ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY HUMANITAS

HUMANITAS UNIVERSITY'S
RESEARCH PAPERS

ZARZĄDZANIE

MANAGEMENT

TOM XVII

ZESZYT 4/2016

ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY HUMANITAS

HUMANITAS UNIVERSITY'S RESEARCH PAPERS

ZARZĄDZANIE

MANAGEMENT

TOM XVII

ZESZYT 4/2016

OFICYNA WYDAWNICZA "HUMANITAS"
WYŻSZA SZKOŁA HUMANITAS

Sosnowiec 2016

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4)

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. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
Prof. Manuela Epure Ph.D., Spiru Haret University, Bucharest, Romania
Prof. D. Juan J. Garcia-Machado Ph.D., University of Huelva, Spain
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
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
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 Małgorzata Smolarek

Redaktor tematyczny
dr Joanna Dzieńdziora

Redaktor statystyczny
dr Marcin Zawada

Redaktor językowy
mgr Danuta Dziewięcka

Sekretarz Redakcji
mgr Aleksandra Sidło

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 2016

Nakład: 300 egz.

Spis treści

Katarzyna Szopik-Depczyńska, Maciej Stajniak, Angelika Kędzierska-Szczepaniak
Problem finansowania innowacyjnych projektów. Działalność przedsiębiorstw sektora transportowego w Polsce Wschodniej 13

Małgorzata Smolarek, Joanna Dzieńdziora
Wybrane aspekty doboru pracowników na wolne stanowiska pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej 25

Iwona Gawron
Impact of employees motivation on work effectiveness in a company 43

Małgorzata Hordyńska
Use of coaching to improve the skills of young engineers and improve the company's image 53

Šárka Čemerková, Vojtěch Malátek
Impacts of creation of safety stock on human resources management in manufacturing companies 69

Justyna Suska
Model flexicurity a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) 79

Zbigniew Widera, Wiktor Widera, Ewa Dudzic
Przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym 95

Marta Czyżewska, Teresa Mroczek, Arkadiusz Lewicki, Andrzej Cwynar
The study of entrepreneurship growth drivers with the application of bayesian networks and global data 129

Olimpia Grabiec, Aleksandra Korenkiewicz
Internet a sukces finansowy przedsiębiorstwa wirtualnego 147

Katarzyna Emilia Cyz
Stereotypy odnoszące się do warunków dla biznesu w Ameryce Łacińskiej – wyniki badań własnych wśród polskiego i czeskiego społeczeństwa 163

Katarína Haviernikova, Marcel Kordoš
The issues of risk management in the case of cluster cooperation 175

Anna Stankiewicz-Mróz
Kaizen written in Katakana. The creation of quality-focused Culture of contemporary Organizations 187

Marcin Kozak
Potencjał rozwoju działalności gospodarczej przez podmioty ekonomii społecznej na przykładzie regionu częstochowskiego *201*

Katarzyna Zioło
Funkcjonowanie organizacji pozarządowych a motywacje ich uczestników *217*

Milena Bera
Aspekty formalnoprawne realizacji projektów finansowanych ze środków UE *233*

Małgorzata Szeliga
Innowacyjność we współczesnej gospodarce Polski *a niewykorzystany potencjał współpracy nauki z biznesem* *243*

Piotr Janulek
Otwarte innowacje a projektowanie modeli biznesu *257*

Marika Świeszczak, Krzysztof Świeszczak
Psychospołeczne uwarunkowania zaangażowania konsumentów w grywalizację *269*

Agnieszka Górka-Chowaniec
Product's elements and the satisfaction of the customer's needs in the hospitality sector *285*

Magdalena Hofman-Kohlmeyer
Budowanie trwałej lojalności klienta w branży e-commerce – przegląd literatury *297*

Paulina Gajewska, Katarzyna Piskrzyńska
Wpływ visual merchandisingu na decyzje zakupowe klientów *309*

Eva Koišová, Eva Grmanová
Insurance market of the Visegrad Group countries in the context of regional economies *329*

Jana Masárová, Eva Ivanová
Development of insurance market in Slovak Republic and Czech Republic *343*

Tetyana Prokopenko, Dmitrij Kataev, Victoria Kulisz
Project management in class organizational and technological systems *357*

Andrea Sujová, Katarína Marcineková
The Assignment of Starting Points within Management of Change *367*

Tetyana Burceva, Oksana Donets, Sergei Pepchuk
Optimal use of resources, as a constituent of ecologically-economic enterprise development *377*

Lista recenzentów współpracujących w 2016 roku *385*

Zasady recenzowania *386*

Informacje dla autorów zgłaszających publikację w czasopiśmie naukowym „ZN WSH Zarządzanie” *387*

Table of contents

Katarzyna Szopik-Depczyńska, Maciej Stajniak, Angelika Kędzierska-Szczepaniak
The problem of financing innovative projects in transport related industrial companies in Eastern Poland 13

Małgorzata Smolarek, Joanna Dzieńdziora
Selected aspects of the selection of employees for vacancies in integration and welfare institutions 25

Iwona Gawron
Impact of employees motivation on work effectiveness in a company 43

Małgorzata Hordyńska
Use of coaching to improve the skills of young engineers and improve the company's image 53

Šárka Čemerková, Vojtěch Malátek
Impacts of creation of safety stock on human resources management in manufacturing companies 69

Justyna Suska
Flexicurity and corporate social responsibility (CRS) 79

Zbigniew Widera, Wiktor Widera, Ewa Dudzic
The entrepreneurial management of the local government 95

Marta Czyżewska, Teresa Mroczek, Arkadiusz Lewicki, Andrzej Cwynar
The study of entrepreneurship growth drivers with the application of Bayesian networks and global data 129

Olimpia Grabiec Aleksandra Korenkiewicz
Internet versus financial success of a virtual enterprise 147

Katarzyna Emilia Cyz
Stereotypes regarding business conditions in Latin America – the results of own research in the Polish and Czech society 163

Katarína Haviernikova, Marcel Kordoš
The issues of risk management in the case of cluster cooperation 175

Anna Stankiewicz-Mróz
Kaizen written in Katakana. The creation of quality-focused Culture of contemporary Organizations 187

Marcin Kozak
The potential for business development among social enterprises on the example of Częstochowa region.....201

Katarzyna Zioło
The functioning of non-profit organizations and motivations of participants 217

Milena Bera
Formal and legal aspects of the projects financed from EU funds.....233

Małgorzata Szeliga
Innovation in the contemporary polish economy and the untapped potential of the cooperation between science and business.....243

Piotr Janulek
Open innovations and projects of business modelling 257

Marika Świeszczak Krzysztof Świeszczak
Psychosocial determinants of consumer's involvement in gamification 269

Agnieszka Górka-Chowaniec
Product's elements and the satisfaction of the customer's needs in the hospitality sector.....285

Magdalena Hofman-Kohlmeyer
Building long lasting customer loyalty in e-commerce – literature review 297

Paulina Gajewska, Katarzyna Piskrzyńska
Influence of the visual merchandising on purchase decisions of customers.....309

Eva Koišová, Eva Grmanová
Insurance market of the Visegrad Group countries in the context of regional economies....329

Jana Masárová, Eva Ivanová
Development of insurance market in Slovak Republic and Czech Republic.....343

Tetyana Prokopenko, Dmitrij Kataev, Victoria Kulisz
Project management in class organizational and technological systems 357

Andrea Sujová, Katarína Marcineková
The Assignment of Starting Points within Management of Change.....367

Tetyana Burceva, Oksana Donets, Sergei Pepchuk
Optimal use of resources, as a constituent of ecologically-economic enterprise development 377

List of co-reviews in 2016.....385

Guidelines for reviews.....386

Information for authors in ZN WSH. „Management”.....387

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 13-23

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 1.10.2016
Data recenzji/Accepted: 2.11.2016/7.11.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1232359

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 Katarzyna Szopik-Depczyńska [A B C D]
Uniwersytet Szczeciński
dr hab. Maciej Stajniak [E]
Instytut Logistyki i Magazynowania
dr Angelika Kędzierska-Szczepaniak [F]
Uniwersytet Gdański

PROBLEM FINANSOWANIA INNOWACYJNYCH PROJEKTÓW. DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA TRANSPORTOWEGO W POLSCE WSCHODNIEJ

THE PROBLEM OF FINANCING INNOVATIVE PROJECTS IN TRANSPORT RELATED INDUSTRIAL COMPANIES IN EASTERN POLAND

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw, jakim jest forma finansowania innowacyjnych projektów. Główną hipotezą badań jest twierdzenie, że innowacyjna działalność podmiotów gospodarczych jest uzależniona od szeregu uwarunkowań, a źródło finansowania innowacyjnych projektów może mieć wpływ na działalność innowacyjną w sposób pozytywny lub negatywny. Wyniki badań oparto na badaniu przeprowadzonym wśród przedsiębiorstw przemysłowych reprezentujących sektor transportowy w Polsce Wschodniej. Wzięło w nim udział 167 przedsiębiorstw przemysłowych należących do tego sektora. W celu określenia wpływu formy finansowania innowacyjnych projektów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw wykorzystano modele oparte na analizie prawdopodobieństwa – modele probitowe.

Słowa kluczowe: innowacje, finansowanie, przemysł, transport, region

Abstract: The main purpose of this article is to present the results of a study on the determinant, such as sources of financing innovative projects on innovativeness of industrial enterprises representing transport related sector in Eastern Poland. The main hypothesis of the research is the claim that innovative activity of economic entities is subject to a number of determinants that affect it, and sources of financing innovative projects may affect innovation activity in multidirectional way (positive or negative). The test results were based on a survey conducted among industrial enterprises in the transport related industrial sector in Eastern Poland. It was attended by 167 industrial enterprises belonging to this sector. In order to determine the impact of cooperation on innovativeness of enterprises , authors used models based on probability analysis - probit models.

Keywords: innovation, financing, industry, transport, region

Wprowadzenie

Makroregion Polski Wschodniej jest obszarem o najniższym poziomie rozwoju gospodarczego w Polsce i jednym z najsłabszych w Unii Europejskiej[1]. Charakter problemów wpływających niekorzystnie na sytuację społeczno-gospodarczą i perspektywy rozwoju tego obszaru mają w dużej mierze wymiar strukturalny, co jest wynikiem szeregu okoliczności o charakterze historycznym. Są one także wzmacniane negatywnymi skutkami peryferyjnego położenia tego regionu na granicy zewnętrznej Unii Europejskiej, przez co tereny te wciąż pozostają w tyle w stosunku do bardziej rozwiniętych gospodarczo i technologicznie obszarów kraju.

Ważnym zagadnieniem podczas realizacji projektów o charakterze innowacyjnym jest problem ich finansowania[2]. Analiza przedstawionych danych wskazuje, iż podstawowym sposobem finansowania działalności, w szczególności firm z sektora

[1] K. Fiedorowicz, J. Duda, *Polska Wschodnia – warunki wyjścia z niedorozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2007, nr 11, s. 613.
[2] K. Janasz, *Zarządzanie projektem innowacyjnym i jakościowym w organizacji*, [w:] *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 123-151.

MŚP, jest kapitał własny. W I kwartale 2014 roku finansowanie przedsięwzięć kapitałem wewnętrznym deklarowało 90% przedsiębiorstw[3]. Kapitał własny jest jednak droższym sposobem finansowania niż kapitał obcy[4]. Należy zastanowić się zatem nad możliwościami finansowania działalności kapitałem obcym w postaci leasingu oraz kredytu. Racjonalne decyzje z tym związane powinny być dokonywane przede wszystkim na podstawie oceny kosztu pozyskania oraz dostępności wybranego źródła finansowania. Trzeba jednak w tym miejscu dodać, iż banki, ze względu na ograniczanie ryzyka oraz konieczność równoważenia struktury aktywów, niestety nie są odpowiednio przystosowane do finansowania ponadprzeciętnie ryzykownych przedsięwzięć, o niepewnej (czasowo i wartościowo) stopie zwrotu[5].

Drugim po kapitale własnym źródłem finansowania inwestycji jest leasing[6]. To jedna z najważniejszych form finansowania, która konkuruje przede wszystkim z kredytami bankowymi. Dla wielu mniejszych firm, zwłaszcza na wczesnym etapie rozwoju, leasing stanowi jedyną alternatywę finansowania swojej działalności w stosunku do kapitału własnego[7].

Formy finansowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach da się podzielić na dwie grupy. Pierwsza to źródła, które oparte są na mechanizmie wypożyczenia środków pieniężnych od różnych instytucji. Druga z kolei jest związana z dokapitalizowaniem przedsiębiorstwa bez konieczności zwrotu wkładów pieniężnych[8].

Oprócz tych dwóch grup istnieją zróżnicowane mechanizmy, które łączą obie te grupy, bądź też które mogą wspomagać proces pozyskiwania źródeł finansowania działalności innowacyjnej. Najbardziej efektywne źródła finansowania zaliczane do pierwszej grupy to[9]:

- kredyt bankowy,
- leasing,
- pożyczka z funduszu pożyczkowego.

Z kolei do źródeł drugiej grupy należą:

- kapitał wysokiego ryzyka (venture capital),
- dotacje z funduszy strukturalnych UE lub innych instytucji czy organizacji międzynarodowych.

---

[3] Europejski Fundusz Leasingowy, www.efl.pl/aktualnoœci [dostęp: dnia 20.10.2016].

[4] R.W. Hutchinson, *The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: some exploratory issues*, „Small Business Economics" 1995, Vol. 7, No. 3.

[5] W. Gajda, *The innovative activity of the Polish business entities – an attempt to assess*, [w:] *Enterprises in unstable economy*, red. B. Prusak, Gdańsk University of Technology Publishing, Gdańsk 2015, s. 165.

[6] Europejski Fundusz Leasingowy...

[7] A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Szczepaniak, *Kredyt czy leasing*, „Zarządzanie i Finanse" 2014, Vol. 12, No. 4, s. 24-25.

[8] K. Szopik-Depczyńska, *Finansowanie projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych w woj. podlaskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 74, Szczecin 2015, s. 176.

[9] P. Pietras, P. Głodek, *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP*, PARP, Warszawa, 2011, s. 21.

Innowacje mogą być finansowane z różnych źródeł; są nimi na przykad: środki własne organizacji, środki pozyskane ze współpracy z innymi organizacjami (open innovation) czy też mogą być finansowane przez społeczność internetową (crowdfunding)[10].

Crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe, polega na otwartym zaproszeniu do wsparcia finansowego inicjatywy pomysłodawcy w formie darowizny lub w zamian za określoną korzyść. Informacja o zaproszeniu jest kierowana do wielu drobnych udziałowców (inwestorów) za pośrednictwem platformy internetowej. Finansowanie społecznościowe polega na pozyskiwaniu funduszy na realizację konkretnego przedsięwzięcia od wielu drobnych udziałowców, którzy są zainteresowani powodzeniem określonego projektu. Oznacza to, że tego typu inwestycja angażuje zdecydowanie więcej kapitałodawców niż tradycyjne formy finansowania[11].

Biorąc pod uwagę powyższe fakty, autorzy postanowili dowiedzieć się, jakie są uwarunkowania innowacyjności w Polsce Wschodniej, koncentrując się na przedsiębiorstwach przemysłowych związanych z sektorem transportowym. Głównym celem artykułu jest zbadanie, jaki wpływ mają poszczególne formy finansowania projektów o charakterze innowacyjnym na aktywność innowacyjną, a zatem na implementację nowych i udoskonalonych rozwiązań technologicznych (produktowych i procesowych). Główna hipoteza badań to stwierdzenie, że innowacyjność podmiotów gospodarczych zależna jest od wielu uwarunkowań, a forma finansowania innowacyjnego projektu może wpływać na aktywność innowacyjną w różnokierunkowy sposób (stymulować ją bądź wpływać w sposób negatywny).

W przeprowadzonym w przedsiębiorstwach przemysłowych reprezentujących sektor transportowy badaniu wzięło udział 167 przedsiębiorstw należących do tego sektora. Badanie objęło obszar Polski Wschodniej, do której należą województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie i podkarpackie. Zdefiniowany przez autorów sektor okołotransportowy uwzględnia przedsiębiorstwa przemysłowe związane z produkcją lokomotyw oraz taboru kolejowego i tramwajów, produkcją motocykli, rowerów i sprzętu transportowego, produkcję pojazdów samochodowych, przyczep i naczep oraz produkcję i naprawę statków i łodzi. Artykuł jest kontynuacją rozważań na temat uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych reprezentujących sektor transportowy. Inne tytułuy to: „Supply chain and innovation activity in transport related enterprises – case of Eastern Poland" oraz „Wpływ aktywności badawczo-rozwojowej na innowacyjność przedsiębiorstw sektora transportowego w Polsce Wschodniej".

[10] K. Kozioł-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 672.

[11] A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Szczepaniak, *Podatkowe aspekty crowdfundingu*, „Zarządzanie i Finanse" 2015, nr 4/1, s. 19-20.

1. Metodyka badań – modelowanie probitowe

Część metodyczna analiz została oparta na rachunku prawdopodobieństwa. Kilkoma z siedemnastu zmiennych zależnych były:

a) występowanie w przedsiębiorstwach przemysłowych nakładów na działalność innowacyjną, ale w powiązaniu z ich strukturą, czyli ze sferą B+R, inwestycjami w nowe maszyny oraz urządzenia techniczne, jak również budynki, budowle, grunty oraz inwestycje, w nowe programy komputerowe),

$$Y_{1i} = \begin{cases} 1, \text{ jeżeli nakłady występowały} \\ 0, \text{ jeżeli nakłady nie występowały} \end{cases}$$

b) implementacja nowych procesów i wyrobów, przy uwzględnieniu szczegółowych rozwiązań w tym zakresie, a zatem nowe produkty oraz nowe procesy technologiczne,

$$Y_{2i} = \begin{cases} 1, \text{ jeżeli wdrożono nowe rozwiązanie} \\ 0, \text{ jeżeli nie wdrożono nowego rozwiązania} \end{cases}$$

Zmiennymi niezależnymi, które zostały wykorzystane w badaniu, są powiązania z czterema formami finansowania innowacyjnych projektów. Przyjęte zmienne niezależne są zbiorem płaszczyzn odniesienia, które obrazują aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych, przyjętą na podstawie metodologii powszechnie stosowanej dla krajów OECD[12].

W przypadku, kiedy zmienna zależna przybiera wartości dychotomiczne, nie ma możliwości wykorzystania powszechnie stosowanej w ilościowych zjawiskach regresji wielorakiej. Alternatywą dla takiej sytuacji jest zastosowanie regresji probitowej. Zaletą jej jest niewątpliwie to, że analiza oraz interpretacja wyników jest zbliżona do klasycznej metody regresji. Sposoby doboru zmiennych, jak również testowania hipotez mają zatem podobny schemat. Występują jednakże różnice, do których można zaliczyć między innymi: bardziej zawiłe i czasochłonne obliczenia, jak również wyliczanie wartości i sporządzanie wykresów reszt, które niejednokrotnie nie wnoszą nic znaczącego do modelu[13].

Biorąc pod uwagę, iż wszystkie zmienne przyjęte do badania – zatem zarówno zmienne zależne jak i niezależne mają charakter binarny, czyli osiągają wartości 0 lub 1 – interpretacja wyników badań została przeprowadzona w oparciu o postać strukturalną modelu oraz osiągane wartości prawdopodobieństwa. Znak dodatni występujący przy parametrze oznacza, iż prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia

[12] Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Paryż 2005.

[13] A. Stanisz, *Przystępny kurs statystki*, tom 2, Statsoft, Kraków 2007, s. 217.

o charakterze innowacyjnym jest wyższe w wyodrębnionej grupie przedsiębiorstw przemysłowych w relacji do pozostałej zbiorowości. Modelowanie probitowe jest niezwykle skutecznym narzędziem badawczym, jednak głównie w przypadku dużych, ale jednocześnie statycznych prób badawczych, w których zmienna zależna przyjmuje postać jakościową.

2. Formy finansowania projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych sektora transportowego w Polsce Wschodniej – ujęcie bezwzględne

W prowadzonych badaniach, w przypadku pytania dotyczącego możliwych form finansowania projektów innowacyjnych, w ankiecie można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Wyniki przeprowadzonych badań i analiz pokazały, iż główną formą finansowania innowacyjnych projektów, w ujęciu bezwzględnym, okazał się wewnętrzny kapitał przedsiębiorstw. Nie jest to przypadek odosobniony. Taka sytuacja dotyczy bowiem ogółu przedsiębiorstw przemysłowych na tym terenie, bez względu na przynależność sektorową, co pokazują inne badania[14]. Informacja taka jest optymistyczna. Wiele badań i publikacji prezentuje bowiem „brak własnych środków finansowych" jako główną przeszkodę aktywności innowacyjnej[15]. Taka sytuacja może zatem świadczyć o większej niż można przypuszczać skłonności podmiotów do inwestowania zysków zatrzymanych w projekty o innowacyjnym charakterze, w tym także w zakup nowoczesnych technologii, patentów/licencji, oprogramowania komputerowego, budynków i budowli niezbędnych do prowadzenia działalności innowacyjnej, jak i ponoszenia nakładów na działalność B+R.

Na drugim miejscu, biorąc pod uwagę źródła finansowania projektów o charakterze innowacyjnym, znalazły się „inne" źródła finansowania, takie jak kapitał wysokiego ryzyka (private equity, joint venture, kapitał aniołów biznesu), albo kapitał z opisywanej wcześniej zupełnie nowej formy finansowania, jaką jest crowdfunding.

Na trzecim miejscu znalazł się „kredyt bankowy". Wynika z tego zatem, iż jest to wciąż ważna forma wspierania inwestycji o charakterze innowacyjnym.

Na ostatnim miejscu znalazła się forma finansowania w postaci „dofinansowania ze środków publicznych". W niewielkim stopniu zatem respondenci korzystają z tego źródła finansowania. Taka sytuacja niejednokrotnie jest wynikiem zbyt złożonego procesu aplikacji o fundusze, który skutecznie zniechęca do ubiegania się o dofinansowanie działalności innowacyjnej w postaci środków publicznych.

[14] Patrz np. K. Szopik-Depczyńska, *Finansowanie…*, s. 175-182.

[15] Patrz np. K. Szopik-Depczyńska, A. Świadek, *Źródła, ograniczenia i efekty działalności innowacyjnej w mikro i małych przedsiębiorstwach na Pomorzu Zachodnim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 799, Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, Szczecin 2014, s. 297-309.

3. Wpływ źródeł finansowania projektów o charakterze innowacyjnym na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych sektora transportowego w Polsce Wschodniej – modelowanie probitowe

Wyniki badania ankietowego oraz przeprowadzone na jego podstawie modelowanie probitowe pozwoliło autorom na określenie, jaki kierunek wpływu na wyszczególnione atrybuty innowacyjności mają formy finansowania innowacyjnych projektów, z których korzystają przedsiębiorstwa przemysłowe reprezentujące sektor transportowy w Polsce Wschodniej. Poniżej przedstawiono wyniki modelowania probitowego (tabela 1).

Tabela 1. Postać probitu przy zmiennej niezależnej „forma finansowania projektu innowacyjnego" w modelach istotnych statystycznie, opisujących innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych sektora transportowego w Polsce Wschodniej
Table 1. The parameter value for the independent variable „form of financing innovation project" in probit models describing the innovation system of industrial enterprises in transport sector in Eastern Poland

Źródło finansowania projektu innowacyjnego / **Atrybut innowacyjności**	**Istniejący kapitał wewnętrzny**	**Dofinansowanie ze środków publicznych**	**Kredyt bankowy**	**Inna**
Nakłady na B+R	0,22x-0,19		1,10x-0,73	1,94x-0,22
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (w tym):				
a) budynki, lokale i grunty		-0,59x+0,78	-0,37x+0,44	
b) maszyny i urządzenia techniczne		-0,11x+0,97		
Oprogramowanie komputerowe			-0,47x-0,90	
Wprowadzenie nowych wyrobów	0,47x-0,46	0,19x-0,18		
Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym):				
a) metody wytwarzania	0,38x+0,12	0,37x+0,66		0,13x-0,46
b) systemy okołoprodukcyjne	0,78x+0,22			0,09x-0,55
c) systemy wspierające	0,39x-0,90		0,97x-0,11	0,57x-0,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wyniki przeprowadzonego modelowania probitowego dotyczącego wpływu formy finansowania innowacyjnych projektów pokazują, że wpływa ono na wyszczególnione atrybuty innowacyjności w sposób różnokierunkowy. W przypadku

większości form mają one pozytywny wpływ na dany atrybut innowacyjności (dodatni znak przy parametrze). Występuje to chociażby w przypadku źródła, jakim jest „istniejący kapitał wewnętrzny" przedsiębiorstw przemysłowych. Ta forma finansowania wpływa w sposób stymulujący na chęć ponoszenia nakładów na działalność badawczo-rozwojową, wprowadzanie nowych wyrobów oraz wszystkich typów procesów technologicznych, czyli na kluczowe cechy innowacyjnego przedsiębiorstwa. W pozostałych przypadkach (nakłady na środki trwałe oraz oprogramowanie komputerowe) modele okazały się nieistotne statystycznie. Nie można zatem stwierdzić z całą pewnością o charakterze wpływu na te atrybuty innowacyjności.

Jeśli chodzi o formę finansowania, jaką jest „dofinansowanie ze środków publicznych", działa ona stymulująco na wprowadzanie nowych wyrobów oraz metod wytwarzania. W przypadku inwestycji w środki trwałe (budynki, budowle i grunty oraz maszyny i urządzenia techniczne) wpływ ten jest destumulujący (ujemny znak przy parametrze).

Z kolei w odniesieniu do źródła, jakim jest „kredyt bankowy", można zauważyć pozytywny wpływ tego źródła jedynie na ponoszenie nakładów na działalność B+R oraz implementację systemów wspierających działalność produkcyjną. Niestety, jest to jedyny obszar, na który w sposób aktywizujący działa to źródło finansowania innowacyjnych projektów. W innych, a konkretnie w przypadku inwestycji w budynki, lokale i grunty oraz oprogramowani komputerowe, okazuje się, iż ta forma finansowania nie stymuluje aktywności innowacyjnej w tym zakresie.

Jeśli chodzi o „inne formy finansowania", zanotowano cztery modele istotne statystycznie. Wyniki badań w tym względzie pokazują, iż ta forma finansowania działa stymulująco na ponoszenie nakładów na działalność B+R oraz na implementację nowych lub udoskonalonych procesów technologicznych we wszystkich obszarach.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pokazało wiele zjawisk występujących w systemie przemysłowym Polski Wschodniej. Najistotniejszymi formami finansowania projektów innowacyjnych z punktu widzenia modelowania statystycznego są: kapitał wewnętrzny przedsiębiorstwa oraz „inne" formy finansowania, takie jak kapitał wysokiego ryzyka (private equity, joint venture, kapitał aniołów biznesu) albo kapitał pochodzący z crowdfundingu. Te formy finansowania innowacyjnego projektu miały stymulujący wpływ na większość z ośmiu zaproponowanych atrybutów innowacyjności (pięć w pierwszym przypadku oraz cztery w drugim). Należy w tym miejscu dodać, iż te źródła finansowania były najczęściej wskazywane przez przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o wyniki badania ankietowego w ujęciu bezwzględnym. Potwierdzono zatem, iż w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych reprezentujących sektor transportowy w Polsce Wschodniej jest to najważniejsze źródło fi-

nansowania projektów innowacyjnych. Z kolei najmniej pozytywny wpływ na aktywizację działalności innowacyjnej miały źródła finansowania, jakimi był kredyt bankowy oraz dofinansowanie ze środków publicznych. Wygenerowano bowiem w obydwu przypadkach po cztery modele istotne statystycznie, a połowa z nich (także w obydwu przypadkach) miała wpływ destumulujący na wyróżnione atrybuty innowacyjności, w szczególności na inwestycje w budynki, lokale i grunty.

Odnosząc przeprowadzone modelowanie statystyczne do badania w ujęciu bezwzględnym, można stwierdzić, iż w przypadku podmiotów reprezentujących sektor transportowy wyniki w ujęciu bezwzględnym potwierdzają wyniki modelowania statystycznego, co nie jest standardem. Niejednokrotnie bowiem wyciąganie wniosków jedynie na podstawie wyników badania w ujęciu bezwzględnym może być błędne ze względu na występujące rozbieżności w odniesieniu do modelowania statystycznego. Nie stało się tak jednak w analizowanym przypadku.

Przeprowadzone powyżej badanie oraz szczegółowe analizy pozwalają na sformułowanie generalnego wniosku, iż nie każde źródło finansowania innowacyjnych projektów, które zostało sformułowane w literaturze przedmiotu, będzie w sposób aktywizujący oddziaływać na realizację procesów innowacyjnych na badanym obszarze. Część z nich bowiem, określona z założenia jako mająca aktywizujący czy destymulujący wpływ, może mieć, jak się okazuje, charakter różnokierunkowy.

Wyniki przeprowadzonych badań i analiz mogą stanowić podstawę do planowania działań o charakterze operacyjnym oraz opracowania strategii rozwojowej sprzyjającej aktywizacji działalności innowacyjnej, a w rezultacie kreowanie, wdrażanie oraz dyfuzję innowacji w sektorze transportowym w Polsce Wschodniej.

Bibliografia

Europejski Fundusz Leasingowy, www.efl.pl/aktualnoœci [dostęp: 20.10.2016].

Gajda W., *The innovative activity of the Polish business entities – an attempt to assess*, [w:] *Enterprises in unstable economy*, red. B. Prusak, Gdańsk University of Technology Publishing, Gdańsk 2015.

Głodek P., Matusiak K.B., *Transfer technologii*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2011.

Hutchinson R.W., *The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: some exploratory issues*, „Small Business Economics" 1995, Vol. 7, No. 3.

Fiedorowicz K., Duda J., *Polska Wschodnia – warunki wyjścia z niedorozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2007, nr 11.

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

Kędzierska-Szczepaniak, K. Szczepaniak, *Kredyt czy leasing*, „Zarządzanie i Finanse" 2014, Vol. 12, No. 4.

Kędzierska-Szczepaniak A., Szczepaniak K., *Podatkowe aspekty crowdfundingu*, „Zarządzanie i Finanse" 2015, nr 4/1.
Kozioł-Nadolna K., *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.
Pietras P., Głodek P., *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP*, PARP, Warszawa, 2011.
Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Paryż 2005.
Stanisz A., *Przystępny kurs statystki*, tom 2, Statsoft, Kraków 2007.
Szopik-Depczyńska K., *Finansowanie projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych w woj. podlaskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 74, Szczecin 2015.
Szopik-Depczyńska K., Świadek A., *Źródła, ograniczenia i efekty działalności innowacyjnej w mikro i małych przedsiębiorstwach na Pomorzu Zachodnim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 799, Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, Szczecin 2014.

Nota o Autorach:
***dr Katarzyna Szopik-Depczyńska** – adiunkt, Uniwersytet Szczeciński.*

***dr hab. Maciej Stajniak** – główny specjalista ds. Logistyki, Instytut Logistyki i Magazynowania.*

***dr Angelika Kędzierska-Szczepaniak** – adiunkt, Uniwersytet Gdański.*

Author`s resume:
***dr Katarzyna Szopik-Depczyńska** –Assistant Professor, University of Szczecin.*

***dr hab. Maciej Stajniak** – Senior Expert in Logistics, Institute of Logistics and Warehousing.*

***dr Angelika Kędzierska-Szczepaniak** – Assistant Professor, University of Gdansk.*

Kontakt/Contact:
Katarzyna Szapik-Deprzyńska
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
ul. Mickiewicza 69
71-307 Szczecin
e-mail: kasiasz@wneiz.pl

Maciej Stajniak
Instytut Logistyki i Magazynowania
ul. Estkowskiego 6
61-755 Poznań
e-mail: maciej.stajniak@ilim.poznan.pl

Angelika Kędzierska-Szczepaniak
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
ul. Armii Krajowej 101
81-824 Sopot
e-mail: a.szczepaniak@ug.edu.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Katarzyna Szopik-Depczyńska 40%, Maciej Stajniak – 30%, Angelika Kędzierska-Szczepaniak – 30%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 25-41

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 22.07.2016
Data recenzji/Accepted: 12.09.2016/25.09.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1232686

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. Małgorzata Smolarek [A B C D E F]
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie
dr Joanna Dzieńdziora [A B C D]
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

WYBRANE ASPEKTY DOBORU PRACOWNIKÓW NA WOLNE STANOWISKA PRACY W INSTYTUCJACH INTEGRACJI I POMOCY SPOŁECZNEJ

SELECTED ASPECTS OF THE SELECTION OF EMPLOYEES FOR VACANCIES IN INTEGRATION AND WELFARE INSTITUTIONS

Streszczenie: We współczesnym świecie proces doboru pracowników okazuje się bardzo istotny dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji pracowników przyczyni się do zatrudnienia właściwej osoby na odpowiednie stanowisko, a korzyści osiągnięte dzięki zastosowaniu profesjonalnego doboru pracowników przewyższą poniesione koszty i wpłyną bezpośrednio na efektywność jej działania. Celem artykułu jest analiza procesu doboru personelu w instytucjach integracji i pomocy społecznej. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna identyfikuje proces rekrutacji i selekcji pracowników. Część empiryczna przedstawia analizę wyników badań w tym zakresie w instytucjach integracji i pomocy społecznej.

Słowa kluczowe: dobór pracowników, rekrutacja, selekcja, instytucje integracji i pomocy społecznej, zasoby ludzkie

Abstract: In the modern world the process of recruiting employees is very important for an organisation to function properly. A properly conducted process of recruitment and selection will lead to the employment of the right person at the right post, and the benefits achieved as a result of professional selection of employees will exceed the costs incurred. The process of selecting employees should directly impact the effectiveness of its activity. The aim of the paper is to analyse the process of staff recruitment in integration and welfare institutions. The character of the paper is theoretical and empirical. The theoretical part identifies the process of recruiting and selecting employees. The empirical part presents analysis of a survey results, including with regard to integration and welfare institutions.

Keywords: appointment of staff, recruitment, selection, integration and welfare institutions, human resources

Wprowadzenie

Dzisiejsze organizacje stają przed trudnym zadaniem wyboru najlepszych kandydatów spośród szerokiego zakresu osób poszukujących pracy. Proces rekrutacji pracowników jest bardzo istotny dla prawidłowego ich funkcjonowania. Prowadzony we właściwy sposób doprowadzi do zatrudnienia odpowiedniej osoby na właściwym miejscu. Proces doboru personelu powinien być zgodny z celami strategicznymi organizacji i bezpośrednio wpływać na skuteczność jej działania.

Celem artykułu jest ocena procesu doboru kandydatów w instytucjach integracji i pomocy społecznej. W części teoretycznej skoncentrowano się na identyfikacji procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Część empiryczna przedstawia natomiast analizę wyników badań, które zrealizowano za pomocą ankiety, przeprowadzonej wśród pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej. Jako główny problem badawczy postawiono pytanie: Czy procedury doboru pracowników pozwalają na zatrudnienie pracowników o kompetencjach pozwalających na prawidłowe funkcjonowanie instytucji integracji i pomocy społecznej?

1. Charakterystyka procesu doboru pracowników – aspekty teoretyczne

Zaspokajanie zapotrzebowania na kapitał ludzki w organizacji, wynikającego z planu zatrudnienia, odbywa się poprzez pozyskiwanie (dobór) personelu. Proces ten można zdefiniować jako zbiór działań, których efektem pozostaje obsada wakujących stanowisk pracy, mających na celu zagwarantowanie ciągłości i sprawności funkcjonowania organizacji[1].

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi termin „rekrutacja" stosowany jest w dwóch znaczeniach. W szerszym ujęciu jest rozumiany jako kompletny proces pozyskiwania ludzi, którzy będą wykonywać pracę dla organizacji. Natomiast w węższym ujęciu przedstawiany jest jako działanie mające na celu przyciągnięcie wystarczającej ilości kandydatów na pracowników, by następnie wyselekcjonować spośród nich osoby spełniające określone wymagania wakujących stanowisk pracy[2]. W literaturze przedmiotu stosowany jest również pogląd, iż nabór pracowników ma szerokie znaczenie, obejmujące swym zakresem procedury pozyskiwania pracowników, składające się z rekrutacji i selekcji, a także adaptacji osób nowo zatrudnionych[3].

Pojęcie rekrutacji nie posiada jednoznacznej definicji. Badacze przedmiotu wymieniają szereg aksjomatycznych formuł tego terminu. Według T. Listwana[4] rekrutacja jest sposobem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem pracy, którego celem jest pozyskanie odpowiedniej grupy kandydatów zapełniającej luki kadrowe. Inne źródło definiuje rekrutację jako proces wyszukiwania i przyciągania odpowiedniej dla celów selekcji ilości kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy[5].

Reasumując powyższe rozważania, warto wskazać, iż w zależności od priorytetu kategorii w obszarze badawczym, autorzy definicji kładą nacisk na różne czynniki: poszukiwanie kompetencji, wykorzystanie potencjału ludzkiego, dopasowanie organizacyjne kandydata, realizację celów przedsiębiorstwa, powiększenie kapitału intelektualnego, czy po prostu solidne wykonywanie pracy dla organizacji.

Głównym zadaniem procedury rekrutacyjnej jest zainteresowanie jak największej liczby potencjalnych kandydatów o odpowiednich cechach i umiejętnościach, a jednocześnie zniechęcenie pretendentów niespełniających podstawowych kryteriów założonych przez pracodawcę[6]. Rekrutacja spełni swoje zadanie, jeśli działania

---

[1] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 101.

[2] J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Diffin, Warszawa 2008, s. 91.

[3] B. Jamka, *Dobór pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomia*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 70.

[4] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami…*, s. 115.

[5] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 198.

[6] S.A. Larson, A.S. Hewitt, *Recruiting Direct Support Professionals*, [in:] *Staff Recruitment, Retention, and Training Strategies for Community Human Services Organizations*, S.A. Larson, A.S. Hewitt, Re-

prowadzone w trakcie procedur umożliwią dotarcie do odpowiednich kandydatów, nakłonią ich do przyjęcia oferty zatrudnienia i tym samym zapewnią dopływ wykwalifikowanych pracowników[7].

Ważnym krokiem podczas rekrutacji jest wybór formy (techniki) rekrutacji. Przy wyborze techniki rekrutacyjnej powinny być uwzględniane trzy czynniki: koszt, segment odbiorców oraz nakład (zasięg oddziaływania danej techniki). Warto również pamiętać, że rekrutacja i sposób jej prowadzenia mogą odgrywać istotną rolę w promocji organizacji i kształtowaniu jej wizerunku w otoczeniu. Wykorzystując rynek wewnętrzny pracy, można skorzystać m.in. z poczty mailowej, natomiast bazując na rynku zewnętrznym, należy uwzględnić: ogłoszenia prasowe, Internet (w tym stronę BIP), agencje pracy, urzędy pracy czy targi pracy. Proces rekrutacji kończy się „przyciągnięciem" określonej grupy kandydatów ubiegających się o dane stanowisko. Następnie rozpoczyna się kolejna faza doboru, czyli selekcja kandydatów do pracy.

Efektem skutecznie przeprowadzonej kampanii rekrutacyjnej jest wpłynięcie do organizacji ofert kandydatów zainteresowanych zatrudnieniem. W tym momencie po sporządzeniu listy kandydatów organizacja może przystąpić do realizacji kolejnego etapu procesu doboru pracowników. Rozpoczęcie procesu selekcji jest możliwe wtedy, gdy zostały złożone co najmniej dwie oferty kandydatów.

Teoria nauki o zarządzaniu personelem podaje kilka definicji terminu selekcja. Najbardziej powszechną jest teza, iż selekcja to zespół działań, prowadzących do wybrania, według określonych kryteriów, efektywnej obsady danego stanowiska, najodpowiedniejszego kandydata spośród określonego zbioru osób[8]. Inne źródło przedstawia selekcję jako proces segregowania informacji, na podstawie których zostanie wyłoniony najlepszy kandydat na wakujące stanowisko pracy[9].

W literaturze przedmiotu znane jest również twierdzenie, iż selekcja kandydatów jest kluczowym elementem w procesie pozyskiwania personelu, polegający na jak najlepszym dopasowaniu profilu kompetencyjnego kandydata do profilu kompetencyjnego wymaganego na danym stanowisku[10]. Można spotkać się także z konstatacją, że selekcja to stopniowe redukowanie zgłoszeń, poprzez sprawdzenie, czy i w jakim zakresie kandydaci spełniają wymagane kryteria opisu stanowiska pracy[11]. Przeprowadzając działania selekcyjne, organizacja realizuje dwa główne cele, tj. produkcyjny oraz społeczny. Produkcyjnym celem selekcji jest wybór jednego kandydata, posiadającego największą przydatność na wakujące stanowisko. Termin „przydatność zawodowa"

search and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Republished 2012, p. 21.

[7] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 68.

[8] R. Walkowiak, I.Z. Czaplicka-Kozłowska, A.J. Kozłowski, S. Stachowska, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013, s. 73.

[9] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 45.

[10] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 140.

[11] J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu…*, s. 101.

oznacza stopień, w jakim kandydat spełnia wymagania określone w profilu zawodowym stanowiska pracy, a także cechy rokujące dalszy rozwój i osiągnięcie sukcesu w przyszłości[12]. Efektywność procesu selekcji wiąże się zatem z kwestią trafności doboru kryteriów i ich wartością predykcyjną, stanowiącą ocenę stopnia poprawności wyciągniętych wniosków i zbieżności przesłanek, dotyczących pomiaru cech, zdolności, a także efektów przyszłej pracy z tym, co stosowana metoda faktycznie mierzy. Wysoka wartość predykcyjna wskazuje na zgodność efektów z założeniami. Istotne jest także, by dobór kryteriów pozwalał na jak największą wiarygodność ocen kandydata. Jest to możliwe przy wyeliminowaniu wszelkich czynników losowych mających wpływ na ocenę aplikanta[13]. Podstawowym zadaniem selekcji jest określenie prawdopodobieństwa pozyskania odpowiednich kompetencji dla organizacji oraz uzyskania oczekiwanych wyników na stanowisku pracy przez kandydata. Ponieważ stopień prawdopodobieństwa nigdy nie osiąga 100%, określenie jego krytycznego poziomu jest bardzo istotne, by zredukować niepotrzebne koszty i czasochłonność najbardziej skomplikowanych metod selekcji[14]. Procedury selekcyjne powinny być zatem dostosowane do rzeczywistych potrzeb i możliwości organizacji oraz charakteru stanowiska pracy.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że działania podejmowane przez decydentów organizacji zmierzające do pozyskania najlepszego kandydata można porównać do decyzji o charakterze inwestycyjnym[15]. W ostatnim czasie mocno zmienia się świadomość przedsiębiorców w postrzeganiu zatrudnianych kadr, które są traktowane nie tylko jako wykonawcy zadań, ale również jako osoby mające wpływ na kierunek działań organizacji oraz jej sukces[16]. Podjęcie dobrej decyzji może przełożyć się na efekty dalece przewyższające oczekiwania uczestników tego procesu. Korygowanie błędnej decyzji może natomiast okazać się kosztowne i czasochłonne. Niezależnie od tego, czy w grę wchodzi obsadzenie wakującego stanowiska pracy, czy stworzenie nowego, warto się zastanowić, na ile istnienie takiego stanowiska jest konieczne i uzasadnione.

2. Identyfikacja instytucji integracji i pomocy społecznej

Pomoc społeczna w Polsce stanowi instytucję polityki społecznej państwa. Od dnia 1 maja 2004 r. funkcjonuje ona na podstawie ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej[17]. Ma za zadanie pomaganie zarówno poszczególnym oso-

[12] M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 95.
[13] P. Wacławska, *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008, s. 137.
[14] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 151.
[15] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*…, s. 101.
[16] E. Olszak, *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 349, s. 292.
[17] Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2009, nr 175, poz. 1362, z późn. zm.).

bom, jak i rodzinom w przezwyciężaniu trudności życiowych, z którymi sobie samodzielnie nie radzą, podejmowanie działań zmierzających do ich życiowego usamodzielnienia się oraz integracji ze środowiskiem. Wspiera te osoby w dążeniach do zaspokojenia niezbędnych potrzeb i umożliwia życie w warunkach godnych człowieka. W tym celu organy administracji rządowej i samorządowej wykorzystują własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Organami administracji rządowej odpowiedzialnymi za pomoc społeczną są minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego, wojewodowie, natomiast administracji samorządowej – marszałkowie województw, starostowie na poziomie powiatów oraz wójtowie, burmistrzowie (prezydenci miast) na poziomie gmin. Organy te współpracują (na zasadzie partnerstwa) z innymi organizacjami pozarządowymi i społecznymi, kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami prawnymi i fizycznymi.

Jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są[18]:

- Regionalne ośrodki polityki społecznej, wśród których występują dwie odrębne struktury organizacyjne (administracji rządowej i samorządowej). Zadania rządowe na szczeblu województwa realizowane są przez wojewodę, a z jego ramienia przez wydziały polityki społecznej urzędów wojewódzkich. Zadania samorządowe wykonywane są natomiast przez marszałka województwa przy pomocy regionalnego ośrodka polityki społecznej (jednostki organizacyjnej powołanej do realizacji zadań pomocy społecznej w województwach samorządowych).
- Powiatowe centra pomocy rodzinie – wykonują zadania powiatu w zakresie pomocy społecznej (w miastach na prawach powiatu zadania te realizują miejskie ośrodki pomocy społecznej (miejskie ośrodki pomocy rodzinie).
- Ośrodki pomocy społecznej – realizują zadania pomocy społecznej w gminie.
- Domy pomocy społecznej – świadczą całodobową opiekę osobom tego wymagającym z powodu wieku, choroby lub niepełnosprawności.
- Placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym rodzinnego – świadczą poradnictwo specjalistyczne (w szczególności prawne, psychologiczne i rodzinne) osobom i rodzinom, które mają trudności lub wykazują potrzebę wsparcia w rozwiązywaniu swoich problemów życiowych, bez względu na posiadany dochód. Poradnictwo prawne polega na udzielaniu informacji o obowiązujących przepisach z zakresu prawa rodzinnego i opiekuńczego, zabezpieczenia społecznego i ochrony praw lokatorów. Poradnictwo psychologiczne realizowane jest przez procesy diagnozowania, profilaktyki i terapii, zaś poradnictwo rodzinne zajmuje się problemami funkcjonowania rodziny, w tym problemami opieki nad osobą niepełnosprawną oraz terapię rodzinną.
- Ośrodki wsparcia – środowiskowa forma pomocy półstacjonarnej, która ma służyć utrzymaniu osoby w jej naturalnym środowisku i przeciwdziałaniu instytucjonalizacji.

[18] Jednostki organizacyjne, http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoleczna/instytucje-pomocy-spolecznej/jednostki-organizacyjne/ [dostęp: 4.10.2014].

- Ośrodki interwencji kryzysowej – świadczą specjalistyczne dostępne przez całą dobę usługi (zwłaszcza psychologiczne, prawne, hotelowe) osobom, rodzinom i społecznościom będącym ofiarami przemocy lub znajdującym się w innej sytuacji kryzysowej.

3. Dobór personelu w instytucjach integracji i pomocy społecznej

Zasady doboru personelu na wolne stanowisko urzędnicze[19] w instytucjach integracji i pomocy społecznej określają przepisy prawa[20]. Dobór powinien przebiegać w sposób sformalizowany, który został określony w formie procedury naboru. Zgodnie z ustawą powinien być otwarty i konkurencyjny, co ma służyć wyłonieniu najlepszego kandydata spełniającego wszelkie wymagania.

Procedura naboru na wolne stanowiska urzędnicze powinna zostać określona w regulaminie instytucji prowadzącej nabór, którego podstawą prawną jest ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. nr 223, poz. 1458, z późn zm.). Regulamin służy rozstrzyganiu wszelkich kwestii szczegółowych, związanych np. ze sposobem i miejscem składania dokumentów, przebiegiem i formą rozmów kwalifikacyjnych itp. Podstawowymi etapami procedury naboru (postępowania konkursowego) są[21]:

1. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu procedury rekrutacyjnej na wolne stanowisko urzędnicze.
2. Ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko urzędnicze (w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy informacyjnej w jednostce, która prowadzi nabór).
3. Powołanie Komisji Kwalifikacyjnej (najczęściej min. 3 członków, których skład określa kierownik jednostki). Komisja wykonuje kolejne kroki prowadzące do rozstrzygnięcia naboru: ocenę wymogów formalnych i określenie metod naboru.
4. Przyjmowanie dokumentów aplikacyjnych.
5. Wstępna selekcja złożonych ofert – analiza dokumentów aplikacyjnych.
6. Ogłoszenie listy kandydatów spełniających wymogi formalne (wyłonienie nie więcej niż pięciu kandydatów, którzy w najwyższym stopniu spełniają wymagania i oczekiwania związane ze stanowiskiem i którzy zostaną zaproszeni do kolejnego etapu naboru).
7. Selekcja końcowa kandydatów:

[19] Wolne stanowisko urzędnicze to, zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016, poz. 902), „stanowisko, na które nie został przeniesiony pracownik samorządowy danej jednostki lub inny pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, albo nie został przeprowadzony na to stanowisko nabór, czy też, mimo przeprowadzonego naboru, nie został zatrudniony pracownik". Zatem procedura naboru rozpoczyna się z chwilą zwolnienia stanowiska urzędniczego.

[20] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016, poz. 902).

[21] Na podstawie art. 11-15 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016, poz. 902) oraz regulaminów naboru na wolne stanowiska urzędnicze instytucji integracji i pomocy społecznej.

- test merytoryczny, test informatyczny (o ile jest przeprowadzany),
- rozmowa kwalifikacyjna.

8. Sporządzenie protokołu z przeprowadzonego postępowania konkursowego.
9. Podjęcie decyzji o zatrudnieniu i podpisanie z wyłonionym w wyniku naboru kandydatem umowy o pracę. Kierownik jednostki samorządu terytorialnego nie ma ustawowego obowiązku nawiązania stosunku pracy z osobą wyłonioną w drodze naboru, zaś kandydat wyłoniony w drodze naboru nie może na drodze sądowej domagać się od jednostki samorządu terytorialnego nawiązania z nim umowy o pracę. Jednak wówczas wyłoniony kandydat może domagać się od jednostki samorządu terytorialnego odszkodowania na podstawie przepisów o niedyskryminacji (art. 18 (3(d)) k.p.).
10. Ogłoszenie wyników naboru.

Ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym powinno zawierać[22]:

- nazwę i adres jednostki;
- określenie stanowiska;
- określenie wymagań związanych ze stanowiskiem, zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe (wymagania niezbędne to wymagania konieczne do podjęcia pracy na danym stanowisku; wymagania dodatkowe to pozostałe wymagania, pozwalające na optymalne wykonywanie zadań na danym stanowisku);
- wskazanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku;
- informację o warunkach pracy na danym stanowisku;
- informację, czy w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w jednostce, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, wynosi co najmniej 6%;
- wskazanie wymaganych dokumentów;
- określenie terminu i miejsca składania dokumentów.

Procedura określona w regulaminie instytucji integracji i pomocy społecznej powinna być przejrzysta i jasna.

4. Proces doboru pracowników – aspekty empiryczne

4.1. Metodologia badań

W celu uzyskania wiarygodnych wyników pozyskano, a następnie dokonano analizy danych pierwotnych pozyskanych w drodze badania ilościowego przy wykorzystaniu badań ankietowych, dla których narzędziem badawczym był kwe-

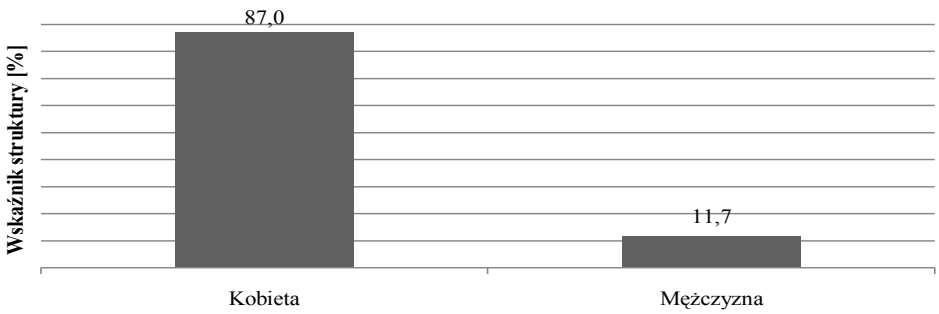
[22] Na podstawie art. 13 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016 poz. 902) oraz regulaminów naboru na wolne stanowiska urzędnicze instytucji integracji i pomocy społecznej.

stionariusz ankiety. Kwestionariusz został skierowany do losowo wybranych pracowników instytucji pomocy i integracji społecznej zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Kwestionariusz skierowano do 1000 pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej w terminie luty–kwiecień 2014. W wyniku badania otrzymano 164 wypełnione ankiety, z czego do dalszej analizy przyjęto 154 kompletnie i prawidłowo wypełnione kwestionariusze.

Jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej, w których realizowano badanie, są: regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, domy pomocy społecznej, placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym rodzinnego, ośrodki wsparcia, ośrodki interwencji kryzysowej. W badaniu wzięły udział 154 osoby, wśród których 87% stanowiły kobiety, 11,7% mężczyźni (w pozostałych przypadkach brak danych) – rys. 1. Wszyscy ankietowani posiadali wykształcenie wyższe. Jeśli chodzi o wiek, dominowały wśród nich osoby w wieku 25-35 lat (53,2%) oraz w wieku 36-45 lat (36,4%). Osób w wieku 46-55 lat było 7,8%, a w wieku do 25 lat – 2,6% (rys. 2). Pod względem stażu pracy najliczniejszą grupę stanowili respondenci posiadający staż pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej między 5 a 10 lat (48,1%). Staż pracy od 11 do 20 lat posiadało 32,5% badanych, do 5 lat – 15,6%, od 21 do 30 lat – 2,6%, a pozostałe 1,3% odznaczało się stażem powyżej 30 lat (rys. 3). Ankietowani w 42,2% pełnili funkcje kierownicze, a 57,8% – funkcje wykonawcze (rys. 4).

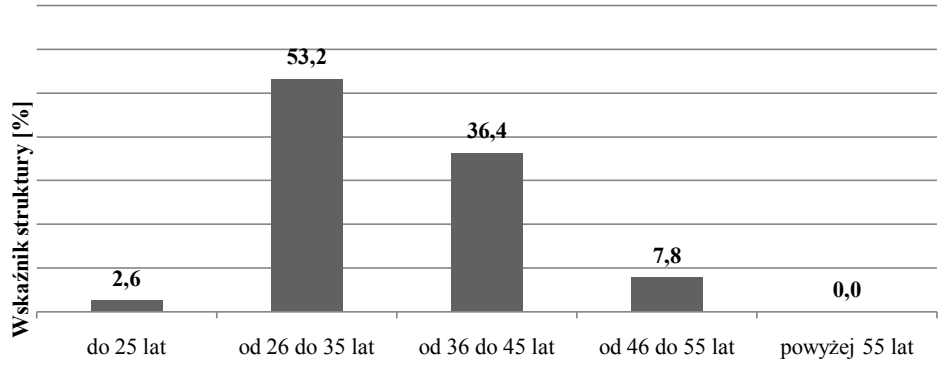
Celem badań była ocena dostępności i przejrzystości informacji odnoszących się do kwestii wyboru, jak również całego postępowania kwalifikacyjnego. Jako główny problem badawczy postawiono pytanie: Czy procedury doboru pracowników pozwalają na zatrudnienie pracowników o kompetencjach pozwalających na prawidłowe funkcjonowanie instytucji integracji i pomocy społecznej?

Rysunek 1. Płeć respondentów
Figure 1. Sex of respondents



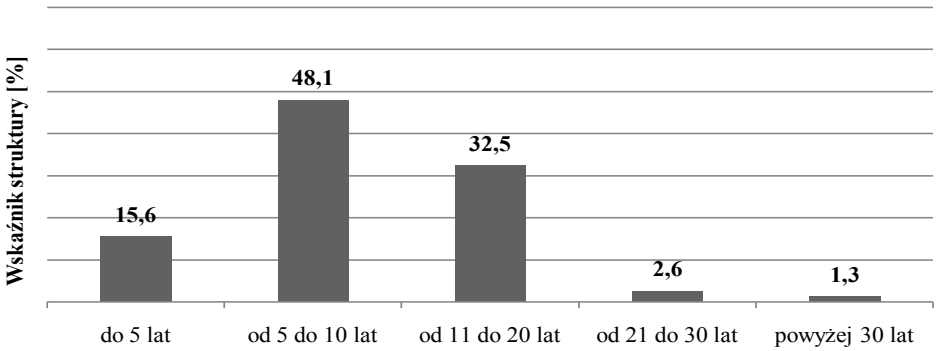
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 2. Wiek respondentów
Figure 2. Age of respondents



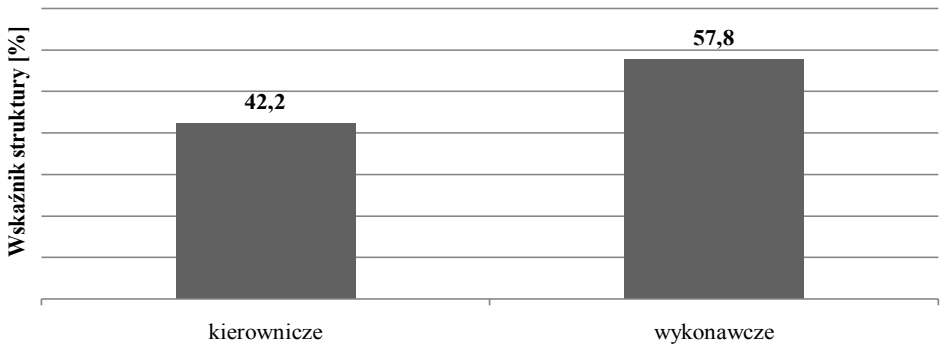
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 3. Staż pracy respondentów w instytucjach pomocy i integracji społecznej
Figure 3. Length of service the respondents in integration and welfare institutions



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 4. Rodzaj zajmowanego przez respondentów stanowiska
Figure 4. Type of the position occupied by the respondents



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

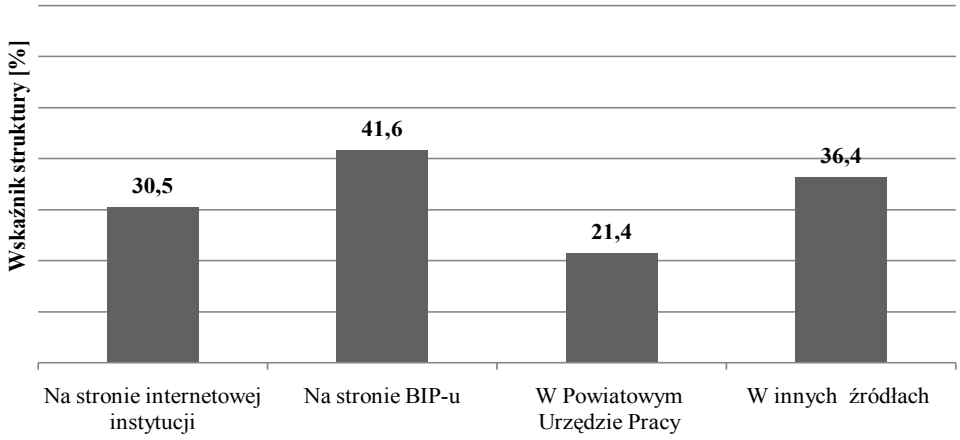
W badaniach postawiono także następujące hipotezy:

- H1. Zasady rekrutacji pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej są łatwo dostępne.
- H2. Zasady doboru pracowników w instytucjach integracji i pomocy społecznej są proste i zrozumiałe.
- H3. W badanych instytucjach integracji i pomocy społecznej najtrudniejszą metodą selekcji dla pracowników jest rozmowa kwalifikacyjna.
- H4. Instytucje integracji i pomocy społecznej posiadają zasady doboru pracowników, które skutkują wyborem najlepszych kandydatów w kolejnych etapach procedury kwalifikacyjnej.

4.2. Analiza wyników badań

Aby zweryfikować hipotezy postawione na podstawie istniejących teorii i zasad regulowanych aktami prawnymi, wykorzystano odpowiedzi na pytanie: Gdzie szukał/szukała Pan/Pani ofert pracy dotyczących Państwa instytucji? Na powyższe pytanie 42% ankietowanych odpowiedziało, że oferty pracy są umieszczane na stronie BIP-u, 36,4% badanych pozyskało oferty z innych źródeł, aż 21,4% badanych uzyskało informacje w powiatowym urzędzie pracy, natomiast 30% pozyskało informacje ze strony internetowej instytucji (rys. 5).

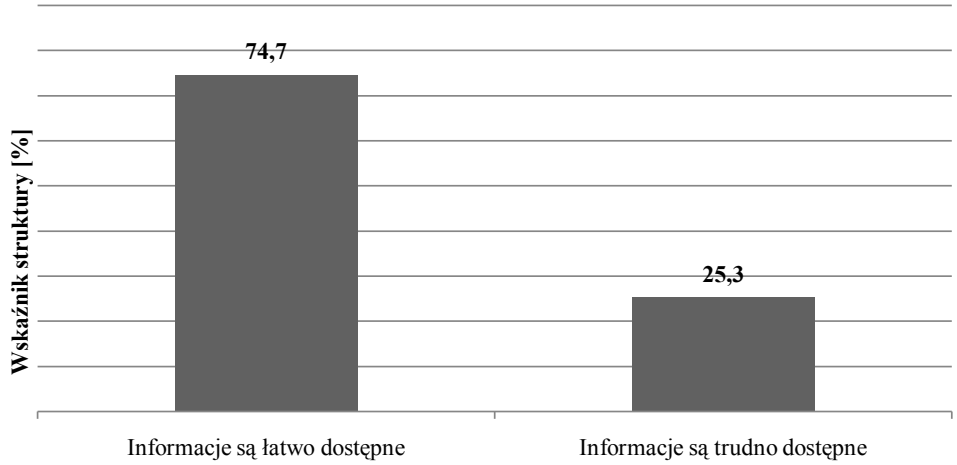
Rysunek 5. Źródła rekrutacji
Figure 5. Sources of recruitment



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na zadane pytanie: *Jak ocenia Pan/Pani dostępność informacji dotyczących rekrutacji?* 75% badanych respondentów odpowiedziało, iż informacje są łatwo dostępne, natomiast 25% badanych oceniło dostęp do informacji jako trudny (rys. 6), co potwierdza hipotezę H1. Zasady rekrutacji pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej są łatwo dostępne.

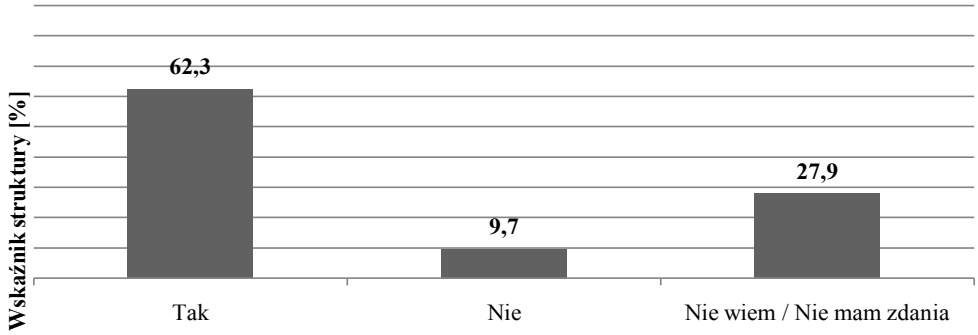
Rysunek 6. Ocena dostępności informacji dotyczących rekrutacji pracowników
Figure 6. Evaluation of the availability of information on recruitment



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny prostoty i zrozumiałości zasad doboru pracowników. Na zadane pytanie 62% badanych przyznało, że zasady doboru są proste i zrozumiałe, dla 9,7% badanej zbiorowości zasady doboru pracowników nie są zrozumiałe, natomiast 28% badanych nie potrafiło ocenić funkcjonujących zasad doboru pracowników (rys. 7). Tym samym hipoteza H2 została potwierdzona.

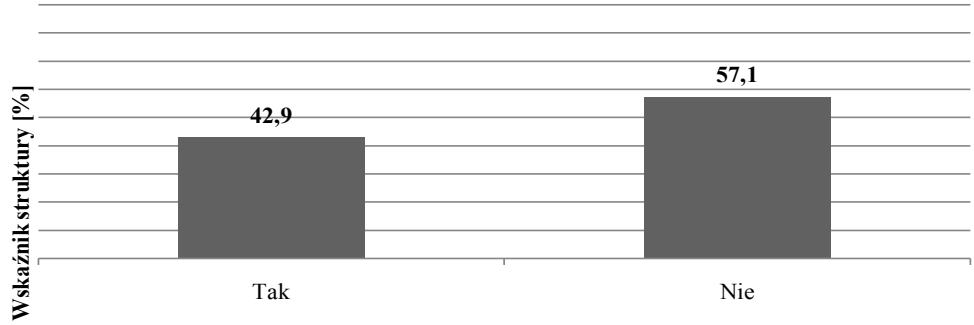
Rysunek 7. Prostota i czytelność zasad doboru pracowników badanych instytucji
Figure 7. The simplicity and clarity of the rules of selection of employees surveyed institutions



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku poinformowania o zasadach przeprowadzania testów selekcyjnych 43% spośród ankietowanych zostało poinformowanych o zasadach przeprowadzania testów selekcyjnych, natomiast aż 57% badanych nie uzyskało informacji na temat przeprowadzanych testów (rys. 8).

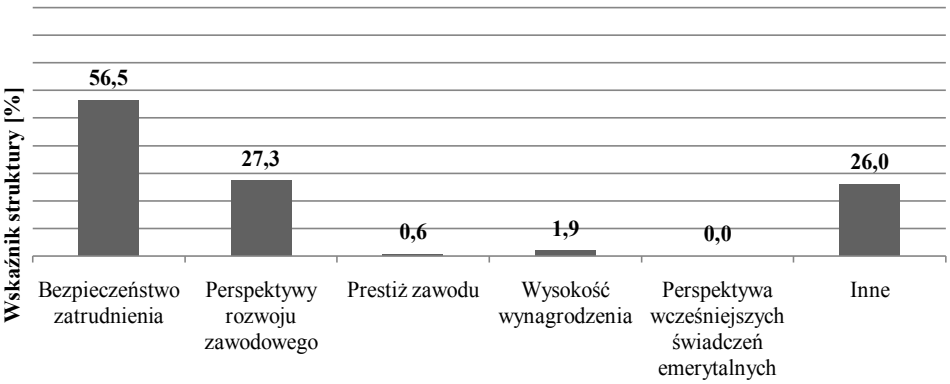
Rysunek 8. Poinformowanie o zasadach przeprowadzania testów selekcyjnych
Figure 8. Informing about the rules of selection tests



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przy odpowiedzi na pytanie o priorytety wyboru zatrudnienia w instytucjach integracji i pomocy społecznej, badana zbiorowość na pierwszym miejscu postawiła bezpieczeństwo zatrudnienia, (56,5%), na drugim miejscu znalazły się perspektywy rozwoju zawodowego (27,3%), natomiast na trzecim miejscu inne, niewskazane przez badanych respondentów (26%), co przedstawia rys. 9.

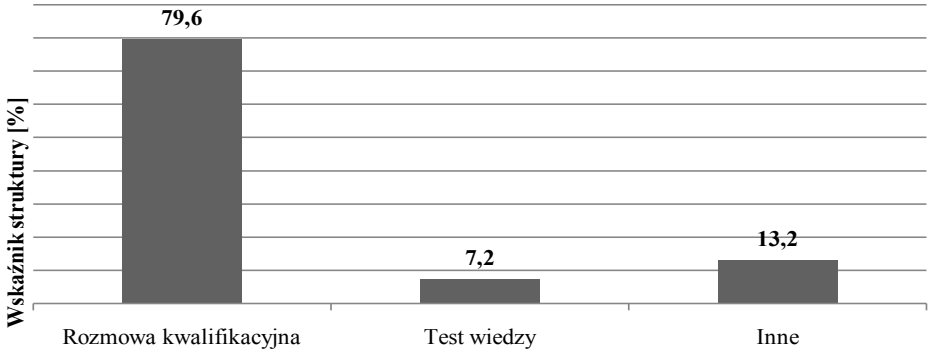
Rysunek 9. Priorytety wyboru pracy w instytucjach pomocy i integracji społecznej
Figure 9. Priorities choice of employment in integration and welfare institutions



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W dalszej części badań respondenci oceniali trudność poszczególnych metod selekcji. Najtrudniejszą metodą selekcji dla badanych respondentów była rozmowa kwalifikacyjna (78%), wyniki badań przedstawia rys. 10. Potwierdza to hipotezę H3, mówiącą o tym, że w badanych instytucjach integracji i pomocy społecznej najtrudniejszą metodą selekcji dla pracowników jest rozmowa kwalifikacyjna.

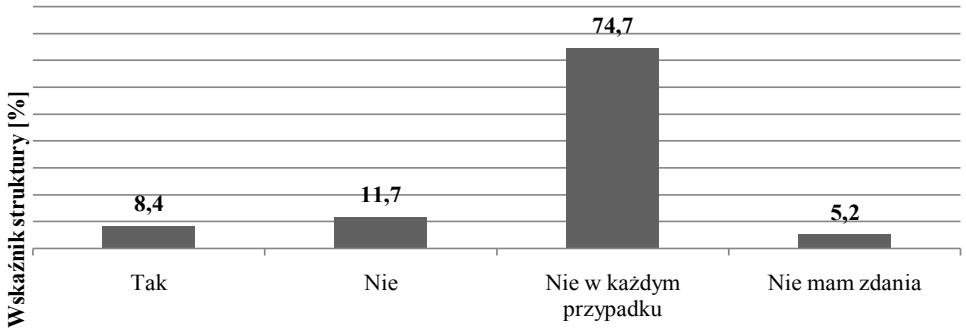
Rysunek 10. Najtrudniejsza metoda selekcji według respondentów
Figure 10. The most difficult selection method by respondents



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając skuteczność procedury doboru pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej, aż 75% badanych stwierdza, iż procedura doboru nie we wszystkich przypadkach jest skuteczna, jej skuteczność w pełni ocenia zaledwie 8% badanej zbiorowości, co przedstawia rys. 11, co zaprzecza postawionej hipotezie H4.

Rysunek 11. Ocena skuteczności procedury doboru na wolne stanowiska pracy w instytucjach pomocy i integracji społecznej
Figure 11. Evaluation of the effectiveness of the selection process for vacancies in integration and welfare institutions



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki te sugerować mogą, że pomimo regulaminów naboru przygotowanych zgodnie z obowiązującymi przepisami, podkreślającymi otwartość, transparentność i konkurencyjność procedur, na etapie ich stosowania pojawiają się błędy oraz nieprawidłowości, które z punktu widzenia zatrudniania najlepszych kandydatów na wolne stanowiska pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej powinny zostać wyeliminowane.

Podsumowanie

Dobór pracowników na wolne stanowiska pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej powinien przebiegać w sposób sformalizowany, który został określony w formie procedury naboru, którą w dużym stopniu określają stosowne przepisy prawa. Powinien on być otwarty i konkurencyjny, co ma służyć wyłonieniu najlepszego kandydata, spełniającego wszelkie wymagania.

Pomimo łatwości dostępu do informacji o wolnych stanowiskach pracy, prostoty, zrozumiałości i czytelności zasad naboru, na etapie ich stosowania występują spore niedociągnięcia lub błędy, które w bezpośredni sposób wpływają na ich skuteczność. Wynikiem tego jest sytuacja, w której nie w każdym przypadku wyłoniony w trakcie postępowania rekrutacyjnego kandydat jest kandydatem najlepszym z punktu widzenia realizacji obowiązków na wakującym stanowisku pracy.

Reasumując informacje uzyskane podczas przeprowadzonego badania oraz analizując warunki niezbędne do spełnienia podczas procesu rekrutacji i selekcji, można stwierdzić, iż procedury doboru w instytucjach integracji i pomocy społecznej wymagają jeszcze doskonalenia, tak aby ich skuteczność była większa i pozwalała na wybór najlepszych kandydatów na każdym etapie naboru.

Bibliografia

Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
Jamka B., *Dobór pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomia*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
Larson S.A., Hewitt A.S., *Recruiting Direct Support Professionals*, [in:] *Staff Recruitment, Retention, and Training Strategies for Community Human Services Organizations*, Larson S.A., Hewitt A.S., Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Republished 2012.
Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010.
Marek J., *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008.
Olszak E., *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 349.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007.
Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2009, nr 175, poz. 1362, z późn. zm.).

Wacławska P., *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013.
Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.

Nota o Autorach:
dr inż. Małgorzata Smolarek *– doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalność naukowa: przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzaniem kapitałem ludzkim. Adiunkt i prodziekan Wydziału Nauk Stosowanych w Krakowie Społecznej Akademii Nauk.*

dr Joanna Dzieńdziora *– doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka wielu publikacji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarządzania zasobami ludzkimi; wieloletni pracownik administracji publicznej. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw oraz roli kobiet w zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.*

Author`s resume:
Małgorzata Smolarek Ph.D., *doctor of economics in the field of management studies, speciality: enterprise and management of small and medium-sized businesses. An author of many articles and papers in the field of business management and enterprise. Her research interests focus on the issues connected with small and medium-sized business management. Assistant Professor and Deputy Dean of the Faculty of Applied Sciences in Krakow SAN.*

Joanna Dzieńdziora Ph.D *in economy in the area of management specialised in human resources management. The author of numerous articles and essays concerning management of enterprises and human resources management; long-term employee of public administration. Research interest of the author concentrates on the subjects concerning human resources management of small and medium enterprises and on the role of women in management. Assistant Profesor in Department of Management, The University of Dąbrowa Górnicza.*

Kontakt/Contact:
dr inż. Małgorzata Smolarek
Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie
Społeczna Akademia Nauk
ul. Smoleńsk 14

Kraków
e-mail: msmolarek@poczta.fm

dr Joanna Dzieńdziora
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Katedra Zarządzania
ul. Cieplaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: jdziendziora@wsb.edu.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Małgorzata Smolarek – 50%, Joanna Dzieńdziora – 50%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 43-52

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: Dotacja Projakościowa dla kierunku Zarządzanie i Produkcja – II stopień studiów.

DOI: 10.5604/18998658.1232687

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. Iwona Gawron *A B D E F*
State Higher Vocational School in Nowy Sącz

IMPACT OF EMPLOYEES MOTIVATION ON WORK EFFECTIVENESS IN A COMPANY

WPŁYW MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW NA EFEKTYWNOŚĆ PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Abstract: In modern times the company to gain a competitive advantage in the market should effectively manage its resources and in particular human resources. Workers are the guarantee of realization of the company. Therefore, it is important to motivate the employees, using appropriate motivators, as well motivated worker does his job better and this in turn has its reflection in effects, which reaches the company.

Keywords: motivating, employees, enterprise, financial and non-financial motivators

Streszczenie: We współczesnych czasach przedsiębiorstwa, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku, powinny efektywnie kierować posiadanymi zasobami, a w szczególności zasobami ludzkimi. To właśnie pracownicy są gwarantem realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa. Dlatego też ważne jest właściwe motywowanie pracowników, przy zastosowaniu odpowiednich motywatorów, gdyż dobrze zmotywowany pracownik lepiej wykonuje swoją pracę, a to z kolei ma swoje przełożenie na efekty, jakie osiąga przedsiębiorstwo.

Słowa kluczowe: motywowanie pracowników, przedsiębiorstwo, motywatory płacowe i pozapłacowe

Introduction

The growing globalisation of economic processes, technological development, more and more demanding customers and competitive companies result in the fact that employers make the resource which contributes greatly to building a company's strong position on the market. More and more often company's management treat their workers as a valuable and precious capital, which cannot be reproduced but can surely be grown through constant improvement of its value. The process of human resources management has become critically important, in particular in the field of workforce motivation. The development of the modern enterprise requires from the management to be able to motivate their workers to[1]:

- constantly develop their knowledge, skills and qualifications,
- be innovative,
- be creative,
- share their knowledge and skills with other workers,
- enhance their communication skills,
- cooperate with other worker and be responsible,
- get involved,
- develop and maintain high ethical standards.

Motivation is essential to employees in order to increase the efficiency of their work as well as to make them happy and pleased with the work they are performing. Enhancing motivation shall therefore be in the workers' own interest. The work that is interesting, developing our skills, meaningful and can be performed in a relaxed and positive atmosphere is a fundamental value that a worker receives from an employer. In return, the employer shall expect higher-than-average results [2].

[1] Z. Gomółka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. System motywacji pracowników*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005, s. 10.

[2] R. Reinfuss, *Zagadka motywacji*, „Personel i Zarządzanie" 2015, nr 7 (304), s. 25.

1. The notion and essence of motivation

Managing an enterprise means managing people through the use of the following managerial functions: planning, organising, supervising and motivating. The latter one can be truly challenging to employers as it refers to the application of various initiatives that are supposed to inspire employees to work more efficiently as well as get fully involved in the realisation of company's needs. The employer shall first get familiar with employers' expectations, capacities and then create conditions aiming at enhancing their hidden potential.

The notions such as '*motivation of employees*' and '*motivating*' are used interchangeably in everyday speech. However, *motivation* is a psychological term, which aims at recognizing needs and values while *motivating* is one of managerial actions, the purpose of which is to influence others. E. Niedzielski and R. Walkowiak claim that the essence of motivating lies in the proper use of appropriately selected motivational tools. Those tools serve as the elements of motivational situation for the subordinates and their role is to promote specific behaviour among workers, according to the assumed objectives[3]. In turn, L.H. Haber defines' motivating to work' as a 'manager's individual approach towards an employee, getting insight into their system of needs and expectations, creating suitable working conditions as well as choosing the best possible way for workers' management, thanks to which the performed work by workers may become fundamental for company's goals accomplishment [4]. While for A. Pocztowski *motivating* means a conscious and intended manager's action which influences employees' behaviour through creation of favourable conditions to have workers' needs satisfied in return for their contribution to the realisation of company's objectives. The ability to motivate people successfully is one of the most important challenges that any manager or team leader needs to face. In order to motivate people effectively, one needs to be familiar with motivational mechanisms – necessary to build up motivational systems. Such motivation becomes an element supporting decision taking, planning or even supervising[5].

The greater the employees motivation, the greater their activity and determinedness in achieving goals. However, too much motivation may paralyse as well as disorganise human actions. Within the process of staff motivation it is crucial to identify employees' expectations to be able to offer them suitable incentives, as every worker is different and has completely different needs. Only in such a way, the appropriate motivational system may be constructed which will successfully enhance employees' motivation to work and their effective and strong commitment.

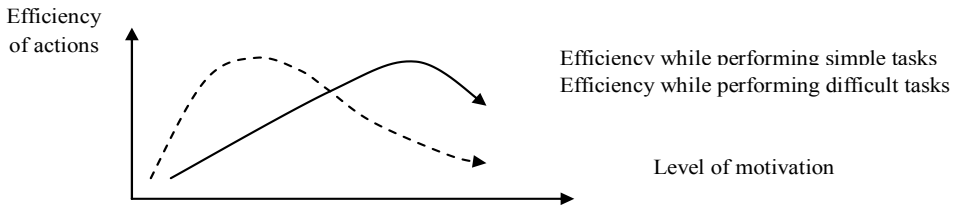
---

[3] E. Niedzielski, R. Walkowiak, *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2000, s. 51.

[4] L.H. Haber , *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.

[5] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 207.

Figure 1. Motivation intensity versus efficiency of actions
Rysunek 1. Intensywność motywacji a sprawność działania

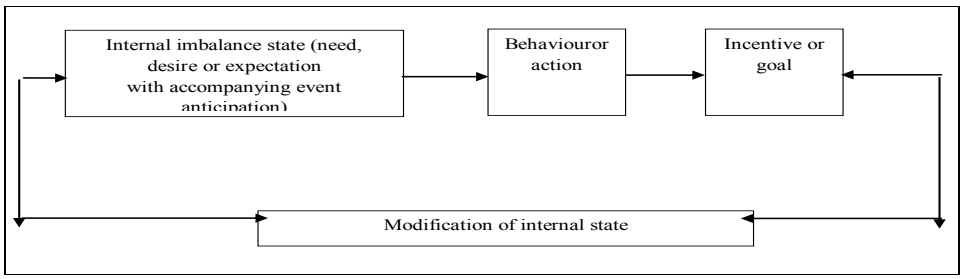


Source: J. Penc, *Motivationinmanagement*, Publishing House: Professional Business School, Cracow 2000, p. 208.

The process of motivation can be presented through the use of the model put forward by R.M. Steers and L.M. Porter (figure 2). The model of motivational process compromises three basic assumptionson human behaviour[6]:

1. It is a result of the interaction of certain factors.
2. It is always connected with some kind of goal.
3. Can be influenced.

Figure 2. Simplified model of the motivational process
Rysunek 2. Uogólniony model procesu motywacyjnego



Source: L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Managing human resources in a company. Theoryand practice*, Publishing House: Publishing Library, Warsaw 2000, p. 207.

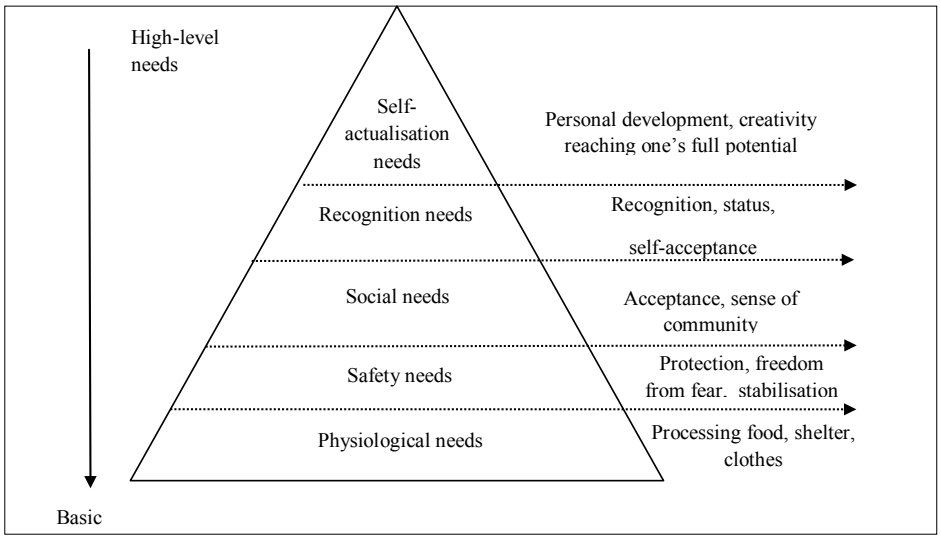
2. Selected theories of motivation - content theories

While discussing theories of motivation it must be stated that people are motivated by unfulfilled needs - they constitute a motivating factor. As we also know, the number of people's needs is unlimited. According to A.H. Maslow these unfulfilled needs create a logical system, a kind of 'hierarchy'; starting from low-level needs

[6] L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 207.

to high-level needs. 'The hierarchy of needs' by A.H. Maslow has found a broad application. It refers to motives of human behaviour and actions[7]. Maslow thought that a man should fulfil low-level needs, for instance physiological needs, and then high-level needs such as the need for recognition.

Figure 3. Maslow's Pyramid of needs
Rysunek 3. Piramida potrzeb Maslowa



Source: D. Waters, *Operational Management*, PWN, Warsaw 2007, s. 464.

1. Physiological needs – result from the human biology – (satisfying hunger, sleep). If these needs are not met, then work will only be treated as the way to deliver financial means to satisfy these needs. Employees are going to perform their duties only to provide money to themselves and their families for basic things such as food or clothes.

2. Safety needs – refer to the environment people live and work in and in which they feel safe. If we think about working environment, we mean health and safety at work, guaranteed entitlement to receive remuneration, medical care, and at later stages of life - ill-health benefit or pension.

3. Needs for love and belongingness – need for establishing close relationships with other people, feeling of belonging to a group and being accepted by the family. At work - these needs are manifested by becoming a member of formal and informal groups which operate within the company.

4. Respect and recognition needs – people want to feel respected and recognised in their own and others' eyes, desire to become dominant and prestigious. At work these needs are manifested through determination to be successful, promotion, ad-

[7] J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1995, s. 73.

vancing constantly to a higher position in the organisation. Winning recognition in the eyes of others is sometimes a more precious reward than a financial one.

5. Self-Actualisation needs – developing skills, fulfilling personal dreams, gaining knowledge. The need for self-actualisation in the workplace refers to opportunities for employee development, trainings, being able to participate in making important decisions concerning the company[8].

Another theory worth mentioning is Herzberg's Two-Factor Theory, which listed the following in the workplace:

- motivators such as success, recognition, responsibility, promotion, opportunities for personal development. Motivational factors are such elements of working environment that let people fully realise their intellectual potential and get satisfaction from their jobs.

- occupational health factors, which have an impact on psychological comfort at work: supervisor-subordinate relationships, HR policy, working conditions, safety, job security, control, private life.

Another modification to Maslow's theory was applied by C.P. Alderfer (ERG theory), who confirmed Maslow's hierarchy of needs but also found out that people can strive for a few different needs at the same time. He defined the following needs:

- needs for existence (E - existence) – which include, among others, physiological needs, material needs, improvement of the working conditions (low-level needs in Maslow's theory);

- needs for social relations (R - relatedness) – personal needs and aspirations, need for the integration of the team (social needs in Maslow's theory);

- needs for personal development (G - growth) (high-level needs in Maslow's theory).

In turn, D. McClelland distinguishes the following needs: the need for achievement, the need for affiliation and the need for power/authority. According to McClellanda each of these needs is subject to training, in which we moderate the difficulty of tasks and degree of commitment.

- Need for achievement – it is connected with taking on challenges in a competitive situation. It encourages people to look for tasks which require the spirit of rivalry and can be a source of success and feedback on one's effectiveness.

- Need for affiliation – establishing and maintaining friendly interpersonal relations. Actions made by people with a high need for belonging are pursued based on their perceptions of other people's desires, in particular those of them, who they respect and dream of being respected by them. In order to motivate these people effectively, one needs to ensure a comfortable cooperative environment at work.

[8] I. Gawron, *Marketing wewnętrzny-pracownicy jako kluczowi klienci organizacji*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom I, red. M. Romanowska i M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 409-410.

- Need for power /authority – the need for having impact on others, the need for influencing the environment.

The above-mentioned selected content theories indicate that one shall be fully aware of what lies at the basis of human actions to be able to build motivational systems that work effectively.

3. Types of motivation in practice

Motivation to work may be of different nature as employees can find motivation to work on their own or can be motivated by managers by various motivating factors. Due to this motivational variety we talk about the following types of motivation:

- *external motivation* – this type of motivation derives from the need for needs fulfilment, its most common form is economic motivation; it aims at making people perform assigned tasks according to supervisor's instructions;
- *internal motivation* – takes place in situations where work is treated as employee's autonomous goal. An employee gets involved in any action because it gives him/her genuine pleasure or attracts his/her interest rather than because of external pressure or external benefits. This type of motivation may take various forms, such as involvement in activities; identification with the company; interestand passion for work and observing established rules and norms[9].

The subject literature suggests devision into two types of motivation: financial and non-financial. One of the most important motivational factors still is financial gratification. The remuneration for work is characterised by the following[10].

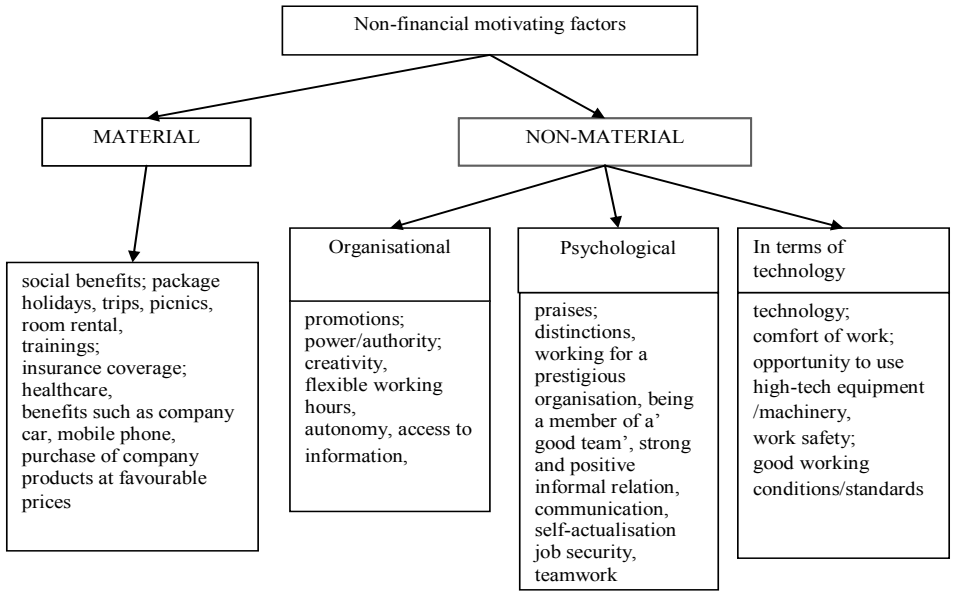
- it is a payment made by an employer to an employee by reason of his/her employment relationship;
- is an amount due to the worker under the employment relationship, liability for remuneration paymentlies with the entity or employer;
- is a payment for the actual work being performed by an employee;
- is a payment that increases employee's financial assets;
- is a regular payment by reason of employee's employment;
- is in a form of a contractual obligation;
- its amount shall be adequate to the work performed.

Remuneration is considered a traditional initiative encouraging employees to work effectively and efficiently, however we should not forget that it shall depend on the type of the work carried out as well achieved results. An employee shall be familiar with both renumeration system and its components. In turn, non-financial motivators shall, on the one hand, have impact on the improvement of the effectiveness of the applied financial incentives, on the other, are used to satisfy social needs and self-

[9] A. Kijewska, *Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie*, Politechnika Śląska, Gliwice 2009, s. 48-49.
[10] Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 23.

-actualisation needs communicated by employees[11]. Among non-financial motivating factors we can define two types, namely: material and non-material (see figure 4).

Figure 4. Non-financial motivating factors
Rysunek 4. Pozapłacowe czynniki motywacyjne



Source: M.W. Kopertyńska, *Staff management*, PWSZ in Legnica, Legnica 2002, s. 55.

An employer may use a number of different initiatives and tools to reward employees for their work. On the one hand, there is a guaranteed salary, which ensures their and their families survival and on the other, there are non-financial initiatives, which cannot be measured but may be of great importance to the employee. Sometimes a positive comment, recognition in the eyes of the supervisor or colleagues, promotion may work much better than a bonus, which has been received by other workers too. Motivating people is not a one-time process but a long-term one that takes place between a supervisor and a subordinate. In order to motivate people effectively, one should apply the following principles[12]:

- *principle of proportionality* – the principle says that the given awards for work results shall be adequate to requirements and results as well as employee's efforts made to achieve them;

- *principle of individualisation* – according to this principle every worker shall be treated individually, the motivational system shall be tailored to his/her needs and

[11] M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008, s. 199.
[12] L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi…*, s. 269-271.

requirements, which should be consistent with manager's expectations; motivational tools shall be varied, not the same for everybody;

- *principle of positive motivation* – supervisors / managers shall reward positive behaviours only; rewarded employees are more eager to act, show creativity and innovativeness at work;

- *principle of differentiation* – the amount of awards and their frequency shall be varied as both the unplanned frequency and the variety of rewards stimulate workers more;

- *principle of comprehensiveness* – it refers to the impact on socio-economical work results from the viewpoint of the society, enterprise and employee;

- *principle of regularity*– according to this principle the motivational tools in use shall be interconnected - by rewarding an employee we should take into account all up-to-date achievements at work;

- *principle of minimization* – it refers to the period of time between task completion and employee gratification and suggests that it should be as short as possible;

- *principle of worker's impact on rewarded work results*- according to this principle an employee shall be only responsible for works results that are dependent on him/her;

- *principle of choice* – an employer shall feel free to choose suitable behaviours and forms of gratification – thanks to it, we will be able to match employee's needs to the offered set of rewards better.

Conclusion

Successful employees motivation bring profits not only to workers but to the whole enterprise. Appropriately selected motivational tools, which results from the analysis of employees' expectations and needs, may contribute to workers' satisfaction, make them take a greater delight and energy at performing their work as well as reduce sickness absences in the workplace. Job satisfaction translates in to greater employee commitment, loyalty and identification with the organisation they work for. Well--motivated employees bring profits to their organisation in the form of new contracts being signed, satisfied customers and effective work being done for the company.

References

Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1995.

Gawron I., *Marketing wewnętrzny-pracownicy jako kluczowi klienci organizacji*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom I, red. M. Romanowska i M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.

Gomółka Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. System motywacji pracowników*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.

Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995.
Kijewska A., *Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie*, Politechnika Śląska, Gliwice 2009.
Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.
Kopertyńska M.W., *Zarządzanie kadrami*, PWSZ w Legnicy, Legnica 2002.
Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., KopećJ., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000.
Niedzielski E., Walkowiak R., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie,* Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2000.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
Pardzik K., *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
Reinfuss R., *Zagadka motywacji*, „ Personel i Zarządzanie" 2015, nr 7 (304).
Waters D., *Zarządzanie operacyjne*, PWN, Warszawa 2007.

Author`s resume:
PhD Eng. Iwona Gawron*, doctor of economic sciences in the field of management science, senior lecturer in the Department of Management and Tourism at the Institute of Economics of the State Higher Vocational School in Nowy Sacz. From 2015 he has been the head of post-graduate studies "Human Resource Management". Her research interests focus on the issues of business management and, in particular, human resources management (organizational culture, pathology and dysfunction in the organization) and information management. He is the author of dozens of articles (as the author and co-author) published in Poland and abroad.*

Nota o Autorze:
Dr inż. Iwona Gawron*, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, starszy wykładowca w Zakładzie Zarządzania i Turystyki w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Od 2015 roku pełni funkcję kierownika studiów podyplomowych „Zarządzanie zasobami ludzkimi". Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi (kultura organizacyjna, patologie i dysfunkcje w organizacji) oraz zarządzania informacją. Jest autorką kilkudziesięciu artykułów (jako autor i współautor) wydanych w Polsce i poza granicami kraju.*

Kontakt/Contact:
iwona.gawron@interia.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 53-68

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: praca własna

DOI: 10.5604/18998658.1232688

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)

Małgorzata Hordyńska, Phd [A B D]
Department of Production Engineering
Department of Materials Science and Metallurgy
Silesian University of Technology

USE OF COACHING TO IMPROVE THE SKILLS OF YOUNG ENGINEERS AND IMPROVE THE COMPANY'S IMAGE

WYKORZYSTANIE COACHINGU DLA POPRAWY KWALIFIKACJI MŁODYCH INŻYNIERÓW I POPRAWY WIZERUNKU FIRMY

Abstract: Professional group, which is most difficult in our country to recruit are besides manual workers – engineers. The organization of vocational training during higher education

does not guarantee future engineers proper practical preparation. When graduating from universities they are trained only in theory for future responsibilities. There are opportunities to use the experience of 50+ occupational group for the implementation of future engineers to work providing opportunities for development as well as ensuring the improvement of wages of employees in retirement age. An additional benefit is the improvement of company's image. The article presents the statistics of the conditions on the labor market and the ability to complete the project which is to create a dual study program for first degree full-time students of the Silesian University of Technology with the use of practical knowledge of 50+ workers as internal coaches (trainers) in companies interested in acquiring and developing talents.

Keywords: human resources management, coaching, dual studies, talent development, activation of 50+ people

Streszczenie: Grupą zawodową, którą najtrudniej w naszym kraju zrekrutować, to poza pracownikami fizycznymi – inżynierowie. Organizacja praktyk w ramach studiów wyższych nie zapewnia przyszłym inżynierom odpowiedniego przygotowania praktycznego. Kończąc uczelnie, są przygotowani jedynie teoretycznie do przyszłych obowiązków. Istnieją możliwości wykorzystania doświadczenia grupy zawodowej 50+ dla wdrożenia przyszłych inżynierów do pracy z jednoczesnym zapewnieniem możliwości rozwoju, a także zapewnieniem poprawy zarobków pracownikom w wieku przedemerytalnym. Dodatkową korzyścią jest poprawa wizerunku firmy. W artykule przedstawiono statystyczne ujęcie uwarunkowań na rynku pracy oraz możliwości zrealizowania projektu, jakim ma być stworzenie programu studiów dualnych dla studentów studiów stacjonarnych pierwszego stopnia Politechniki Śląskiej z wykorzystaniem wiedzy praktycznej pracowników 50+ jako coachów (trenerów) wewnętrznych w przedsiębiorstwach zainteresowanych pozyskiwaniem i rozwojem talentów.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, coaching, studia dualne, rozwój talentów, aktywizacja osób 50+

1. Talent Shortage

The market is becoming increasingly competitive. The advantage is not only to choose products but also sales potential of the companies. The role of HR becomes crucial in building the organization's strategy. Personnel policy requires long-term planning to ensure access to needed skills at every stage of company development.

The unemployment rate among young people in Poland is 27.3% and exceeds the EU average. The guarantee of education for young people in Poland was recorded in the form of law. It provides among others young job seekers job placement services including mainly matching the employer with employee with the right qualifications, vocational guidance and new tools of professional activation. The big problem, however, is effective coordination of activation measures.

Another problem is the segmentation of the labor market - the percentage of people employed on fixed-term is the highest in the EU (26.3% in 2013 up to 13.7% in

the EU), and the difference between the average salaries of employees on permanent contracts and temporary staff is the highest in the EU (36.8% in 2010.). 66.8% of employees employed on fixed-term can not find a permanent job. New regulations, which take effect in the current year (2016), are to change the situation of persons employed on civil-law contracts and reduce significantly their use, however, it does not eliminate the source of the problem (and this is in the labor code).

More and more employers are aware of the risks posed by the lack of action in the development of the talent management strategy. One fifth of companies do not, however, take any action in this direction exposing the company to a huge risk of a decline of competitiveness and productivity. One of the biggest problems is the lack of candidates with experience in the workplace, and most often undertaken strategy to combat Talent shortage - inefficient methods of training employees. According to research of global leader in the field of HR consulting – ManpowerGroup[1] – 36% of employers globally and 33% of companies in Poland indicate a shortage of talent. One of the professional groups that are hardest to get are engineers.

Table 1. Occupations most affected by shortage of talent in the world, in Europe and in Poland

Tabela 1. Zawody dotknięte największym niedoborem talentów na świecie, w Europie i w Polsce

No.	Occupations most affected by shortage of talent in 2014*		
	World	Europe**	Poland
1.	Skilled manual workers	Skilled manual workers	Skilled manual workers
2.	Engineers	Engineers	Engineers
3.	Technicians	Sales representatives	Production operators
4.	Sales representatives	Technicians	Sales Managers
5.	Employees of accounting and finance	Members of the management / staff at the highest level	Drivers

* according to the opinion of respondents in answer to the question: *Finding which occupations is a problem for your company?*

** research results of ManpowerGroup EMEA (21 European countries, Israel and South Africa)

Source: ManpowerGroup Report, Warszawa 2 July 2014.

According to the report from 2014, the largest deficit of workers applies to those with technical qualifications: skilled workers, engineers, computer scientists, production operators and technicians. Key findings from the study - 2013 (38.68 companies were examined), revealed that one-third (35%) of global companies declare difficul-

[1] ManpowerGroup Report, Warszawa 2 July 2014 (http://2014_Niedobor_talentow_informacja_prasowa.pdf).

ties in filling positions due to the shortage of talents (32% in Poland). In comparison with 2012 the situation worsened considerably when it comes to the problem of lack of qualified candidates, and the greatest difficulties employers have in recruiting manual laborers, secondly - engineers and sales representatives (tab. 1).

Companies responsible for the recruitment indicate that the talent shortage is caused by a lack of competence or lack of available candidates for the position. The situation has not changed since 2012.

The most common reasons for difficulty in filling positions (Table 2) are: lack of technical skills (34%), lack of candidates (32%), lack of experience of the candidates (24%), lack of soft skills (19%). Here, as the main deficiencies are mentioned areas such as lack of commitment / motivation (5%), lack of interpersonal skills (4%), lack of professionalism (problems with appearance, punctuality – 4%), problems with the flexibility and ability to adapt (4%). Candidates often have excessive salary demands (11%). Moreover, in some regions of the world, the cause of talent shortages (eg. in Japan up 81%) are aging population and low unemployment rate. In this respect, Poland is at 26th place among all countries surveyed.

Table 2. The most common reasons for difficulty in filling jobs by surveyed employers in the world, in Europe and in Poland
Tabela 2. Najczęstsze powody trudności w obsadzaniu stanowisk pracy wg badanych pracodawców na świecie, w Europie i w Polsce

No.	5 main reasons for difficulties in filling positions in 2013 [%]*	Europe**	Poland
1.	No technical skills of candidates	35	50
2.	Lack of available applicants / candidates	37	30
3.	Lack of experience in candidates	25	15
4.	Lack of communication skills of candidates (soft skills)	14	5
5.	Too high financial expectations	10	18

*according to the opinion of respondents in answer to the question: *What you think are the reasons behind the talent shortage?*
**research results of ManpowerGroup EMEA (21 European countries, Israel and South Africa)
Source: ManpowerGroup Report Warszawa (http://2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpoweGroup.pdf), p. 16.

Talent shortage, according to respondents, has the average (in 35% of cases) or large (19% of cases) impact on the company's ability to provide customers with the expected level of services[2]. Employers observe very dangerous tendencies that cause a shortage of talent[3] (tab. 3):

[2] Ibidem; ManpowerGroup Report Warszawa (http://2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpoweGroup.pdf), p. 9.
[3] ManpowerGroup Report Warszawa (http://2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpoweGroup.pdf), p. 2.

- reducing the commitment and creativity of employees (which results in an increase in employee turnover),
- reducing the competitiveness and productivity of businesses.

Report presented by of ManpowerGroup 2 July 2014 involved 37 thousand respondents from 42 countries, including 751 from Poland confirmed the disturbing trend. Although in 2008-2010 the problem in recruiting workers declared every other entrepreneur, and in 2014 – every third, the trend has changed direction again and is increasing in 2013 to 32% and in 2014 – 33%.

Table 3. Effects of the shortage of talent in companies – globally
Tabela 3. Skutki niedoboru talentów w firmach – globalnie

Effects of the shortage of talent in companies – globally	[%]
Restriction on the provision of services to customers	43
Loss of competitiveness / productivity	39
Increased staff turnover	25
Weaker innovation and creativity	22
Higher payroll costs	21
Weaker engagement / employee motivation	21

Source: ManpowerGroup Report, Warszawa 2 July 2014.

The most common strategy to combat the lack of suitable candidates is to provide additional staff development and training. Recruitment is expanding beyond the local market. Also recruitment strategies seem to change. Another way is concentrating on securing future talent resource, consisting in cooperation with educational institutions. It is based mainly on a joint curriculum development suited to the market needs[4].

The situation of young people in the labor market remains uncertain for many years, and the youth unemployment rate is still high. The biggest challenge is the professional activation of young people, older people and women[5]. Alarmingly high in Poland is the percentage of the population at risk of poverty or social exclusion. Although decreased in recent years (30.5% in 2008 to 25.8% in 2013), it still remains above the EU average.

So far the most serious problem when it comes to employment was the use of fixed-term contracts by employers. This form allowed to survive the difficult period of catching up after the political transformations in Poland, however, is focused on products and services for low- and middle-stage technology, labor-intensive and low-skilled. The main challenge for the Polish economy now is to transform low-

[4] Ibidem, p. 13.
[5] Commission Staff Working Document, National Report – Polska 2015r., Bruksela, dnia 26.02.2015 r., SWD (2015) 40 final, p. 6 (http://cr2015_poland-pl.pdf).

-cost and labor-intensive economy, employing low-skilled workforce in an economy based on innovation, and this requires higher skilled workers. The growth is severely inhibited by demographic factors, which if not corrected by solid demographic policy of the country, can be supported only by the willing to work migrants. So far, Poland is one of the countries with the least favorable long-term demographic forecasts on the ratio of older people against the population of working age[6].

Polish companies are characterized by high profitability, which does not translate, however, entirely on higher investment on the grounds that the labor-intensive nature of production also affects the need for modernization of production facilities and the replacement of physical capital[7]. An economy based on innovation requires high-quality human capital. Persisting in Poland, low activity rate of some social groups, continued segmentation of labor market, as well as too little geographical and occupational mobility, make it difficult to improve the unfavorable situation.

Still a problem in coordinating the labor market is insufficient number of qualified in this direction public employment services. The amendment to the Act on Promotion of Employment and labor market institutions has made many positive changes. Profiled (individual) approach of public employment services for the job seekers was introduced. Also guidance and counseling was improved. There would also be new measures in the form of vouchers for professional activation, loans from the Labor Fund and activation benefits for employers of parents returning to work after maternity leave. Also provisions on flexible working time (moving and intermittent time work) were introduced, but only a small percentage of companies implemented such solutions (data until May 2014)[8].

Report, which is a working document of the Commission Services – National Report - Poland 2015 clearly demonstrates the major challenges in the field of education encountered by the Polish education system, and especially concerning the quality of education. Subjected to doubt the usefulness of the current effects of education on the labor market. The problem is also common in Poland phenomenon of the necessity for a completely re-training as a condition of employment. The problem of graduates at all levels of education is still firstly the low level of knowledge of foreign languages, and secondly - IT (Information Technology) skills. Studies show that the education system does not manage to equip students in sought by employers competences: analytical skills, problem solving skills, critical thinking, teamwork, and creativity. Shared platform for distance education (e.g. e-learning, e-books), are only theoretical form of education.

Training in professional skills, and the engineer can not be a theoretician, must begin for a certain group of occupations, even at the stage of secondary education

[6] Commission Staff Working Document, National Report – Polska 2015 r. ..., p. 11.
[7] Ibidem.
[8] Ibidem, pp. 17-18.

(technical schools, vocational schools). If the prospective student does not have some practical skills starting studies he must acquire them as soon as possible during their studies. From several years there is a clear tendency that better results during studies at universities of technology reach extramural students[9]. It is obvious that these are working people, with several years of professional experience that are often technical graduates. These are people that already at the stage of secondary education have chosen the path of professional education (or technical) for various reasons, and soon started work. Since years, there is tendency, which leads the best graduates from junior high to choose high schools as the next stage of education. Technical College is usually chosen by students with more mediocre results in science, preparing rather to work after school than to continue their education at a higher level. And indeed, usually after graduation they undertake job. However, it is no longer true that high school diploma is sufficient, even vocational one, to have a stable workplace in the future [10]. The higher the education the greater flexibility when looking for work, but only for those who also have the experience. That is why today a better situation on the labor market have the graduates who have previously completed Technical College or graduates of part-time studies, even those at high schools, who started work after graduation and then returned to the path of education while gaining professional experience. The hardest part of getting a job have graduates of daytime studies, who have never worked professionally. Most often these are the people without any practical preparation for work[11].

The reform of education introduced in Poland since the academic year 2012/13, which places emphasis on the vocational training, still does not reach tangible effect in improving the cooperation between enterprises and educational institutions. One of the most important challenges is to enable learning through vocational training in the workplace.

The national goal is to achieve 45% the proportion of persons with higher education. There is however, a growing number of people who during their studies take up jobs that require only medium or even only low skills. This shows mismatches with the labor market, and this is the result of randomness in choosing jobs, or ineffective guidance. The amendment to the Higher Education Act, which came into force in October 2014, introduced a system of monitoring careers of graduates, enabled interdisciplinary studies focused on practice and dual studies carried out with employers, which are the ideal solution, but still poorly widespread in Poland[12].

---

[9] from own observations as a lecturer - Department of Materials Science and Metallurgy, Silesian University of Technology.

[10] GUS data: in 2014 the unemployment rate among graduates of technical colleges and vocational colleges was 35.5%, vocational school graduates - 43.5%, college graduates – 19.9% (Commission Staff Working Document, National Report – Polska 2015 r. ..., p. 20).

[11] http://juventum.pl/technikum-vs-liceum/ (may 2nd, 2013, Szymon Kastelik).

[12] Dual Studies in Poland are innovative solution very popular in Western Europe; learning in

2. 50+ Coaching

Although a gradual increase in the employment rate of older people, i.e. aged 55-64 years can be observed, still the activity rate in this group is low. Introduced measures of vocational activation for older workers, such as subsidies for the salaries for employees above 60 years of age and record of limiting the use of the National Training Fund for the people over 45 years of age. Activation of people over 50 years of age is particularly difficult task and only limited progress was achieved here, according to the working document of the Commission Services[13].

The age structure of business coaches in Austria includes people aged over 40 years (80% of respondents), while 50% of these people were aged 50+. For comparison, in Poland the age structure of coaches includes about 50% of those aged under 30 and about 40% at age 40-50 years. In Poland, a person with experience in the industry is seen as a competent coach, reflecting the confusion of coaching with consulting.

Analyzing a competence which should distinguish an effective coach, certainly always repeat such qualities as knowledge, skills and attitude. Predispositions are, however, an individual matter, because apart from the life and professional experience coach should have patience and ability to cooperate with other people, regardless of his attitude. Therefore features such as active listening skills, self-management and coach-client relationship-building will be required. It was found that what most attracts individuals to coaching is related to the concept of motivation. The most common is the belief that the future coach has something to share, has something to offer (he/she has a sense of mission and a desire to contribute to creating a better world); It is also a strong desire to help and be useful, even sacrificing themselves for others; in the end - the need to direct, effective influence and even manipulate (in the positive sense of the word). Coaching gives enormous opportunities for self--realization, fulfillment of passion and the opportunity for personal development. It must also be associated with much larger earnings than before.

The gradual extension of the retirement age will cause that in workplaces will be more and more experienced workers over 50 years of age. It is worth preparing a program that would allow release vacancies for young workers while continuing the employment of young people, to use the knowledge and experience of older workers, not pushing them to the margins in the home workplace, but raising their motivation to

practical form, after its completion student is fully adapted to work; in Poland they are carried out in cooperation with such companies as Phoenix Contact, Volkswagen Poznan and Poznan University of Technology (since 2013); student after graduating from dual studies in the aforementioned project, obtains a degree in engineering and the professional title in mechatronics - in the course of learning he is practically prepared to work; beneficiaries of such solution are 3 parties: the student, the company and the university (http://studia-dualne.pl/studia-dualne-nowatorskie-rozwiazanie-wdrazanie-projektu-ksztalceniowego-w-firmie-phoenix-contact-wielkopolska-sp-z-o-o/).

[13] Commission Staff Working Document, National Raport – Polska 2015 r. ..., p. 22.

action at the end of their careers giving the possibility for the transfer knowledge, and at the same time for increase of their earnings. Benefits for all can be invaluable.

Coaching means assisting people in getting what they want without doing it for them or telling them what to do[14].

Improvement of employees can be carried out in the traditional manner using the courses and training with the use of the blackboard and chalk. Such improvement, ends usually by issuing a certificate of presence, often without an exam. This method leaves a trainee on their own with theoretical knowledge, without indicating how it should be translated into practical actions, not to mention using the theory in practice in workshops. This form of classes is being slowly put aside, mainly because interested people less frequently want only to obtain the certificate for participation in course. What counts are the practical skills. They verify workers at work. Therefore, modern training methods are activating methods, which require fully committed participation of the trainee, but not only – also require the full involvement of the person in the training (trainer, coach). Such forms can be implemented in a group (group training) or individually (coaching).

Personal development training, so-called coaching is a process that helps individuals in their personal development by working with a trainer (coach) in a particular area. Participant of the training is guided individually by a personal trainer to achieve the objective. According to psychologists, the trainee will remember only 20% of what is transmitted in the form of a lecture, while the 50-70-% of what is demonstrated and as much as 90% of what is trained.

Active participation triggers in the trained persons the following skills:

– better understanding of their own reactions and responses of others,
– improving communication skills – express thoughts and feelings, improve listening, consulting and non-verbal communication skills,
– giving and receiving help,
– conflict resolution.

The essence of coaching is to use the knowledge and skills that have already been trained and appropriate to motivate and focus the trainee to explore their own possibilities. A good coach will not teach, and certainly will not lecture, but he will let you to learn. This is not easy, primarily because it requires from the trainer special communication skills and those character traits that enable the generation of a suitable atmosphere during the coaching process. Regardless of whether it is group or individual coaching, participating individuals must be carefully chosen.

[14] *Training materials for teachers and employees of school support institutions in the terms of School Organizers of Education* Development, Białystok 2014 r., (http://www.sore_m4.odt) [as:] T. Stoltzfus, 2012.

3. Dual studies

Dual studies are not the same as vocational studies and cannot be confused with vocational training. The difference between the two forms of training is mainly on the difference in their duration. The training lasts approx. one month, and in the framework of dual education student is working in a company that participates in the project for a period of two months of summer. In addition, during the academic year, the student spends at least one day a week in the company. During the subsequent years of study there are more and more days at work in the company until the third year, when there are three days (on the third year, the student stays in college only two days a week). Participation in such studies requires from students to work harder because it is a challenge for the extremely hard-working persons. Students get appointed guardians, whose main task beyond technical issues, is support at work in terms of content, at engineering level and according to the program of education. In each department, in which students take vocational training there is a guardian (coach), whose task is to support the development of participants.

The aim of the program is to develop and improve the competence of students and raising the potential and talent for the company, but the most important is to build practical knowledge of students.

Implementation of graduate of studies, a young engineer, to work takes an average of half a year and involves reviewing the organization's culture, processes, documentation, standards and devices. dual studies program uses a three-and-a-half years of engineering studies for such preparation. Student after such preparation can operate freely within entrusted to him tasks. Practice on a specific workstation take further long months. Three and a half years of studies may be laid out in such a way that students willing to prepare for work in a specific department could fit into work taking over the experience of the workers with the highest seniority and experience in the position.

According to the Job Market Catalogue of Silesian University of Technology[15], internship offer for graduates, is 6-month program with salary and guaranteed release for the duration of classes. Trainees must be fluent in English as the primary language of communication for the duration of the internship. Employment after the internship is not guaranteed, but very likely.

Dual studies require intensive classes in English with subject area in which the company operates. Absolute condition for the success of the dual studies is to conduct at least 50% of courses in English, both theoretical in first semesters and practical in the company.

Employers perceive talent as the key to achieve business goals, it is reasonable, therefore, to find ways of acquiring and developing talent. The article attempts to

[15] Job Market Catalogue – Employers and entrepreneurship job market, October 19, 2015, Silesian University of Technology (e-katalogGPIP2015.pdf).

identify opportunities for the development of engineers at workplaces. The possibility of creating such an organization of dual studies, where from the first to the last semester of learning larger and larger part of the course is conducted by experienced employees at workplaces in industrial plants. Additionally, to activate a group of economically active people aged 50+ proposed to use the knowledge and experience of these individuals as coaches (trainers) and enable them to actively participate in the dual studies giving the opportunity to introduce young engineers to work by passing on their knowledge and experience. Due to the fact that in Poland, there is demand mainly for engineers from all areas related to the optimization of production processes[16], the following articles (a series is planned) will cover students and graduates of Engineering as research groups.

Preparation for participation in the Project of dual studies, will require agreement between the employers and universities. In the case of the Silesian University of Technology probable participants would be companies that in the framework of cooperation with the university offer vocational trainings and internships for years. It is the best solution because of already long-term co-operation, which gives the opportunity to take advantage of the existing agreements and developed experience. However, this does not rule out the possibility of participating in the Project other, willing to cooperate companies.

Companies seeking to participate will have to choose candidates for the coaching program from workers willing to cooperate within the framework of the Project over the age of 50 years, thus creating a group of internal coaches, which will devote part of their time working first on their coaching training, and then to work as a coach working with students (Fig.1).

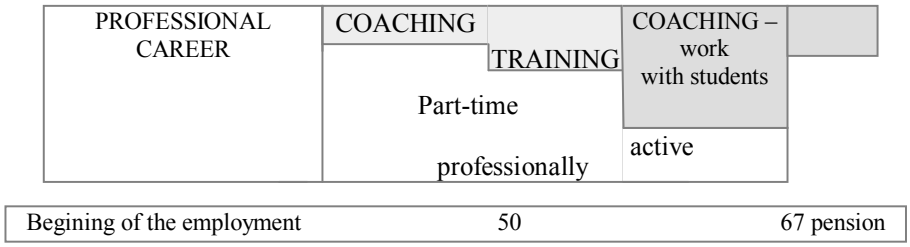
Professionalism of internal coach is closely connected from one hand with practice and professional experience and knowledge of the culture of the organization, and from the other – with the completion of a specialist (accredited) course, which will under the supervision of professionals allow to develop in the next Coach all those qualities that will be required to work with young people[17]. Such coaching training, employees should start no later than at 50 years of age, progressively preparing to take the role of a coach in their company. They could also begin training earlier, deploying gradually to future responsibilities, and maybe at the beginning of training familiarize with the nature of work of the coach and deciding whether

[16] The article uses research results of ManpowerGroup, the global leader of innovative solutions in the labor market. Operating since 1962 around the world, and since 2001 has been supporting employers and candidates in Poland, where it has 40 agencies in 25 cities. The services the company are available through: Manpower®, ExpertisTM, ManpowerGroupTMSolutions, when looking for temporary or permanent work, looking for the results of research competencies of employees, employment, internal processes, outsourcing, HR consulting, career management and outplacement (www.manpowergroup.pl).

[17] M. Kołodkiewicz, *Zestawienie oferty edukacyjnej szkół Coachingu w Polsce 2009* (http://Raport szkola dla coacha.pdf), pp. 11-12.

they want to pursue such a role. Such training could be carried out, e.g. in the form of participation in already underway coaching sessions.

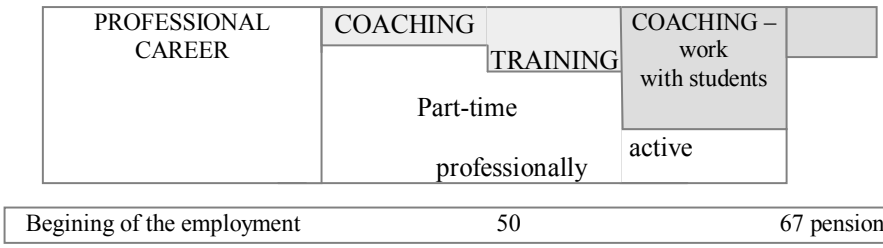
Figure 1. Time distribution of coaching duties at Program startup
Rysunek 1. Rozkład czasowy obowiązków coacha przy uruchamianiu Programu



Source: own work.

At the time of launch of coaching program inclusion of training for volunteers would include people over fifty years of age in the form of intensive courses occupying 1/3 of working hours, which would already at this point create the possibility of employing new people at the company. After the training the coach would remain professionally active for 1/3 of working hours, devoting 2/3 to work with students (Fig. 1). After retiring, coaches willing to continue cooperation could still stay active by working with students or by training their successors.

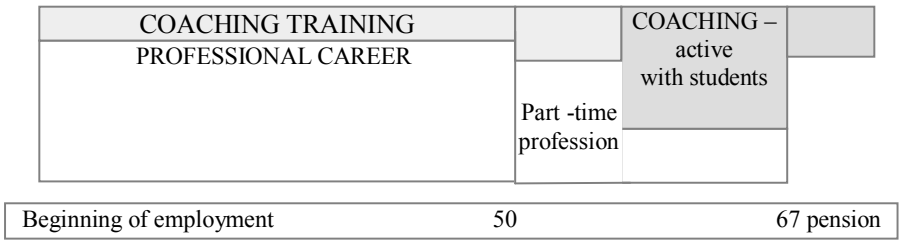
Figure 2. Time distribution of coaching duties at Program startup, option I
Rysunek 2. Rozkład czasowy obowiązków coacha po uruchomieniu programu, wariant I



Source: own work.

After starting the coaching training program staff could start already, even after 45 years of age, e.g. one hour per week, and gradually expand to over 50 years of age (Fig. 2).

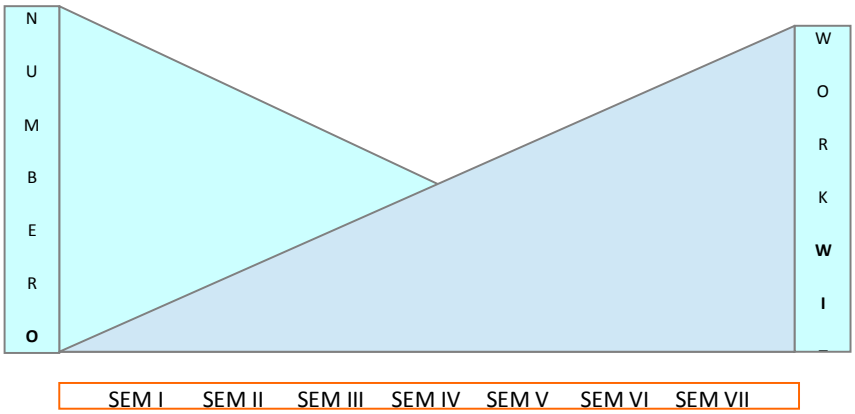
Figure 3. Time distribution of coaching duties at Program startup, option II
Rysunek 3. Rozkład czasowy obowiązków coacha po uruchomieniu programu, wariant II



Source: own work.

In another option (Fig. 3) coaching training could undertake workers willing to work at any time during their career. The choice of when to include coaching training in duties of some employees, would belong to the employer and would be dependent on the adopted personnel policy.

Figure 4. The ratio of theoretical (university - lecturer) to the practical classes (coach - the employer) during the first cycle (from semester I to VII)
Rysunek 4. Stosunek ilości zajęć teoretycznych (uczelnia - wykładowca) do praktycznych (coach – zakład pracy) w trakcie studiów I stopnia (od semestru I do VII)



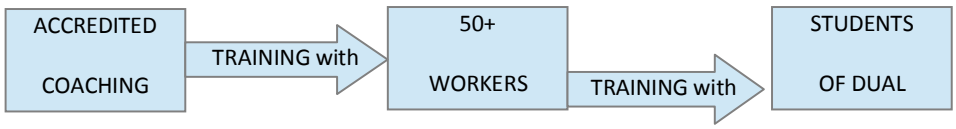
Source: own work.

Also, time schedule of student work with the lecturers requires substantial alterations. Schedule will have to be constructed so that the maximum number of classes at the university (lectures, tutorials and laboratories) took place in the early semesters, while the closer the last semester, the more practical classes conducted by coaches at various positions in chosen by the student workplaces. The ratio of theoretical and practical classes in the course of the study is presented graphically (Fig. 4).

Students who decide to take up studies in the dual system for the entire period of study are bound by a contract with only one company, where they will attend paid internship, and upon graduation besides higher education can also boast 3 years professional experience.

The project is not simple, but feasible, as evidenced by dual system studies operating for many years in many European universities, as well as in Poland. It required the involvement of companies, university and coaches training unit (Fig. 5).

Figure 5. The chain of links between the three parties involved in the framework of dual studies using the group of 50+ employees
Rysunek 5. Łańcuch powiązań pomiędzy trzema podmiotami zaangażowanymi w ramach studiów dualnych z wykorzystaniem grupy pracowników 50+



Source: own work.

Summary

This article is an attempt to implement a new form of training for future graduates of daytime faculties of Technical Universities. Subsequent publications are planned based on rigorous statistics of career paths of graduates of the Technical Universities and the structure of employment in selected companies and their aim will be to determine the number of persons who may be involved in the project of coaching training for students on dual studies.

Organization of dual studies requires the creation of a unique grid of hours, which can be used by students willing to participate in the project and for logistic organization of movement of students between the university and the workplace. A system of scholarships will have to be implemented. The scholarship must cover the costs of travel, accommodation and meals during the student's stay in the workplace. In addition, those whose academic performance is at the highest level should get a higher scholarship. The initial costs which they will have to pay the entrepreneur will be associated with cyclical coaching training for their employees. With the development of the project the costs will be lower and lower, as active coaches will be able in the coming years train their successors. The activity of an accredited coaching school in the project will be reduced rather to the role of advisor, as well as monitoring active coaches and testing new ones.

Activation of 50+ people who are often on the margins of life at the end of career, will allow the appreciation of the professional knowledge and appreciation of

their contribution to the development of the company. The company providing such opportunities at the end of their careers, and at the same time giving the opportunity to obtain higher earnings before retirement improves its image and has a very specific advantage in attracting those who want to pursue their professional career. Students participating in the dual studies, who could benefit from the knowledge of experienced employees faster and better implement the obligations that are waiting for them in their future careers. Being accompanied by older workers in the first months of practice they will not learn by trial and error, searching for solutions to problems on their own. Coach will give help and advice. Project implementation will reduce employer costs of the search for talent and the amount of expensive training that has been organized be the employer wanting to introduce young workers to work.

References

Coaching Review 1/2010, Kwartalnik Centrum Coachingu Akademia Leona Koźmińskiego, http://1_2010.pdf (accsess on 24th April, 2016).
Commission Staff Working Document, National Report – Polska 2015 r., Bruksela, dnia 26.02.2015 r., SWD (2015) 40 final, http://cr2015_poland-pl.pdf (accsess on 15 January, 2016); Job Market Catalogue – Employers and entrepreneurship job market, October 19, 2015, Silesian University of Technology, http://e-katalogGPIP2015.pdf, (access on 4th May 2016).
http://juventum.pl/technikum-vs-liceum/ (may 2nd, 2013, Szymon Kastelik) (access on 23rd April, 2016).
Kołodkiewicz M., *Zestawienie oferty edukacyjnej szkół coachingu w Polsce 2009*, http://Raport szkola dla coacha.pdf; (accsess on 24th April, 2016).
www.manpowergroup.pl, (access on 2nd February 2016).
ManpowerGroup Report, Warszawa 2 July 2014. http://2014_Niedobor_talentow_informacja_prasowa.pdf (access on 2nd February, 2016).
ManpowerGroup Report Warszawa (http://2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpoweGroup.pdf), (access on 2nd February, 2016).
http://studia-dualne.pl/studia-dualne-nowatorskie-rozwiazanie-wdrazanie-projektu-ksztalceniowego-w-firmie-phoenix-contact-wielkopolska-sp-z-o-o/ (access on 4th May, 2016).
Training materials for teachers and employees of school support institutions in the terms of School Organizers of Education Development, Białystok 2014 r., http://www.sore_m4.odt,(accsess on 24th April, 2016).

Author`s resume:
Malgorzata Hordyńska, Phd *– a graduate of the Faculty of Materials Science and Metallurgy, in 2001 graduated MsC - direction Metallurgy (specialization - Environmental Protection and Waste Management); PhD (2006) in Materials Science. The area of research interest: Metal-*

lurgy, Waste Logistics, Recycling, Environmental Protection and Business Management; promoter of numerous works of Engineering and Master; member of the association Engineering and supporting member of the Polish Association of the Cleaner Production. Lecturer in the Department of Production Engineering, Silesian University of Technology, Department of Materials Science and Metallurgy in Katowice.

Nota o Autorze:
***Dr inż. Małgorzata Hordyńska** – absolwentka Wydziału Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, w roku 2001 ukończyła studia magisterskie – kierunek metalurgia (specjalizacja – ochrona środowiska i zagospodarowanie odpadów); doktorat (2006) z zakresu inżynierii materiałowej. Obszar zainteresowań naukowych: metalurgia, logistyka odpadów, recykling, ochrona środowiska oraz zarządzanie przedsiębiorstwem; promotor licznych prac inżynierskich i magisterskich; członek stowarzyszenia Inżynieria Produkcji oraz członek wspierający stowarzyszenia Polski Ruch Czystszej Produkcji. Wykładowca w Katedrze Inżynierii Produkcji, Politechnika Śląska w Gliwicach, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii w Katowicach.*

Contact/Kontakt:
dr inż. Małgorzata Hordyńska
Katedra Inżynierii Produkcji
Politechnika Śląska w Gliwicach
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii w Katowicach
ul. Krasińskiego 8/142
Tel. służbowy 32-6034301,
tel. kom.: 693-447-593;
e-mail: malgorzata.hordynska@polsl.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 69-78

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 25.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: Acknowledgements: This paper was supported by the Ministry of Education, Youth and Sports Czech Republic within the Institutional Support for Long-term Development of a Research Organization in 2016.

DOI: 10.5604/18998658.1232689

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. Šárka Čemerková, Ph.D. *A E F*
Doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc. *A E F*
Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná, Department of Business Economics and Management, Univerzitní náměstí 1934/3, Karviná, Czech Republic

IMPACTS OF CREATION OF SAFETY STOCK ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MANUFACTURING COMPANIES

WPŁYW WYTWARZANIA ZAPASÓW BEZPIECZEŃSTWA NA ZASOBY LUDZKIE W FIRMACH PRODUKCYJNYCH

Abstract: The aim of this article is to map the impact on the area of human resources caused by failures in stock deliveries. Against these failures the businesses is protected by creating a safety stock. However in this way, large amounts of capital are bound. In response to minimize production costs, enterprises introduce JIT technology. When applying JIT enterprises reduce safety stock to a minimum. Outside the focus investment in human resources cannot remain, especially in a context where the necessity of reserves for ensuring of production continuity can arise. In this text attention will be paid to ensure an adequate amount of personnel to support production out of regular working hours in the case, when due to insufficient safety stocks the production in regular working hours has not been realized. The first part includes a literature search on the topic. In the next section an alternative model will be created, through which enterprises can proceed to deal potentially with arising situations, i.e. whether to create material safety stock, or arrange workers for overtime-work.

Keywords: human resource management, model, overtime-work, regular working hours, safety stock

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest mapowanie wpływów w zakresie zasobów ludzkich spowodowanych przez awarie w dostawach materiałów. Przeciwko takim sytuacjom w celu ochrony przedsiębiorstwa stosowane są zapasy bezpieczeństwa. Powoduje to jednak, że duża ilość kapitału jest zamrożona. Aby zminimalizować koszty produkcji, przedsiębiorstwa mogą wprowadzać technologię JIT. Przy stosowaniu JIT zmniejszają one zapasy bezpieczeństwa do minimum. Warto tu zwrócić uwagę na inwestycje w zasoby ludzkie, zwłaszcza w kontekście, w którym może powstać potrzeba wykorzystania niezbędnej rezerwy w celu zapewnienia ciągłości produkcji. Artykuł jest poświęcony zapewnieniu odpowiedniej ilości personelu w celu wspierania produkcji poza normalnymi godzinami pracy, gdy z powodu niewystarczających zapasów bezpieczeństwa nie zrealizowano produkcji zapasów bezpieczeństwa podczas normalnych godzin pracy. Pierwsza część artykułu obejmuje przegląd literatury na ten temat. W następnej części został zbudowany alternatywny model, dzięki któremu przedsiębiorstwa będą w stanie rozwiązać potencjalne sytuacje, które mogą powstać, tzn. zapewnić materialne zasoby bezpieczeństwa albo pozyskać pracę pracowników w godzinach nadliczbowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, model, praca w godzinach nadliczbowych, stałe godziny pracy, zaopatrzenie bezpieczeństwa

Introduction

The task of safety stock is to cover fluctuations both in consumption and in the supply of inputs. There are many causes for delays in delivery and their consequences can be, particularly when the companies realize deliveries in Just-in-Time mode, variously extensive. Many of them are not noticed by ordinary citizen and for many companies that have correctly set amount of safety stock they do not caused any big trouble. However, there are causes, occurring only once in several decades, that result in a calamity paralyzing the whole national economy. One of these was

the glazing ice, which occurred on the territory of the Czech Republic and in the territory of neighbouring countries in early December 2014.

Czech Hydro-meteorological Institute issued its first warning against impending glazing ice on Sunday, January 30, 2014 at 10:43 pm. On Monday, December 1, 2014 after 15.00 pm. the first information about the collapsing transport has already appeared[1]. On the night of December 1, 2014 to December 2, 2014 a major line from Frydek-Mistek on the border with Poland and the Slovak Republic became impassable and was completely closed for three hours. At that time car crews spent in the tailback to about 5 hours.

In the Czech Republic glazing ice lasted from Monday, December 1, 2014 to Wednesday, December 3, 2014 and caused extremely widespread disruption of all traffic. In rail transport it did limitation of 1,200 trains, only on Monday evening arrested in trains about 48 000 passengers, with exceptions all evening and night long-distance transport between the Czech Republic and Slovakia was December 2 stopped, a spokesman for the SZDC described the disaster as the largest of this kind in the past 30 years[2]. Thanks this ice calamity Czech Post did not timely deliver 30,000 parcels that should go by the main railway corridor between Prague and Ostrava[3].

As a result of glazing ice when trucks which got stuck on icy roads did not arrive to the factory with material, for example Hyundai in Nosovice in the Frydek-Mistek district could not produce on Monday, December 1, 2014 in the afternoon and at night on December 2, 2014. In order to ensure the set levels of customer service employees had to work 2 extra Saturday shifts. These extraordinary shifts in terms of remuneration meant that workers got paid not only their reward but also bonuses for overtime-work and on weekend work in the amount of 40 percent of wages, a one-time bonus of 500 crowns, free bus service and lunch for the symbolic price of one crown[4]. Due to the fact, that in the said car factory on each shift work about 1,000 people the extraordinary personnel costs associated with glazing ice climbed in millions of CZK.

In connection with the above, the aim of this article is to map impact on area of human resources caused by failures in stock deliveries.

1. Role of safety stock

Inventories consist of current assets of the company, and its essence is actually a loss. On the other hand, any production cannot do without supplies[5]. Stocks perform in com-

[1] V. Ferebauer and Č. Třeček, *Počasí způsobuje problémy v dopravě*, available at http://zpravy.idnes.cz/online.aspx?online=1005679 [accessed: 20 May 2016].

[2] M. Jančaříková, *Doprava se v zemi vrací pomalu do normálu. České dráhy chtějí vybudovat kontaktní centrum*, available at http://www.firenet.cz/zeleznice/z-domova/2054-doprava-se-v-zemi-vraci-pomalu-do-normalu-ceske-drahy-chteji-vybudovat-kontaktni-centrum [accessed: 20 May 2016].

[3] V. Ferebauer and Č. Třeček, *Počasí způsobuje problé....*

[4] ČTK, *Automobilka Hyundai měla kvůli ledu výpadek*, available at http://www.frydekmistekonline.cz/aktuality/automobilka-hyundai-mela-kvuli-ledu-vypadek/ [accessed: 20 May 2016].

[5] Š. Čemerková, and N. Klabusayová, *Výrobní logistika*, OPF SU, Karviná 2013, p. 10.

panies a variety of functions. Each company creates a common stock, which is used to ensure the estimated consumption in the period between two deliveries. Wherever the material before output to consumption must be adjusted (sort, dry, cool, etc.), the technology stock are made. Another type of inventory is safety stock, which is used to cover any variations in supply (size and delivery interval) or consumption (size and usage interval).

So we keep safety stock in the company to compensate uncertainty in demand or supply. These stocks are maintained beyond the common stock[6].

Amount of the safety stock depends on the frequency fluctuations, as well as the desired level of supply services. Standard of that stock is usually adjusted only at longer intervals when restoring the parameters of Inventory Management System[7]. However, in the literature there is not consideration, which would deal with human resource management in connection with the safety stock, or rather in situations of fluctuations in supply or demand. If the safety stock is properly set, in the company it can provide a relatively high degree of material covering reliability, even under adverse conditions such as variations in the pattern of consumption, in the amount of supplies or in duration of the supply cycle[8]. Furthermore, companies can create also seasonal stock or speculative stock.

It is obvious that human resources problems could not stand out of strategic management reflection, because human resources are one of unrecoverable base of management. Human resources management in in this case is not completely published and practically it is solved intuitively. The results of this attitude are not very satisfactory. Moreover there were negative experience among workers, connected with straining or inactivity their potential in different positions.

Traditional stock management based on Just-in-case, led to creating enormous amount of supplies in all items. Stock itself is big investment. By quality stock management it is possible to reach cash-flow improving in a company or faster return of investment. If the company management do not use available methods of stock management and do not know contexts connected with cost of various views of stock management, it can cause decline of quality of customer services[9]. Redundant supplies can threaten solidity of the company, which can increase credibility during bank credit negotiation[10].

With modern access to stock management it is said boundedness of resources in supplies burdens the company by draining and freezing capital and declining its potential utilization[11]. Modern purchasing management tries to minimize the costs associated with buying and holding stocks of materials in warehouses[12].

---

[6] D.M. Lambert, J.R. Stock and L.M. Ellram, *Logistika*, CP Books, Brno 2005, p. 16.

[7] H. Horáková, and J. Kubát, *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*, Profess, Praha1999, p. 73.

[8] I. Drahotský and B. Řezníček, *Logistika – procesy a jejich řízení*, Computer Press, Brno 2003, p. 16.

[9] D.M. Lambert, J.R. Stock, and L.M. Ellram, *Logistika*..., p. 131.

[10] H. Horáková and J. Kubát, *Řízení zásob: logistické*..., p. 67.

[11] O. Synek and E. Kislingerová et al., *Podniková ekonomika*, C.H. Beck, Praha 2010, p. 196.

[12] P. Bubeník and F. Horák, *Proactive approach to manufacturing planning*, "Quality Innovation Prosperity" 2014, No. 1, p. 23.

Many companies, especially automotive, applied the Japanese Just-in-time stock management model invented in Toyota automotive to have effective control of inventory. Just-in-Time is a program focused on elimination of activities which do not add any value, in the frame of all firm processes. Its aim is production of high-quality items, high level of productivity, lower inventory and development of long-term relations with other elements of supply chain[13]. Modern conceptualization of production system is based on Toyota's model, whose backbone is the philosophy of removing waste, finding efficiencies in all production processes and providing safe working conditions[14].

The goal of this method is to manufacture in as much as possible conformity with the current demand by style of simplifying and streamlining the internal and external company information and material flows and accordingly to align supply with production. The ideal state is production without retaining any stocks[15].

For Just-in-time is a characteristic that the stocks are available only in small quantities and as late as possible in order to prevent their accumulation. Conversely, the frequency of the supplies is very large, and because this one there is almost no need for safety stock[16].

The success of Just-in-Time depends on whether suppliers will be able to properly and timely meet all production requirements. Transportation must be entrusted to quality carriers, whereby, the reliability and accuracy of transport is valued more than its actual speed. For this requirement the need for close geographic distance suppliers from buyers clearly shows. In cases of high risk processes there is a need to maintain stocks as safety also in case of using Just-in-Time concept[17].

At present, Just-in-Time – the famous logistics technology is typical especially for all the world's automakers. In the Czech Republic, for example, it is used by Skoda Auto, TPCA and Hyundai Motor Company.

2. Human resources in stock management process

In connection with the above, traditional stock management caused enormous inventory in all resources, including human. In Just-in-Case model bigger or smaller overemployment has been kept in purpose of creating the sufficient margin for the case of unexpected situations, such as supply failure. This practise has been unsustainable, particularly in reason of increasing personal costs, and reducing profits caused by this. The positive thing of this practise has been the employment of workers, who have been skilled and educated to substitute on various working positions.

[13] Š. Čemerková and N. Klabusayová, *Výrobní logistika*..., p. 81.
[14] M. Khayrullina, O. Kislitsyna and A. Chuvaev, *Production Systems Continuous Improvement Modelling*, "Quality Innovation Prosperity" 2015, No. 2, p. 74.
[15] F. Němec, *Výrobní logistika*, SU OPF, Karviná 2006, p. 131.
[16] I. Drahotský and B. Řezníček, *Logistika – procesy a jejich řízení*, Computer Press, Brno 2003, p. 90.
[17] X. Łukoszová, P. Vlček and M. Wilczková, *Logistika*, OPF SU, Karviná 2013, p. 44.

The worker could work on other positions as considerable expertise in day-to-day work. This model can be involved to the era of classical human resources management, even if today it could be taken as outdated, it is utilized by many companies.

Classical view of working positions in offices and factories is overcome. It is necessary to motivate, constantly educate and improve employees, simply use their full potential[18]. In Just-in-Case model the safety stock failure have brought increased personal costs. Its relative advantage has come when the failure was replaced and disposable human resources have provided fast reaction to balance and provide planned production. The practise is confirmed by experience as well. A firm's ability to attract, motivate, train, appraise, reward and retain valuable employees is very important for local and foreign firms in China, given its historic development and dynamism[19].

The newly established Just-in-Time model has brought o lot of changes, also to human resources management, particularly in strategical point of view. Above all it has been essential change of occupying workers. Classical occupying and long-term, full-time job creation with regularly working hours, is not utilized so often.

In whole Europe (in Czech firms less so far) the importance of flexible forms of work has been growing. The aim of flexible occupying is to increase operability and flexibility of firms, to available fast recruitment, to replace and lay off employees to induce minimum or zero personal costs[20].

Flexible forms of work are performed as a possible solution in case of problems connected with safety stock in human resources management perspective. Flexible forms of work represent project and contract occupying when workers do not work for particular firms for long time, but they participate in certain projects (e.g. project solution of stock management), which are timely and contently determined. Employees are not permanent full-time in one, particular firm, but they are parts of the teams based on individual knowledge, skills and talents. HRM practices develop individual knowledge, skills, attitudes, behaviour and team building, which are the primary building blocks of organisational capabilities[21]. The above mentioned solution declines the personal costs but provides fluent production, including overtime work.

Humans and their collective skills, abilities and experience together with the competence of using them in firm interest can significantly contribute to firm success and create huge source of competitive advantage[22].

---

[18] J. Stýblo, *Management současný a budoucí*, Professional Publishing, Praha 2008, p. 186.

[19] B.H. Kam, E.E. Tsahuridu and M.J. Ding, *Does Human Resource Management Contribute to the Development of Logistics and Supply Chain Capabilities? An Empirical Study of Logistics Service Providers in China*, "Research and Practice in Human Resource Management" 2010, Vol. 18, No. 2, p. 16.

[20] E. Kislingerová, *Nová ekonomika: nové příležitosti?*, C.H. Beck, Praha 2011, p. 285.

[21] B.H. Kam, E.E. Tsahuridu and M.J. Ding, *Does Human Resource Management*..., p. 15.

[22] M. Armstrong, and A. Baron, *Strategic HRM: The key to improved business performance, Chartered Institute of Personnel and Development*, London 2002, p. 55.

The flexible forms of work can be involved part-time work, temporary work, telework, job sharing, on-call-work, overtime-work, shift-work etc. It is important to present the flexible forms of work can be used in combination or depended on actual situation. Overtime work will be used in model construction. Overtime work is such a type of work which is done at employer´s behest and with his agreement over the frame of worker´s working hours. For employers it can be the chance how to ensure production by skilled workers, permanent or part-time. Costs, connected with recruitment or education of new workers, do not come. Workers´ overtime reward is very important for them and makes the important part of their wage. Overtime-work is reduced by law in particular countries to avoid abusive use of overtime work. Correct rewarding belongs to 6 HRM methods used for ensuring unexpected overtime work and influences the market effectivity.

3. Model

The following model expresses consequences in case of material supply fluctuation. Firms store numbers of assortment kinds of inputs. To catch annual cost of stock we introduce following variables:

I … the number of assortment kinds that are stored as safety stock

n_i … the number of stored items of i-th assortment kind

m_i … daily consumption

c_i … unit annual storage costs for the i-th assortment kind

p_i … the cost of acquiring of i-th assortment kind (including the order issue cost and transport)

N_d … the total annual cost of safety stock

$$N_d = \sum_{i=1}^{I} (c_i n_i + p_i)$$

Next part of model expresses costs connected with overtime rewarding:

o … daily wage

w … number of overtime workers

z … financial bonuses

b … benefit

r … obligatory insurance (%)

n_w … a day overtime costs per a worker

$$n_w = (o + z + b)(1 + \frac{r}{100})$$

N_w … a day overtime costs per a worker (per 1 day)

$$N_w = n_w w$$

The component of stock management is to specify the safe stock level with regard to possible risk of failure in material supplies. Firm managements should consider if they should keep material safety stock due to possible length and amount of supply failure. In this connection the managements can chose between two strategies. The first strategy is to keep relatively huge amount of material stock for long time to cover several-days failure of supplies. This strategy means annual costs of the stock, which declines the firm profit. The second, opposite strategy is focused on minimization of safety stock. In case of supply failure the production is stopped and compensated by overtime-work. It needs disposable increase of personal costs.

The relation between two strategies can be caught mathematically. It can be assumed the supply failure once in x years and production layoff for y days. Then material safety stock costs can be expressed by $\sum_{i=1}^{I}(c_i n_i \cdot x + p_i)$.

Overtime-work costs are caught by $N_w \cdot y$.

In firm practise different situations can happen, and their solution is always decided by management. One of the basic deciding criterions is the relation between the amount of annual safety material stock costs and overtime-work costs. If:

1. $\sum_{i=1}^{I}(c_i n_i \cdot x + p_i) > N_w \cdot y$

Costs of safety material stock are too high in comparison with overtime-work costs. In this case the supply failure risk will be preferred, compensated by overtime-work.

2. $\sum_{i=1}^{I}(c_i n_i \cdot x + p_i) < N_w \cdot y$

Costs of safety material stock are lower in comparison with overtime-work costs. It is beneficial for the firm to keep safety stock.

3. $\sum_{i=1}^{I}(c_i n_i \cdot x + p_i) \cong N_w \cdot y$

The amount of both costs is the same. In this case the bilateral approach is possible. The final decision can depend on many other circumstances that have not been considered.

Summary

The protection against material supply fluctuation can be assumed by two basic strategies. The first is to create material safety stock. The second is the utilization of the staff in overtime-work. The strategy option of supply failure protection has come from probability of failure risk. Firm managements can compare the amount of overtime-work personal cost and safety stock costs, based on proposed model, and decide for the final way of protection.

In case that compared costs are equal, other circumstances should be considered by the management. Important of them are corporate identity and philosophy, storage extent, material price development, increase of storage costs, the expected lifetime of inventory, wage increase caused by government policy as well as labour price in labour market influenced by new technologies. Next great factor can be the competition and macroeconomic, legal and political setting.

Similar problem as material supply fluctuation can happen in case of demand fluctuation. This problem will need particular attention and can be suitable subject of examinations.

References

Armstrong M. and Baron A., *Strategic HRM: The key to improved business performance, Chartered Institute of Personnel and Development*, London 2002.
Bubeník P. and Horák F., *Proactive approach to manufacturing planning*, "Quality Innovation Prosperity" 2014, Vol. 18, No. 1.
Čemerková Š. and Klabusayová N., *Výrobní logistika*, OPF SU, Karviná 2013.
ČTK (2014), *Automobilka Hyundai měla kvůli ledu výpadek*, available at http://www.frydekmistekonline.cz/aktuality/automobilka-hyundai-mela-kvuli-ledu-vypadek/ [accessed: 20 May 2016].
Drahotský I. and Řezníče B., *Logistika – procesy a jejich řízení*, Computer Press, Brno 2003.
Ferebauer V. and Třeček Č., *Počasí způsobuje problémy v dopravě*, available at http://zpravy.idnes.cz/online.aspx?online=1005679 [accessed: 20 May 2016].
Horáková H. and Kubát J., *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*, Profess, Praha 1999.
Jančaříková M., *Doprava se v zemi vrací pomalu do normálu. České dráhy chtějí vybudovat kontaktní centrum*, available at http://www.firenet.cz/zeleznice/z-domova/2054-doprava-se-v-zemi-vraci-pomalu-do-normalu-ceske-drahy-chteji-vybudovat-kontaktni-centrum [accessed: 20 May 2016].
Kam B.H., Tsahuridu E.E. and Ding M.J., *Does Human Resource Management Contribute to the Development of Logistics and Supply Chain Capabilities? An Empirical Study of Logistics Service Providers in China*, "Research and Practice in Human Resource Management" 2010, Vol. 18, No. 2.
Kislingerová E., *Nová ekonomika: nové příležitosti?*, C.H. Beck, Praha 2011.
Khayrullina M., Kislitsyna O., and Chuvaev A. (2015) Production Systems Continuous Improvement Modelling, "Quality Innovation Prosperity" 2015, Vol. 19, No. 2.
Lambert D.M., Stock J.R. and Ellram L.M., *Logistika*, CP Books, Brno 2005.
Łukoszová X., Vlček P. and Wilczková M., *Logistika*, OPF SU, Karviná 2013.
Němec F., *Výrobní logistika*, SU OPF, Karviná 2006.
Stýblo J., *Management současný a budoucí*, Professional Publishing, Praha 2008.
Synek O. and Kislingerová E. et al., *Podniková ekonomika*, C.H. Beck, Praha 2010.

Author`s resume:
***Mgr. Šárka Čemerková**, Ph.D. She was born in 1973 in the town of Karvina. In 1996 she graduated from the Faculty of Science, Palacky University in Olomouc, the subject Teacher,*

the combination Mathematics – Descriptive Geometry. In 2005 the doctorate was obtained at the Faculty of Economics of the VŠB – Technical University in Ostrava in the field of Systems Engineering. Since 1996 she has been working at the Silesian University, first at the Department of Mathematics and Computer Science, and later at the Department of Logistics and now at the Department of Business Economics and Management. She is a lecturer of courses in logistics.

***Doc. PhDr. Vojtěch Malátek**, CSc. He was born in 1955 in the town of Hranice. In 1980 he graduated from the Military Academy in Bratislava, subject Philosophy. In 1987 the doctorate was obtained at the Military Academy, Specialization Sociology. He is a graduate of postgraduate studies of Sociology at Charles University in Prague in 1993. He habilitated at the University of Matej Bel in Banska Bystrica in the field of sectional and cross-sectional economy in 2002. After graduating in 1995 he was working as a lecturer at the Military Academy in Liptovsky Nicholas, where he taught political economy and sociology. Since 1995 he has been working at the Silesian University in Karvina. He is a lecturer of courses in human resources management and methods of sociological research. Between 2000 and 2003 he was working as the Vice-dean for academic affairs, in the years 2003-2006 as the dean of the faculty. Between 2000 and 2009 he was the head of Department of social sciences.*

Nota o Autorach:
***Mgr. Šárka Čemerková**, Ph.D. Urodzona w 1973 roku w Karwinie, absolwentka Wydziału Nauk Przyrodniczych Uniwersytetu Palackiego w Ołomuńcu. Doktorat uzyskała na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Górnictwa w Ostrawie w 2005 roku w dziedzinie inżynierii systemów. Od 1996 roku jest pracownikiem Uniwersytetu Śląskiego w Karwinie, najpierw na Wydziale Matematyki i Informatyki, później w Departamencie Logistyki i obecnie na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Biznesu.*

***Doc. PhDr. Vojtěch Malátek**, CSc. Urodzony w 1955 roku w miejscowości Hranice, absolwent Akademii Wojskowej w Bratysławie na kierunku filozofia w 1980 r. Doktorat uzyskał w Akademii Wojskowej, specjalizacja socjologia, w 1987 r. Jest absolwentem studiów podyplomowych w zakresie socjologii na Uniwersytecie Karola w Pradze w 1993 roku. Habilitował się na Uniwersytecie Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy w dziedzinie gospodarki sektorowej i międzysektorowej w roku 2002. Po ukończeniu studiów w 1995 roku pracował jako wykładowca w Akademii Wojskowej w Liptovsky Mikołaj, gdzie wykładał ekonomię polityczną i socjologię. Od 1995 roku jest pracownikiem Uniwersytetu Śląskiego w Karwinie. Wykładowca przedmiotów zarządzanie zasobami ludzkimi i metody badań socjologicznych. W latach 2000-2003 pracował jako prodziekan do spraw studenckich, w latach 2003-2006 jako dziekan wydziału, zajmował także stanowisko kierownika Katedry Nauk Społecznych od 2000 do 2009 roku.*

Contact /Kontakt:
Mgr. Šárka Čemerková, Ph.D.
e-mail: cemerkova@opf.slu.cz

Doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc.
e-mail: malatek@opf.slu.cz

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Šárka Čemerková – 50%, Vojtěch Malátek – 50%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 79-93

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1232690

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 Justyna Suska *A B D E F*
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MODEL FLEXICURITY A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (CSR)

FLEXICURITY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Streszczenie: *Cel* – flexicurity i społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) stanowią istotne zagadnienia współczesnej polityki społecznej w Europie, stając się jednocześnie elementem rzeczywistości społecznej, gospodarczej i politycznej. Rozwój gospodarczy postępuje równolegle w dziedzinach społecznej, gospodarczej, politycznej i kulturowej. Na tle tych zmian powstały dwa modele rozwiązań określanych flexicurity i CSR. Pierwszy termin – flexicurity – oznacza ukierunkowanie rozwiązań na zabezpieczenie świadczenia pracy na rzecz przedsiębiorstwa, przy równoczesnej trosce o warunki zatrudnienia i świadczenia pracy

przez pracowników. Flexicurity łączy dwa elementy, tj. elastyczność i bezpieczeństwo pracy i pozwala na zabezpieczenie interesów przedsiębiorcy oraz pracownika. CSR to idea, która wyraża pewną formułę strategii przedsiębiorstwa, realizowaną z punktu widzenia interesów tego podmiotu, ale z uwzględnieniem podmiotów jego otoczenia, jakimi są: pracownicy, kooperanci, klienci, konkurenci, społeczność lokalna i środowisko naturalne. Celem artykułu jest przedstawienie dociekań naukowych w zakresie zależności modelu flexicurity i CSR.
Metodologia badania – na potrzeby niniejszego opracowania zostały wykorzystane następujące metody badawcze: krytyczna analiza literatury, metoda badań dokumentowych, metoda sondażu diagnostycznego (scenariuszowa) oraz metoda badań porównawczych (komparatystycznych). Wykorzystano również metodę syntezy, dedukcji i indukcji.
Wynik – w wyniku przeprowadzonych badań wykazano, iż współczesne przedsiębiorstwa działające w nowej gospodarce stoją przed dużym wyzwaniem – muszą nauczyć się zarządzać w inny sposób niż dotychczas. Pociąga to za sobą potrzebę podejmowania wielu działań i wysiłków, które nie są łatwym zadaniem. W nowoczesnej, współczesnej gospodarce opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa powinny pełnić nową rolę – odpowiedzialności społecznej mającej na uwadze także wdrażanie idei flexicurity i na stałe włączenie jej w zarządzanie przedsiębiorstwem.
Oryginalność/wartość – przeprowadzona analiza stwarza podwaliny do dyskusji na temat eliminacji nierównowagi pomiędzy obecną skalą zastosowania rozwiązań modelów flexicurity i CSR, a aktualnym zapotrzebowaniem na ich wdrożenie ze strony pracowników, przedsiębiorców, instytucji samorządowych, organizacji pracodawców i związków zawodowych.

Słowa kluczowe: model elastycznej firmy, strategia, zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), partnerstwo lokalne

Abstract: *Purpose* – Flexicurity and Corporate Social Responsibility (CSR) are important issues of the modern social policy in Europe, and at the same time they are becoming part of the social, economic and political reality. Economic development has been occurring in parallel within the social, economic, political and cultural spheres. These changes served as a backdrop for the creation of two solution models called Flexicurity and CSR. The first term, Flexicurity, means that solutions are focused on securing the performance of work to the company's benefit, while at the same time caring about the employee's terms and conditions of employment and work performance. Flexicurity combines two elements, i.e. flexibility and job security, and makes it possible for the employer and employee to secure their interests. CSR is a concept that expresses a certain formula of a company's strategy, realized from the point of view of interests of such an entity, but with consideration of entities from its surroundings, such as: employees, business partners, clients, competitors, local society and natural environment.
The aim of this article is to present scientific insight concerning the relations between the Flexicurity and CSR models.
Study methodology – For the purposes of this paper, the following research methods were used: critical analysis of literature, document research method, diagnostic (scenario) survey method and comparative study method. Synthesis, deduction and induction methods were also used.
Result – As a result of the conducted study, it was shown that modern companies operating in this new economy face an incredible challenge – they must learn how to manage in a manner altogether different than before. Because of this, there is need to take many actions

and make much effort, which is not an easy task. In a modern, knowledge-based economy, companies need to fulfil a new role – social responsibility that is also concerned with the introduction of Flexicurity and making it a permanent element of company management
Originality/value – The conducted analysis creates a foundation for the discussion on the subject of eliminating imbalance between the scale at which the solutions of the Flexicurity and CSR models are currently used and the present demand for their introduction on the part of employees, companies, local government institutions, employers' organizations and employee unions.

Keywords: flexible company model, strategy, sustainable development, corporate social responsibility (CSR), local partnership

Wstęp

Czas, kiedy działanie przedsiębiorcy w stosunku do otoczenia było nastawione – co do zasady – na cele typowo ekonomiczne, takie jak zwiększenie zysku czy zwiększenie wartości firmy, minął. Obecnie przedsiębiorcy podejmują coraz częściej działania, które w konsekwencji przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego, w szczególności poprzez zobowiązania natury społecznej i ekologicznej, oparte na wartościach wynikających z obowiązujących norm, ale często wykraczające poza nie. Inicjatywy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu mogą być źródłem ważne z punktu widzenia społecznego. To chociażby ochrona środowiska naturalnego, zmniejszanie poziomu dyskryminacji i wykluczenia społecznego, a także poprawa jakości pracy. Z kolei próba pogodzenia zmieniających się oczekiwań pracodawców i pracowników na rynku pracy poprzez zastosowanie rozwiązań łączących kilka modeli pracy w sposób harmonizujący wiele obszarów tego rynku doprowadziła do powstania idei flexicurity, przejawiającej się w zwiększeniu efektywności rynku pracy, a w konsekwencji całej gospodarki. Idea flexicurity jest odpowiedzią na zjawiska globalizacji i postępu technologicznego, które wymuszają szybkie dostosowanie rynku pracy do nowych wyzwań. Flexicurity jest wyzwaniem dla europejskiego modelu społecznego, który zmienia się w kierunku większej elastyczności pracowników przy jednoczesnym zagwarantowaniu bezpieczeństwa zatrudnienia i może prowadzić do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich na globalnym rynku.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – ujęcie teoretyczne

Współcześnie ograniczenie celów strategicznych przedsiębiorstwa wyłącznie do tych związanych ze wzrostem nie jest już wystarczające. Sprostanie wyzwaniom otoczenia wymaga przeorientowania strategii podmiotów również na cele o charakterze jakościowym, do których należą wzrost zadowolenia klientów, polepszenie jakości wyrobów lub usług, zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy i roz-

woju, a także realizacja idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa[1].

Społeczna odpowiedzialność biznesu CSR (Corporate Social Responsibility) to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają względy społeczne i ekologiczne w codziennej działalności operacyjnej i w swoich kontaktach z interesariuszami, według zasady 3P (Pelope, Planet, Profit). Według jednej z najpowszechniejszych definicji społeczna odpowiedzialność biznesu jest efektywną strategią zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego w wymiarze otoczenia przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego[2]. Natomiast definicję interesariuszy (inaczej elektoratu firmy) można przedstawić następująco: interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ, lub też podmiot, który ponosi ryzyko w związku z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Zatem cechami interesariuszy są możliwość wywierania wpływu oraz zainteresowanie (ryzyko) związane z przedsiębiorstwem[3].

Społeczną odpowiedzialność biznesu można definiować w dwóch wymiarach. Pierwszym z nich jest wymiar wewnętrzny CSR, na który składają się następujące działania: zarządzanie zasobami ludzkimi (m.in. równouprawnienie pracowników, partycypacja pracownicza, rozwój i doskonalenie kwalifikacji kadr, zasady wynagradzania, wsparcie pracowników w pogodzeniu obowiązków rodzinnych z pracą), programy etyczne dla pracowników (normy etyczne, szkolenia z zakresu etyki, procedury w przypadku naruszenia kodeksu etyki), bezpieczeństwo i higiena pracy (fakultatywnie, oprócz obligatoryjnie wymaganych przez normy prawne, zasady bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, opieka zdrowotna dla pracowników), dostosowywanie działań do zmian (m.in. uwzględnienie interesów stron w przypadku restrukturyzacji, tak aby minimalizować jej negatywne skutki, elastyczność zatrudnienia, działania w zakresie outplacement), zarządzanie ochroną środowiska (redukcja zużycia nośników energii, zagospodarowywanie odpadów, działania w celu systematycznego zmniejszania negatywnego wpływu firmy na środowisko), zasady nadzoru korporacyjnego (przejrzystość informacyjna, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych).

Drugim wymiarem CSR jest wymiar zewnętrzny polegający na działaniach w ramach: społeczności lokalnej (zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi, wolontariat pracowniczy, działalność filantropijna, obywatelskie inwestycje społeczne), partnerów handlowych, dostawców i klientów

[1] J. Różański, J. Sokołowski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem – wybrane zagadnienia*, Wyd. SWSPiZ, Łódź 2010, s. 145.
[2] M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa 2011, s. 23.
[3] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2013, s. 151.

(terminowość dostaw i płatności wobec poddostawców, kontrola jakości, reagowanie na skargi klientów i innych podmiotów, określanie wymagań związanych ze stosowaniem systemów społecznej odpowiedzialności przez dostawców, uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach handlowych, dostarczania na rynek produktów i usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi, przeciwdziałanie korupcji), praw człowieka (zakaz zatrudniania dzieci, pracy przymusowej, stwarzanie równych szans, globalne problemy ekologiczne (troska o środowisko naturalne, działania mające na celu redukcję efektu cieplarnianego, monitorowanie i przeciwdziałanie zmianom klimatycznym, technologie zmniejszające zużycie zasobów nieodnawialnych).

Społeczna odpowiedzialność biznesu ma charakter prawny – jej wartości znajdują wyraz nie tylko w normach społecznych i natury, ale także w wymiarze prawnym (zasady ustrojowe oraz prawa i wolności jednostki) i prawa międzynarodowego. W tym kontekście należy wyróżnić dwa poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu: wywiązywanie się z ustanowionych powszechnie określonych obowiązków w zakresie poszanowania standardów CSR oraz wdrażanie dobrowolnych praktyk, sięgających dalej niż wykonanie zobowiązań prawnych, ale opartych na aksjologii wynikającej z aktów prawnych o charakterze zasadniczym[4].

Społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się bezpośrednio do działań i zobowiązań przedsiębiorców, jednak sposób, w jaki podmioty gospodarcze się z tych obowiązków wywiązują, jest uzależniony również od działania państwa, które powinno wspierać rozwój CSR poprzez przeniesienie wartości i zasad ustrojowych, w tym wolności i praw jednostki, na grunt prawny (np. uregulowania w zakresie dyskryminacji), ale także poprzez monitorowanie i przeciwdziałanie naruszeniom praw interesariuszy przez podmioty prywatne oraz wprowadzenie kompleksowej polityki ułatwiającej prowadzenie przedsiębiorcom wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu[5].

2. Flexicurity jako nowa idea zatrudnienia

Idea flexicurity jest koncepcją łączącą dwa elementy, które pozornie nie mają wspólnego zakresu, czyli elastyczność (flexibility) i bezpieczeństwo (security) dla pracowników i przedsiębiorstw. Są to takie rozwiązania, jak: wspieranie zatrudnienia kontraktowego, rozwój elastycznych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach i promowanie zabezpieczania przejściowego, wspieranie rozwoju umiejętności wśród nisko wykwalifikowanej części społeczeństwa, zwiększanie możliwości legalnego zatrudnienia osób zatrudnionych na czarno oraz osób żyjącym głównie ze świadczeń socjalnych. Pojęcie i idea flexicurity stworzone zostały w Danii i zaadaptowane przez Komisję Europejską UE, która zaleciła skorzystanie z doświad-

[4] M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wyd. UW, Warszawa 2009, s. 30.
[5] Ibidem, s. 35.

czeń duńskich. Flexicurity ma być ideą pozwalającą na odnajdywanie równowagi pomiędzy elastycznością rynku pracy, która jest pożądana przez przedsiębiorców, a bezpieczeństwem, na które z kolei kładą nacisk pracownicy i organizacje ich reprezentujące, przede wszystkim związki zawodowe.

Flexicurity to idea, której realizacja ma pozwolić na wyrównanie elastyczności na rynku pracy, elastyczności w ramach organizacji pracy i elastyczności w stosunkach pracy z bezpieczeństwem zatrudnienia pracownika, rozumianym nie jako pewność utrzymania konkretnego etatu, lecz jako pewność zatrudnienia w ogóle. W tym modelu promowane jest tworzenie otwartego, elastycznego i integrującego rynku pracy, bez problemu jego nadmiernej segmentacji[6]. Koncepcja flexicurity zakłada zwiększenie wsparcia instrumentów rynku pracy w kierunku wzmocnienia zatrudnienia osób już pracujących, ułatwienia zmiany zatrudnienia, a także silniejszego wsparcia osób nieaktywnych na rynku pracy i wykluczonych z tego rynku, jak również wykonujących pracę na podstawie innych stosunków pracy niż umowa o pracę lub pracujących w warunkach niestabilnych[7]. Osoby takie powinny mieć zapewniony dostęp do środków wsparcia i zachęt prowadzących do stabilnego i bezpiecznego prawnie zatrudnienia.

Idea flexicurity, jako łączenie elastyczności z bezpieczeństwem, znajduje podstawy w czterech typach elastyczności pracowniczej i czterech typach bezpieczeństwa. Elastyczność dzieli się na[8]:

– zewnętrzną elastyczność ilościową, do której należą m.in. outsourcing pracowniczy, sharing (dzielenie się pracownikami), leasing pracowniczy i inne niestandardowe formy zatrudnienia;

– wewnętrzną elastyczność ilościową, do której zalicza się elastyczny czas pracy;

– elastyczność funkcjonalną, rozumianą jako wielozadaniowość pracowników, zatrudnianie na zastępstwo, praca zmianowa, praca akordowa, telepraca, offshoring;

– elastyczność płacową, która jest reprezentowana przez takie rozwiązania, jak wynagrodzenie powiązane z wynikami, elastyczne formy wynagrodzeń.

Z kolei bezpieczeństwo zgodnie z ideą flexicurity dzieli się na:

a) bezpieczeństwo pracy – ochrona przed zwolnieniem z pracy;

b) bezpieczeństwo zatrudnienia – bezpieczeństwo zatrudnienia po uzyskaniu odpowiedniego wykształcenia oraz stałe szkolenie pracownika;

c) bezpieczeństwo dochodu – wsparcie bezrobotnych, ubezpieczenia pracownika;

d) kompleksowe bezpieczeństwo – zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

---

[6] A. Szuwarzyński, *Flexicurity. Elastyczność i bezpieczeństwo*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 23.

[7] M. Rękas, *Model flexicurity w Polsce jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy*, „Ekonomia i Prawo" 2010, t. VI, s. 319.

[8] Ibidem, s. 320.

Z połączenia obu podstaw flexicurity, tj. elastyczności i bezpieczeństwa, powstają rozwiązania w zakresie poszczególnych elementów tej idei.

Tabela 1. Matryca modelu flexicurity
Table 1. Flexicurity model matrix

	Bezpieczeństwo pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo dochodu	Kompleksowe bezpieczeństwo
Zewnętrzna elastyczność ilościowa	Różne typy umów o pracę, prawna ochrona zatrudnienia, wcześniejsze przejście na emeryturę	Aktywne instytucje rynku pracy, aktywne polityki rynku pracy, uczenie się przez całe życie	Wsparcie dla bezrobotnych, świadczenia społeczne, kwota minimalnego wynagrodzenia	System ochrony przed zwolnieniem
Wewnętrzna elastyczność ilościowa	Elastyczne czasy pracy, skrócony tydzień pracy	Prawna ochrona zatrudnienia, permanentne szkolenie, uczenie się przez całe życie	Dodatkowe świadczenia dla osób pracujących w niepełnym wymiarze, stypendia, inne świadczenia	Outplacement, programy wychodzenia z aktywności, częściowe emerytury
Elastyczność funkcjonalna	Szkolenia, outsourcing pracowników, leasing pracowników, podwykonawstwo	Permanentne szkolenie, uczenie się przez całe życie, praca zespołowa, wielozadaniowość pracownika	System wynagrodzeń powiązany z efektami pracy	Własna organizacja czasu pracy
Elastyczność płacowa	Indywidualne korekty kosztów pracy, w tym składek ubezpieczeniowych	Zmiany składek na ubezpieczenie społeczne, subsydia dla pracodawców	Płacowe umowy zbiorowe, płace dostosowane do elastycznego czasu pracy	Własna organizacja czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini, D. Storrie, *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*. ERM Report 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyd. UE, Luxembourg 2010, s. 48.

Zgodnie z deklarowanym oficjalnym stanowiskiem, celem państw UE jest wprowadzenie elementów polityki flexicurity[9]. Zadaniem flexicurity jest zapewnienie obywatelom państw członkowskich wysokiego poziomu ochrony zatrudnienia, możliwości swobodnego, łatwego znalezienia pracy niezależnie od wieku, a także

[9] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF [dostęp: 10.03.2016].

perspektyw rozwoju zawodowego przy stale zmieniającym się otoczeniu gospodarczym[10]. Flexicurity ma ułatwiać maksymalne wykorzystanie przez pracowników i pracodawców możliwości, które stwarzają procesy globalizacji i integracji regionalnej. Celem tej polityki jest stworzenie systemu, w którym elastyczność zawodowa pracowników oraz dedykowane im zabezpieczenie socjalne będą współistniały. Idea flexicurity neguje przewagę któregokolwiek z aspektów – odrzuca traktowanie elastyczności jako elementu korzystnego wyłącznie dla pracodawców, a także przewagę bezpieczeństwa socjalnego jako wartości istotnej wyłącznie dla pracowników i wskazuje na korzyści wynikające ze zmian w obu zakresach[11]. Flexicurity jest programowo zorientowana na godzenie sprzeczności, a mówiąc ściślej – łączenie rozwiązań z zakresu polityki społecznej i polityki rynku pracy, które tradycyjnie postrzegane są jako wzajemnie ograniczające się, czy wprost wykluczające. Chodzi tu o wypracowywanie i wdrażanie rozwiązań sprzyjających równocześnie bezpieczeństwu socjalnemu obywateli (zwłaszcza tych aktywnych na rynku pracy, ale nie tylko) oraz elastycznemu funkcjonowaniu rynków pracy[12].

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu i flexicurity w politykach Unii Europejskiej

Zarówno CSR[13], jak i flexicurity zostały wdrożone do polityk Unii Europejskiej w zakresie związanym ze wsparciem działań przedsiębiorstw oraz rynkiem pracy. Społeczna odpowiedzialność biznesu została przyjęta jako oficjalna w UE polityka w 2001 r. (Zielona Księga Komisji Europejskiej na temat społecznej odpowiedzialności biznesu[14]). Od tej pory Komisja Europejska kilkakrotnie wskazywała na założenia polityki CSR (komunikat z 2002 r. „Komunikat Komisji Europejskiej dotyczący odpowiedzialności biznesu. Wkład biznesu w zrównoważony rozwój"[15], komunikat z 2006 r. „Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw" i wsparcie dla inicjatywy „Europejskiego Sojuszu na rzecz Spo-

[10] R. Pyrek, A. Mikos, *Innowacyjna koncepcja rynku pracy – model Flexicurity,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie" 2014, nr 9, s. 199.
[11] R. Pyrek, *Flexicutity – nowa koncepcja rynku pracy,* „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 20, nr 1, s. 126.
[12] http://efs.wup katowice.pl/__data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF [dostęp: 11.04.2016].
[13] N. Williamson, A. Stampe-Knippel, T. Weber, *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union,* Compendium 2014, Luxembourg 2014, s. 15.
[14] http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/FOB_Analiza_tematyczna_komunikat-UE_2012.pdfhttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF [dostęp: 27.04.2016].
[15] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26039&from=EN [dostęp: 8.04.2016].

łecznej Odpowiedzialności Biznesu"[16], komunikat z 2011 r. „Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw"[17]).

Natomiast flexicurity ma sprzyjać konkurencyjności, wzrostowi zatrudnienia i zadowolenia z pracy dzięki zachowaniu równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem pracy i jest uwzględniona w dokumencie z 2007 r. „Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity – Konkluzje Rady"[18], który wskazuje krajom członkowskim UE proces systematycznego rozwoju programów narodowych i strategii mających na celu rozwój mobilności oraz zdolności pracowników i przedsiębiorców. Wspólna polityka w tym zakresie dla całej UE jest w tym zakresie wymaganą potrzebą osiągnięcia założeń strategii lizbońskiej, czyli zwiększenia jakości i ilości pracy przy jednoczesnym unowocześnieniu systemów zabezpieczenia społecznego[19].

Dla prawidłowego rozumienia flexcurity ważne jest jednak to, że oba filary idei powinny być jednocześnie uwzględnione w postaci czterech filarów rynku pracy. Są nimi[20]:

a) elastyczne formy zatrudnienia i organizacji warunków pracy, czyli prawna możliwość wykorzystania różnych form zatrudnienia, które mogą zapewnić elastyczność pracy, a przy tym redukujące segmentację rynku pracy i obszary nierejestrowanego zatrudnienia;

b) aktywna polityka rynku pracy, tj. skuteczna pomoc bezrobotnym i poszukującym pracy;

c) kształcenie ustawiczne, czyli systemy szkoleń i „uczenia się przez całe życie";

d) nowoczesny system zabezpieczenia społecznego, rozumiany jako rozwiązania łączące środki wsparcia dochodu z tworzeniem warunków zwiększających mobilność pracowników.

Mimo że Unia Europejska nie stworzyła jednej uniwersalnej polityki zatrudnienia dla wszystkich państw członkowskiej, z uwagi na fakt, że rynki pracy różnią się specyficznie, wymagane jest zastosowanie różnych rozwiązań w zakresie flexicurity. Podstawowym wymogiem zastosowania flexicurity jest wysoka swoboda w zatrudnieniu oraz zwalnianiu pracowników, a tym samym niski poziom regulacji rynku pracy, a także niskie odprawy, długie okresy zatrudnienia próbnego, krótkie okresy wypowiedzenia, a także niskie średnie okresy zatrudnienia. W zakresie powiązania flexicurity ze społeczną odpowiedzialnością biznesu należy wskazać, że powiązanie to jest ujawniane w postaci układów zbiorowych związków zawodowych (wysoki poziom „uzwiązkowienia" pracowników) oraz przedstawicieli przedsiębiorców, znaczne nakłady na system

[16] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=URISERV:c00019&from=PL [dostęp: 9.04.2016].
[17] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF [dostęp: 10.03.2016].
[18] http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=PL&f=ST%2016201%202007%20INIT [dostęp: 16.04.2016].
[19] R. Pyrek, A. Mikos, *Innowacyjna koncepcja…*, s. 197.
[20] K. Marchlewska, *Flexicurity, czyli elastyczność i bezpieczeństwo w ramach unijnego rynku pracy,* Wyd. Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008, s. 34.

socjalny, umożliwiający wysoką elastyczność stosunków pracy, np. ubezpieczenie od bezrobocia oraz znaczne wysokości zasiłków dla osób bezrobotnych, wymóg uczestniczenia w programach aktywizacji na rynku pracy w pełnym wymiarze czasu. Dodatkowo wymagane jest prowadzenie efektywnej, aktywnej polityki rynku pracy, w postaci finansowania programów szkoleniowych dla pracowników zagrożonych utratą pracy oraz dla bezrobotnych. Programy te mają na celu skrócenie okresu poszukiwania nowej pracy i zmniejszenie zagrożenia przed przejściem w stan bezrobocia. Aktywna polityka rynku pracy ustanawia bodźce, stanowiące zabezpieczenie przed pokusą biernego życia na zasiłku. Jest ona także dostosowana do wieku i długości okresu bez pracy. Z jednej strony pracownicy przechodzą szkolenia, przez co stają się atrakcyjniejsi dla pracodawców (efekt podnoszenia kwalifikacji), z drugiej strony bezrobotni są zachęcani do szukania pracy na własną rękę. Jeśli jej nie znajdą, czeka ich obowiązkowa aktywizacja (efekt motywacyjny). Jednak nie jest możliwe wprowadzenie instytucji flexicurity w postaci czystej, tzw. duńskiej, z uwagi na kilka czynników, które utrudniają naśladowanie duńskich rozwiązań. Po pierwsze, barierą jest specyfika duńskiego (i w ogóle skandynawskich) rynku pracy, w którym nie funkcjonuje w zasadzie żadna regulacja rynku pracy, poza podstawowymi zasadami, a nowe zasady są wprowadzane na zasadzie konsensusu. Po drugie, gospodarka jest oparta na małych i średnich przedsiębiorstwach, a samo zakładanie firm jest łatwe i są one jednocześnie łatwe do zarządzania. Po trzecie, specyfika kulturowa społeczeństwa, która zakłada świadomość słabej ochrony zatrudnienia, kompensowanej świadczeniami socjalnymi, zaufanie do państwa i systemu rynku pracy.

W Polsce znana jest idea flexicurity i od kilku lat można zauważyć zwiększenie znaczenia nowych, w tym elastycznych, form czasu pracy, po nowelizacji polskiego prawa pracy w ciągu ostatnich lat. O ile społeczna odpowiedzialność biznesu jest znana już w Polsce od dłuższego czasu, o tyle dopiero ostatnio nastąpiły przejawy próby wprowadzenia modelu flexicurity w polskich przedsiębiorstwach w postaci kilku podstawowych kategorii niestandardowych form zatrudnienia. Są to najczęściej następujące formy:

a) indywidualny rozkład czasu pracy,
b) ruchomy czas pracy,
c) praca w niepełnym wymiarze czasu pracy,
d) skomprymowany tydzień pracy,
e) zadaniowy system czasu pracy,
f) telepraca,
g) samozatrudnienie.

Te elastyczne formy zatrudnienia dla pracowników, a dla przedsiębiorstw formy organizacji pracy, mogą być sposobem dostosowania rynku pracy do zmian zachodzących na nim i ograniczenia bezrobocia. W tym kontekście należy zauważyć, że w Unii Europejskiej podejście flexicurity traktowane jest jako jeden z kluczowych instrumentów urzeczywistnienia celów strategii lizbońskiej oraz dostosowania

założeń europejskiego modelu społecznego do współczesnych wyzwań globalizacyjnych. Okazuje się jednak, że sama „promocja" koncepcji na poziomie unijnym, połączona z próbami jej „mechanicznego" wdrożenia na poziomie państw członkowskich, przynosi – jak do tej pory – mocno ograniczone rezultaty[21].

4. Przykłady wdrożenia idei flexicurity a społeczna odpowiedzialność biznesu

Pierwszym przykładem inicjatywy w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu są działania dużego polskiego przedsiębiorstwa – elektrowni PGE Turów S.A.[22] Firmy energetyczne coraz częściej stają w sytuacji, w której muszą stawić czoła adresowanym w ich kierunku kwestiom związanym ze zmianami klimatycznymi. Z ich punktu widzenia istotne staje się przeprowadzenie analizy mającej na celu określenie ryzyk i szans, jak również zakresu działań w odpowiedzi na dynamiczne zmiany otoczenia zewnętrznego w tym aspekcie. Problemy ekologiczne (głównie tzw. efekt cieplarniany) związane z emisją substancji gazów przemysłowych do atmosfery i odpadami przemysłowymi powodują przyjęcie wiążących porozumień (np. z protokół z Kioto z 1997 r., porozumienie klimatyczne z Paryża z 2015 r.), w ramach których kraje uprzemysłowione są zobligowane m.in. do redukcji ogólnej emisji gazów powodujących efekt cieplarniany. Specyfika polskiego przemysłu, zwłaszcza polskiej energetyki, w 96% opartej na paliwach kopalnianych (duża emisyjność dwutlenku węgla w procesach spalania tego typu paliw) oraz rosnąca presja redukcji emisji tego gazu, powoduje, że w ramach CSR firma PGE Turów S.A. podjęła działania polegające na ograniczeniu tego typu emisji do środowiska[23]. Powiązanie CSR z działaniami i celami firmy pozwala na osiągnięcie określonych efektów:

– reputacji – wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu buduje pozytywny wizerunek firmy, co przekłada się później na wzrost lojalności interesariuszy;

– wyróżnienia się (konkurencji) – działanie z zakresu CSR charakteryzujące się odniesieniem do problemów społecznych może stać się znakiem rozpoznawczym (wyróżniającym markę, firmę) przedsiębiorstwa i tym samym odróżniać je (lub jego produkty) od konkurentów;

– zainteresowanie inwestorów – wzrost inwestycji w przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, np. fundusze inwestycyjne, chętniej wybierają przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sposób przejrzysty i odpowiedzialny jako przedmioty swojego zainteresowania. Przekłada się to na korzystniejsze zasady

[21] http://efs.wup-katowice.pl/__data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf [dostęp: 11.04.2016].
[22] https://www.elturow.pgegiek.pl/ [dostęp: 10.04.2016].
[23] https://www.pgegiek.pl/index.php/csr/ [dostęp: 12.04.2016].

przyznawania dofinansowania. Ponadto w ostatnim okresie następuje rozwój rynku społecznie odpowiedzialnych inwestycji (SRI – Socially Responsible Investing);

– oszczędności – najczęściej wskazuje się na oszczędności wynikające z zastosowania nowoczesnych ekologicznych technologii lub nowych metod zarządzania, zmniejszających w konsekwencji zużycie zasobów. Następować może również redukcja kosztów transakcyjnych, wynikająca z zaufania i partnerstwa nawiązanego z interesariuszami przedsiębiorstwa;

– wpływ na pracowników i relacje z interesariuszami – CSR wpływa na podniesienie kultury organizacyjnej cechującej się zaufaniem, zaangażowaniem, przejrzystością i uczciwością. W konsekwencji powoduje tworzenie i akumulację kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Postawa odpowiedzialnego zarządzania z uwzględnieniem CSR może zwiększać zaufanie interesariuszy do przedsiębiorstwa, co przekłada się na zdolność do współdziałania i realizowania celów i misji przedsiębiorstwa;

– ograniczenie ryzyka działalności – pozwalające w pewnym stopniu na unikanie sytuacji kryzysowych, wynikających z protestów różnych grup interesariuszy (pracowników lub organizacji ekologicznych), bojkotów konsumenckich, wypadków przemysłowych i związanych z tym postępowań sądowych.

Przykładem działań CSR w ramach firmy PGE Turów S.A. są m.in. działania modernizacyjne w obiektach energetycznych, produkcyjnych, sieciach wodnych oraz urządzeń gospodarki wodno-ściekowej pozwalające na ograniczenie zużycia paliw, wody i poprawę czystości odprowadzanych ścieków oraz emisji gazów. W zakresie społecznego zaangażowania firma realizuje zabezpieczenie potrzeb socjalno-bytowych i kulturalno-oświatowych pracowników, zapewnienie opieki medycznej i ochrony zdrowia, jest również fundatorem stypendiów dla studentów, którzy osiągają wysokie wyniki w nauce. Z kolei stymulowanie zrównoważonego rozwoju lokalnego i regionalnego następuje w postaci poszanowania integralności kultur lokalnych, wspieranie lokalnych inicjatyw z dziedziny kultury, edukacji i promocji zdrowia, wsparcie dla kultury, edukacji i sportu (sponsoring i przekazywane darowizny). Działania z zakresu CSR mają na celu:

– budowanie porozumienia z wszystkimi grupami interesariuszy (z pracownikami, dostawcami, partnerami, klientami i społecznościami lokalnymi właściwymi dla miejsc lokalizacji spółek);

– utrwalenie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy, rzetelnego partnera biznesowego oraz firmy „przyjaznej" dla społeczności lokalnej.

W tym zakresie idea CSR jest powiązana w pewnym zakresie z ideą flexicurity – obszarem tym jest aktywna polityka pracy w firmie w postaci porozumienia z pracownikami i zrozumienia wśród społeczności pracowniczej potrzeby zmian oraz kreowania działań z zakresu aktywnego pracodawcy, wspierającego nowe rozwiązania w zakresie wskazanym w idei flexicurity, w tym obszarów charakterystycznych dla idei powiązania elastyczności i bezpieczeństwa pracy.

Zwiększenie efektywności instrumentów na rynku pracy powinno obejmować nie tylko osoby poszukujące pracy (doradztwa, szkolenia), ale i bezrobotnych (świadczenia dla bezrobotnych tylko pod warunkiem monitorowania i wspierania ich aktywności na rynku pracy).

Przykładem zastosowania modelu flexicurity jest działanie firmy Volkswagen Motor Polska S.A., która stosuje elastyczny czas pracy w zależności od zapotrzebowania na moce produkcyjne. Wdrożono program „Zdrowa kobieta – zdrowy mężczyzna" umożliwiający przeprowadzenie na terenie firmy w godzinach pracy kompleksowych badań w całości finansowanych przez pracodawcę, a także program „Przyszła mama", w którym kobieta ciężarna może mieć skrócony tydzień pracy, ale zachowuje prawo do pełnego wynagrodzenia. Sama decyduje, czy chce pracować 6,5 godziny (standard dla kobiet w ciąży w firmie) czy dłużej. Jeśli pracuje dłużej, przepracowane godziny „odkładają się" na jej koncie i może je wykorzystać jako dzień wolny w trakcie ciąży lub już po urlopie macierzyńskim[24].

Model flexicurity powinien zredukować różnice dzielące osoby posiadające stabilne zatrudnienie i nieposiadające takiego zatrudnienia, co może być korzystne dla pracodawcy. Osoby zatrudnione na stałe powinny otrzymywać wsparcie, by były przygotowane na zmianę pracy i chronione w trakcie zmian, natomiast osoby bezrobotne możliwości łatwego wejścia na rynek pracy i środki pomagające w zmianie warunków umów na bardziej stabilne. Pracodawca w ramach CSR może dokonać poprawy pozycji osób pracujących na umowach na czas określony, umowach agencyjnych, na zlecenie itp. w postaci równych płac i minimalnych godzin pracy oraz świadczeń związanych z „tradycyjnym" zatrudnieniem, np. objęcie pracowniczymi funduszami emerytalnymi oraz dostęp do szkoleń. Z kolei prawo przewidywałoby ograniczenie wielokrotnego stosowania takich umów i promowałyby zmiany warunków umów na korzystniejsze. Wymagana byłaby ochrona zwiększonej liczby pracowników na podstawie umów na czas nieokreślony. Praca taka obejmowałaby stopniowe zwiększanie ochrony przed zwolnieniem (od zakresu podstawowego do maksymalnego wraz z ilością lat pracy).

Zakończenie

Idea flexicurity może być powiązana ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, ponieważ kształtuje umiarkowaną ochrona zatrudnienia, wysoki poziom partycypacji pracowników w programach uczenia się przez całe życie, wysoki poziom wydatków na politykę rynku pracy, systemy świadczeń i zabezpieczeń społecznych, czy wysoki udział związków zawodowych, zapewniając zrównoważenie praw i obowiązków pracodawców i pracowników. Przedsiębiorstwo, stosując programy CSR, włącza się w ideę flexicurity poprzez korzystanie z formy dialogu pomiędzy pracodawcą a pra-

[24] http://www.uwazamrze.pl/artykul/1054363/ogien-z-woda [dostęp: 15.04.2016].

cownikami. Obie koncepcje, tj. społeczna odpowiedzialność biznesu oraz flexicurity, nie mogą funkcjonować bez wsparcia i zaangażowania państwa – w przypadku CSR jest to ustanawianie reguł prawnych, egzekwowanie wymaganych obowiązków, natomiast w przypadku flexicurity – z nowoczesnym podejściem do rynku pracy.

W wyniku przeprowadzonych badań wykazano, iż współczesne przedsiębiorstwa działające w nowej gospodarce stoją przed dużym wyzwaniem – muszą nauczyć się zarządzać w inny sposób niż dotychczas. Pociąga to za sobą potrzebę podejmowania wielu działań i wysiłków, które nie są łatwym zadaniem. W nowoczesnej, współczesnej gospodarce opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa powinny pełnić nową rolę – odpowiedzialności społecznej mającej na uwadze także wdrażanie idei flexicurity i na stałe włączenie jej w zarządzanie przedsiębiorstwem

Przeprowadzona analiza stwarza podwaliny do dyskusji na temat eliminacji nierównowagi pomiędzy obecną skalą zastosowania rozwiązań modelów Flexicurity i CSR a aktualnym zapotrzebowaniem na ich wdrożenie ze strony pracowników, przedsiębiorców, instytucji samorządowych, organizacji pracodawców i związków zawodowych.

Bibliografia

Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wyd. UW, Warszawa 2009.

Garay L., Font X., *Doing good to do well? Corporate Social Responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises,* „International Journal of HospitalityManagement" 2012.

Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2013.

Mandl I, Hurley J., Mascherini M., Storrie D., *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes. ERM Report 2010,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyd. UE, Luxembourg 2010.

Marchlewska K., *Flexicurity, czyli elastyczność i bezpieczeństwo w ramach unijnego rynku pracy,* Wyd. Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008.

Pyrek, R., Mikos A., *Innowacyjna koncepcja rynku pracy – model Flexicurity*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie" 2014/ 9.

Pyrek R., *Flexicutity – nowa koncepcja rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2015, t. 20, nr 1.

Rękas M., *Model flexicurity w Polsce jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy*, „Ekonomia i Prawo", t. VI, 2010/1.

Różański J., Sokołowski J., *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem – wybrane zagadnienia*, Wyd. SWSPiZ, Łódź 2010.

Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa 2011.

Szuwarzyński A., *Flexicurity. Elastyczność i bezpieczeństwo,* Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.

Williamson N., Stampe-Knippel A., Weber T., *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union,* Compendium 2014, Luxembourg 2014.

Netografia
http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.douri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF1 [dostęp: 10.03.2016].
http://efs.wupkatowice.pl/__data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf [dostęp: 28.03.2016].
http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp_content/uploads/2015/02/FOB_Analiza_tematyczna_komunikat-UE_2012.pdf [dostęp: 02.04.2016].
http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/uri=URISERV:n26039&from=EN [dostęp: 08.04.2016].
http://efs.wupkatowice.pl/__data/assets/pdf_file/0013/1813/03Ekspertyza_flexicurity.pdf [dostęp: 11.04.2016].
https://www.pgegiek.pl/index.php/csr/ [dostęp: 12.04.2016].
http://www.uwazamrze.pl/artykul/1054363/ogien-z-woda [dostęp:15.04.2016].
http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/FOB_Analiza_tematyczna_komunikat-UE_2012.pdf http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF [dostęp: 27.04.2016].

Nota o Autorze:
mgr Justyna Suska *ukończyła studia magisterskie o specjalności zarządzanie oraz szereg studiów podyplomowych m.in. z zakresu: zarządzanie zasobami ludzkimi UŚ, bezpieczeństwo i higiena pracy UŚ oraz komunikowania i kreowania wizerunku publicznego UW (University of Wrocław). Doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydział Zarządzania.*

Author`s resume:
Justyna Suska ME *has completed master's study in management and numerous post-graduate studies in human resources management (University of Silesia), industrial safety (University of Silesia) and public image communicating and creating UW. She is a doctoral student of the Katowice University of Economics – Faculty of Management.*

Kontakt/Contact:
mgr Justyna Suska
e-mail: justina_suski@interia.eu.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 95-127

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.09.2016
Data recenzji/Accepted: 7.10.2016 / 27.10.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: Środki Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego

DOI: 10.5604/18998658.1232691

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. UE dr hab. Zbigniew Widera [A B C D]
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu
mgr Wiktor Widera [A B C D]
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu
mgr Ewa Dudzic [D F]
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

PRZEDSIĘBIORCZE ZARZĄDZANIE SAMORZĄDEM TERYTORIALNYM

THE ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT OF THE LOCAL GOVERNMENT

Streszczenie: Artykuł prezentuje raport z badań, będących efektem projektu badawczego Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, zatytułowanego „Przedsiębiorcze zarządzania samorządem terytorialnym". Badania zostały przeprowadzone w wybranych gminach Górnośląskiego Związku Metropolitalnego. Uzyskane wnioski pozwoliły odpowiedzieć na sfor-

mułowany problem badawczy: w jakim stopniu pracownicy instytucji gminnych rozumieją zagadnienie przedsiębiorczego zarządzania samorządem terytorialnym. Zgodnie z postawionymi celami badania wyniki raportu końcowego, udostępnionego zarządzającym gminami, mogą stać się inspiracją dla kadry kierowniczej instytucji gminnych do usprawnień procesu zarządzania urzędem, rozumianym jako organizacja świadcząca usługi publiczne. Zgromadzony materiał może stać się również inspiracją dla kolejnych badań naukowych w obszarze świadczenia usług publicznych, które to badania rzadko pojawiają się w publikacjach naukowych.

Słowa kluczowe: samorząd terytorialny, zarządzanie, przedsiębiorczość, zachowania przedsiębiorcze

Abstract: The article presents a report based on a research project carried out at Humanitas University in Sosnowiec. The project titled "Entrepreneurial management of the local government" was conducted in selected municipalities of the Metropolitan Association of Upper Silesia and investigated the extent to which employees of the Municipal Office in Sosnowiec and the Municipal Office in Chorzów understand the issue of entrepreneurial management of the local government. The results of the study demonstrated discrepancies in the understanding of the term "entrepreneurial management of the local government". Therefore, the outcomes of the report could stimulate the municipal institutions' management to improve the management process, taking place in their institutions. Moreover, the collected data could be an incentive for scientists to perform further research in the area of public service, as it rarely appears in the scientific publications.

Keywords: local government, management, entrepreneurship, entrepreneurial behaviour

Wprowadzenie

Artykuł prezentuje raport z badań w ramach przeprowadzonego projektu badawczego pt. „Przedsiębiorcze zarządzania samorządem terytorialnym". Badania przeprowadzone zostały w wybranych gminach Górnośląskiego Związku Metropolitalnego. Głównym jego aspektem było określenie rozumienia przez pracowników wybranych urzędów miasta – organizacji zarządzających procesem świadczenia usług publicznych w gminach – terminu „zarządzanie przedsiębiorcze" ze wskazaniem jego przejawów. Koncepcja zarządzania przedsiębiorczego, rozumiana będzie jako przenoszenie elementów zarządzania organizacjami gospodarczymi do obszaru społecznego.

1. Czym jest przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym?

Zarządzanie, wykorzystujące istniejący potencjał, uwalnia zdaniem autorów sprawczy mechanizm zmian i przekształceń, które są warunkowane również ponoszeniem ryzyka. To myślenie o sprawowaniu władzy oparte jest na mechanizmach

przeniesionych z rynku ekonomicznego, na którym konkurują pomiędzy sobą różne organizacje. Teoria ta pogłębia rozważania o samorządzie terytorialnym w kategoriach rynku, na którym dochodzi do transakcji wymiany pomiędzy oferentem a nabywcą. Mieszkaniec gminy traktowany jest w tym kontekście jako wymagający klient, natomiast obsługujący go urzędnik jako usługodawca zależny od swojego klienta. Tak postawiona teoria likwiduje myślenie o urzędniku jako „wyroczni" w sprawach mieszkańców, co bezpośrednio prowadzi do odchodzenia od biurokracji i zniechęcenia zależnego od struktur lokalnej władzy obywatela. W tym kontekście należy wskazać na praktyczne rozumienie nowej formuły technologii sprawowania władzy nakreślonej przez D. Osborna, T. Gaeblera[1] będącego podstawą zmian w praktyce zarządzania gminami, poprzez przenoszenie do niego mechanizmów zarządzania organizacjami gospodarczymi. Myślenie to charakteryzuje się następującymi zasadami:

– władza jako czynnik aktywizujący – ujmuje aktywność sprawujących władzę jako rządzących, nadzorujących opracowane strategie, a także niekoncentrujących się na czynnościach wykonawczych; działanie oparte na stwierdzeniu: zadaniem rządu jest sterować łodzią, nie wiosłować. Świadczenie usług jest wiosłowaniem, a rząd nie jest zbyt dobry w wiosłowaniu;

– władza w rękach społeczności – zasada, którą najlepiej ilustruje stwierdzenie byłego burmistrza St. Paul, Latimera: „Im jestem starszy, tym bardziej przekonany, że programy (usługi), jeśli mają być realizowane skutecznie, muszą być własnością tych, dla których są tworzone. Nie jest to czcza retoryka, lecz szczera prawda. Program musi mieć właścicieli";

– władza konkurencyjna – myślenie oparte na powszechnym wprowadzaniu zasad konkurencji. W myśleniu tym konkurencja nie jest sprawą wyboru pomiędzy sektorem publicznym a sektorem prywatnym. To sprawa wyboru pomiędzy konkurencją a monopolem;

– władza kierująca się poczuciem misji – określona wskazaniem: nigdy nie mów ludziom jak mają coś zrobić. Powiedz im, co chcesz, żeby zrobili, a zaskoczą cię swą pomysłowością;

– władza zorientowana na wyniki – to myślenie, w którym nadrzędną funkcję, jakiej podporządkowuje się działanie, spełnia jego rezultat. Istotą jest zrozumienie celu działania;

– władza kierująca się interesem nabywcy – kryterium podstawowym jest zadowolenie nabywców z proponowanej usługi lub formowanego produktu pojawiającego się na rynku, na który władza oddziałuje;

– władza przedsiębiorcza – organizująca życie społeczne w obszarze oddziaływania, przyjmując wskazanie: raczej zarabiać niż wydawać. Jest ono wykorzystywaniem motywu zysku dla potrzeb społecznych, zorganizowanego procesu inwestowania;

[1] D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację państwową*, Media Rodzina, Poznań 1992, s. 19.

– władza przewidująca – zasada zobrazowana sformułowaną przez Datora, futurologa z Uniwersytetu Hawajskiego, tezą: „Od stuleci uczono nas, że powinniśmy czcić naszych przodków i być wierni naszym tradycjom, i dobrze, że postępowaliśmy zgodnie z tymi naukami. Teraz jednak, w obliczu wyzwań przyszłości, musimy robić to, czego nie robiliśmy nigdy dotąd i do czego, obawiam się, możemy okazać się niezdolni, a mianowicie czcić naszych potomków, kochać nasze wnuki bardziej niż samych siebie";

– władza zdecentralizowana – myślenie oparte na zasadach:

- instytucje zdecentralizowane są bardziej elastyczne, mogą szybciej reagować na zmianę warunków i potrzeby klientów,
- instytucje zdecentralizowane działają bardziej efektywnie,
- instytucje zdecentralizowane są o wiele bardziej skłonne do wprowadzania innowacji,
- instytucje zdecentralizowane działają mobilizująco na zatrudnionych w nich ludzi, wyzwalając w nich większą produktywność, skłaniając do większego zaangażowania i podnosząc ich morale.

– władza nastawiona prorynkowo – opisowi służy wskazanie Korporacji Popierania Przedsiębiorczości: „Zamiast działać jako masowi dostawcy dóbr czy usług (…) agencje publiczne funkcjonują na już istniejących lub dopiero powstających rynkach, bardziej jako organy usprawniające ich działanie, pośrednicy i dostarczyciele kapitału początkowego. Jak dowiodły doświadczenia wielu wiodących korporacji prywatnych w minionej dekadzie, tej – wymagającej większej przedsiębiorczości – roli nie może dobrze spełniać tradycyjna, przyzwyczajona do systemu nakazowego biurokracja"[2].

Ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi wymaga dokonywania w systemie zarządzania zmian. Zmiany poszukują rozwiązań ulepszających stosowane metody i techniki zarządzania dla osiągnięcia następujących celów:

- zapewnienie odpowiedzialności w zarządzaniu publicznym, zwłaszcza w jego kontekście politycznym,
- pomiar i ocena rezultatów zamiast tradycyjnej orientacji na nakłady i ekspansję,
- zwiększenie zaangażowania państwa w rozwój zasobów ludzkich administracji publicznej, zwłaszcza poprzez poprawę procesu zatrudniania i awansowania pracowników na podstawie kwalifikacji merytorycznych, ich kształcenia i rozwoju,
- promowanie etyki w służbie publicznej i eliminowania korupcji poprzez: stworzenie niezawodnych środków kontroli i oceny, finansowanie programów edukacji etycznej i stworzenie bardziej efektywnych metod dochodzenia oraz orzecznictwa w sprawach łamania zasad etyki,
- zastosowanie przedsięwzięć obniżających koszty i zwiększających świadomość potrzeby wykorzystania bardziej skutecznych technik opartych na wiarygodnej informacji w prowadzeniu spraw publicznych,

[2] Ibidem.

- wprowadzanie kryteriów jakości w całym sektorze usług publicznych, które zawierają jasno określone bodźce, uprawnienia kierownictwa i nadają silniejszy mandat do świadczenia usług sprzyjających obywatelowi,
- tendencja do określania celów strategicznych i operacyjnych organizacji publicznych,
- większa delegacja władzy i odpowiedzialności do organizacji wykonawczych połączona z określaniem pułapu wydatków,
- dokonywanie alokacji zasobów w budżecie rocznym na podstawie wieloletnich programów finansowych,
- poszerzenie kompetencji oraz zwiększanie elastyczności kierownictwa i organizacji w zarządzaniu finansami,
- zwiększanie wykorzystania informacji porównawczej w formie mierników i wskaźników efektów w połączeniu z informacją finansową dotyczącą poniesionych wydatków,
- nadanie większego znaczenia ocenom formułowanym na podstawie regularnych sprawozdań finansowych i raportów o uzyskiwanych wynikach,
- intensywne stosowanie kontroli działalności i oceny transakcji finansowych[3].

Rozumienie idei zarządzania przedsiębiorczego zmieniającego perspektywę postrzegania misji gminy, jej celów strategicznych przez jej pracowników jest interesującym obszarem badawczym. Zarówno w kontekście samego rozumienia formuły sprawowania władzy, jak również jasnego określenie jej przez prezydenta miasta i identyfikacji z nią pracowników urzędu miasta i innych organizacji gminnych. Przeprowadzone badania koncentrowały się na pierwszym ze wskazanych kontekstów.

2. Raport z badań „Przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym"

Grupa projektowa Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu przeprowadziła wywiady z 29 pracownikami Urzędu Miejskiego w Sosnowcu i Urzędu Miasta Chorzów w celu poznania opinii badanych na temat przedsiębiorczego zarządzania samorządem terytorialnym. Wybór gmin podyktowany był ich podobieństwem do innych, znajdujących się w konurbacji śląskiej, z celowym wskazaniem gminy, jednej z obszaru Śląska i drugiej z obszaru Zagłębia. Dobór osób do badania został przeprowadzony poprzez zadanie im pytania, „czy pracują w mieście, w którym mieszkają". Spośród 55 zapytanych pracowników Urzędu Miejskiego w Sosnowcu i Urzędu Miasta Chorzów 29 z nich mieszka i pracuje w tym samym mieście. Z tymi osobami przeprowadzono wywiady. Strukturę badanej próby ze względu na wybrane kryteria prezentuje tabela 1.

[3] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 542-543.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów ze względu na badane kryteria
Table 1. Respondents' charateristics

Cechy respondentów		Struktura badanych w %
Płeć	Kobieta	52
	Mężczyzna	48
Wiek	18-25	3
	26-35	35
	36-45	31
	46-55	21
	56-65	10
Stanowisko pracy	kadra kierownicza	24
	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	76
Staż pracy na obecnym stanowisku	krócej niż rok	17
	1-4 lat	38
	5-8 lat	10
	9-13 lat	21
	powyżej 13 lat	14
Wykształcenie	niepełne wyższe (wciąż studiuję)	7
	Wyższe	93
Miejsce pracy i zamieszkania	Chorzów	55
	Sosnowiec	45

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Kobiety stanowiły nieco ponad połowę (52%) badanej próby. Biorąc pod uwagę kryterium, jakim jest wiek, należy stwierdzić, że w wywiadach najczęściej uczestniczyły osoby w wieku 26-35 lat (35%) oraz 36-45 lat (31%). Ponadto ¾ osób poddanych badaniu to pracownicy niepełniący funkcji kierowniczej i na obecnym stanowisku pracy mające 1-4 lat stażu pracy. Niemal wszyscy pracownicy, z którymi przeprowadzono wywiady posiadają wykształcenie wyższe (93%), a pozostali są w trakcie studiów.

Wywiad rozpoczęto od zapytania respondentów, co rozumieją poprzez przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym. Respondenci wskazywali, że przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym polega m.in. na efektywnym wykorzystywaniu zasobów gminy, konsekwentnym realizowaniu celów strategicznych gminy, korzystaniu z potencjału gminy, zaspokajaniu potrzeb mieszkańców, a także wykorzystywaniu w zarządzaniu gminą metod zarządzania przedsiębiorstwem. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi ilustruje tabela 2. Celowo nie wskazano możliwości wyboru odpowiedzi zaproponowanych przez badaczy, pozostawiając swobodę dowolnego wyboru badanym.

Tabela 2. Opinie respondentów na temat tego, na czym polega przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym
Table 2. Respondents' opinions on what the entrepreneurial management of the local government is

Treść odpowiedzi	**Charakterystyka respondenta**					
	Płeć	**Wiek**	**Stanowisko pracy**	**Staż na obecnym stanowisku pracy**	**Wykształcenie**	**Miejsce pracy i zamieszkania**
Takie wykorzystanie zasobów gminy, które pozwala na osiągnięcie jak najlepszych efektów.	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	9-13 lat	wyższe	Chorzów
Rozumiem przez to aktywowanie mieszkańców do działań na rzecz swojego miasta.	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	wyższe	Chorzów
Rozwój przedsiębiorstw, promocja regionu.	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
Jak najbardziej oszczędne.	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Stwarzanie warunków, rozbudowa infrastruktury, wykorzystywanie naturalnych atutów.	mężczyzna	56-65	kadra kierownicza	9-13 lat	wyższe	Chorzów
Zarządzanie np. gminą w taki sposób, jak zarządza się przedsiębiorstwem (którym gmina nie jest).	mężczyzna	46-55	kadra kierownicza	krócej niż rok	wyższe	Chorzów

Zarządzanie nim w taki sposób, aby w pełni wykorzystywać potencjał gospodarczy i społeczny (gminy, powiatu, województwa) oraz efektywnie wykonywać zadania publiczne.	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
Korzystanie z potencjału gminy przy konsekwentnym realizowaniu celów strategicznych.	mężczyzna	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	9-13 lat	wyższe	Chorzów
Aktywizacja społeczności lokalnej. Współpraca między społecznością lokalną, organizacjami, przedsiębiorcami – wspieranie ich aktywności.	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	krócej niż rok	wyższe	Chorzów
Określanie celów gminy i ich konsekwentne realizowanie i monitorowanie.	mężczyzna	56-65	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
Jest to zarządzanie w taki sposób, by ich wyniki były na tyle efektywne.	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
To określanie celów – potrzeb, podejmowanie decyzji dotyczących zadań, środków i terminów realizacji.	kobieta	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	wyższe	Chorzów

Przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym to racjonalne gospodarowanie budżetem, nastawione na zysk i podwyższenie poziomu życia mieszkańców.	mężczyzna	18-25	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	niepełne wyższe (wciąż studiuję)	Chorzów
Spełnianie oczekiwań mieszkańców danego terytorium – prowadzenie badań dot. oczekiwań mieszkańców i realizacja ważnych z ich punktu widzenia przedsięwzięć.	kobieta	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	krócej niż rok	wyższe	Chorzów
Wykorzystywanie zasobów gminy i jej potencjału tak, by zapewnić zadowolenie mieszkańców.	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
Realizacja wizji zarządzania skierowanej na zadowolenie mieszkańca (przedsiębiorcy, emeryta, dziecka itd.) z racjonalnym wykorzystaniem zasobów, które gmina/ miasto posiada.	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	niepełne wyższe (wciąż studiuję)	Chorzów
Uczciwość i kompetencja w zarządzaniu.	mężczyzna	46-55	kadra kierownicza	krócej niż rok	wyższe	Chorzów

Efektywne zarządzanie zasobami miejskimi/ludzkimi w samorządzie tak, by osiągać jak najlepsze efekty przy zachowaniu racjonalnej ekonomii.	mężczyzna	36-45	kadra kierownicza	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Umiejętne wykorzystanie potencjału miasta.	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Zwiększanie atrakcyjności inwestycyjnej miasta	mężczyzna	36-45	kadra kierownicza	9-13 lat	wyższe	Sosnowiec
Samorząd terytorialny należy traktować jak przedsiębiorstwo usługowe. Ma spełniać potrzeby mieszkańców, zachowując jednocześnie w ryzach stan finansów jednostki. Podążać za trendami nowoczesności.	mężczyzna	56-65	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	wyższe	Sosnowiec
Dla mnie to zarządzanie perspektywiczne, efektywne, ekonomicznie rozsądne, uwzględniające wszystkie grupy społeczne.	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	5-8 lat	wyższe	Sosnowiec

Wyznaczenie celów i kierunków rozwoju, stworzenie zespołów eksperckich i grup zadaniowych, sukcesywne dążenie do realizacji tych celów.	kobieta	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	9-13 lat	wyższe	Sosnowiec
Poszukiwanie i wprowadzanie nowych innowacyjnych rozwiązań we współpracy np. z lokalnymi przedsiębiorcami.	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Rozwój infrastruktury miejskiej służącej w codziennym życiu mieszkańców oraz zaspokajanie potrzeb mieszkańców.	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	5-8 lat	wyższe	Sosnowiec
Włodarz gminy powinien zarządzać nią jak przedsiębiorstwem, którego stan należy stale monitorować i reagować na każde zagrożenie.	kobieta	36-45	kadra kierownicza	9-13 lat	wyższe	Sosnowiec
Świadome realizowanie zadań gminy biorąc pod uwagę mieszkańców oraz bezpośredni dochód gminy.	mężczyzna	26-35	kadra kierownicza	krócej niż rok	wyższe	Sosnowiec

Dbanie o dobro mieszkańców i odpowiednie zarządzanie funduszami gminy.	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Maksymalne wykorzystanie posiadanego potencjału.	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	5-8 lat	wyższe	Sosnowiec

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Następnie poproszono respondentów o wskazanie czynników, które mają największy wpływ na zarządzanie samorządem terytorialnym (tabela 3). 86,7% uczestników wywiadu uznało infrastrukturę (zasoby materialne) miasta za najistotniejszy czynnik. Zasoby ludzkie i zasoby finansowe (69%) wymienione były jako kolejne istotne czynniki.

Tabela 3. Opinie respondentów dotyczące czynników mających największy wpływ na zarządzanie samorządem terytorialnym
Table 3. Respondents' opinion on factors having the greatest impact on the management of local government

Wyszczególnienie	N	%	% obserwacji
Infrastruktura (zasoby materialne) miasta	25	28,7	86,2
Zasoby ludzkie	20	23,0	69,0
Zasoby finansowe	20	23,0	69,0
Przejrzysta struktura hierarchii i podział obowiązków	7	8,0	24,1
Konkurencja	1	1,1	3,4
Poparcie mieszkańców/pracowników	9	10,3	31,0
Współpraca z innymi miastami/przedsiębiorstwami	5	5,7	17,2
Ogółem	**87**	**100,0**	**300,0**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Zapytani o najważniejsze czynniki rozwoju miasta, pracownicy urzędu (62%) wskazali rozwiniętą infrastrukturę, natomiast ponad połowa badanych (51,7%) stwierdziła, że jest to zdolność przyciągania inwestorów oraz odpowiednie wykorzystanie posiadanego potencjału (tabela 4).

Tabela 4. Odpowiedzi badanych dotyczące najważniejszych czynników rozwoju miasta
Table 4. Respondents' answers regarding the most important factors influencing the development of the municipality

Wyszczególnienie	N	%	% obserwacji
Rozwinięta infrastruktura	18	20,7	62,1
Zdolność przyciągania inwestorów	15	17,2	51,7
Odpowiednie wykorzystanie posiadanego potencjału	15	17,2	51,7
Kapitał ludzki	12	13,8	41,4
Rozwinięte przedsiębiorstwa	8	9,2	27,6
Dostępność zewnętrznych środków finansowych	5	5,7	17,2
Sprawne funkcjonowanie instytucji publicznych	4	4,6	13,8
Struktura gospodarcza i inwestycyjna	4	4,6	13,8
Współpraca samorządów	3	3,4	10,3
Położenie geograficzne	2	2,3	6,9
Promocja regionu	1	1,1	3,4
Rozwinięta turystyka	0	0,0	0,0
Ogółem	**87**	**100,0**	**300,0**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Kolejne pytanie wymagało od respondentów określenia czynników, które ich zdaniem najlepiej obrazują skuteczne i efektywne zarządzanie w regionie (tabela 5). Współpraca wszystkich szczebli samorządu (37,9%), większe środki zewnętrzne i efektywne ich wydatkowanie (34,5%), wykwalifikowana kadrę administracyjną (34,5%) oraz poprawa infrastruktury (34,5%) znalazły się wśród najczęściej wskazanych odpowiedzi.

Tabela 5. Opinie respondentów dotyczące czynników, które najlepiej obrazują skuteczne i efektywne zarządzanie w regionie
Table 5. Respondents' opinions with reference the factors that illustrate the effective and efficient management in the region the best

Wyszczególnienie	N	%	% obserwacji
Współpraca wszystkich szczebli samorządu	11	12,6	37,9
Większe środki zewnętrzne i efektywne ich wydatkowanie	10	11,5	34,5
Wykwalifikowana kadra administracyjna	10	11,5	34,5
Poprawa infrastruktury	10	11,5	34,5
Zdolność przyciągania inwestorów	9	10,3	31,0
Rozwój przedsiębiorstw	9	10,3	31,0
Skuteczne i trwałe podążanie za założeniami strategicznymi	8	9,2	27,6
Dbałość o równomierny rozwój gospodarki regionu	7	8,0	24,1
Kompatybilność wszystkich strategii	5	5,7	17,2
Przepływ informacji między samorządem a społecznością lokalną	5	5,7	17,2
Przejrzysty podział środków	2	2,3	6,9
Koncentracja kapitału w obszarach strategicznych	1	1,1	3,4
Promocja regionu	0	0,0	0,0
Ogółem	**87**	**100,0**	**300,0**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Jako kluczowe czynniki dla skutecznego funkcjonowania miasta (tabela 6), badani określili przede wszystkim zastosowanie przedsięwzięć obniżających koszty oraz zwiększających świadomość potrzeby wykorzystania bardziej skutecznych technik, opartych na wiarygodnej informacji w prowadzeniu spraw publicznych (62,1%). Ponadto respondenci wymienili zwiększenie zaangażowania władz miasta w rozwój zasobów ludzkich i administracji publicznej (48,3%), zapewnienie odpowiedzialności w zarządzaniu publicznym (41,4%) oraz pomiar i ocenę rezultatów zamiast tradycyjnej orientacji na nakłady i ekspansję (41,4%).

Tabela 6. Opinie badanych na temat kluczowych czynników dla skutecznego funkcjonowania miasta
Table 6. Respondents' opinions on the key factors for effective functioning of the city

Wyszczególnienie	N	%	% obserwacji
Stosowanie przedsięwzięć obniżających koszty i zwiększających świadomość potrzeby wykorzystania bardziej skutecznych technik opartych na wiarygodnej informacji w prowadzeniu spraw publicznych	18	20,7	62,1
Zwiększenie zaangażowanie władz miasta w rozwój zasobów ludzkich i administracji publicznej, zwłaszcza poprzez poprawę procesu zatrudniania i awansowanie pracowników na podstawie kwalifikacji merytorycznych, ich kształcenia i rozwoju	14	16,1	48,3
Zapewnienie odpowiedzialności w zarządzaniu publicznym, zwłaszcza w jego kontekście politycznym	12	13,8	41,4
Pomiar i ocena rezultatów zamiast tradycyjnej orientacji na nakłady i ekspansję	12	13,8	41,4
Tendencja do określania celów strategicznych i operacyjnych	10	11,5	34,5
Promowanie etyki w służbie publicznej i eliminowanie korupcji poprzez kontrolę i ocenę, finansowanie programów edukacji etycznej i stworzenie bardziej efektywnych metod dochodzenia oraz orzecznictwa w sprawach łamania zasad etyki	7	8,0	24,1
Wprowadzenie kryteriów jakości w sektorze usług publicznych, które zawierają jasno określone uprawnienia	7	8,0	24,1
Wykorzystywanie wskaźników oraz mierników efektywności	4	4,6	13,8
Zwiększenie stopnia delegowania władzy i odpowiedzialności	3	3,4	10,3
Poszerzanie kompetencji kierownictwa	0	0,0	0,0
Ogółem	**87**	**100,0**	**300,0**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Podczas wywiadów poproszono pracowników urzędów o dokonanie oceny sposobów zarządzania w miastach, w których pracują. Badani najczęściej wskazywali, że zarządzanie w tych miastach charakteryzuje podążanie drogą zmiany przyzwyczajeń, mentalności, obudzenia nowych uczuć, pragnień i umiejętności (27,6%) oraz procedura współdziałania z odbiorcą w rozwoju usług i dążeniu do wspólnego ustalania standardów usług (24,1%) (tabela 7).

Tabela 7. Opinie respondentów na temat sposobu zarządzania w miastach, w których pracują
Table 7. Respondents' opinions on the management style in the municipality they work in

Wyszczególnienie	Ogółem	
	N	%
Podążanie drogą zmiany przyzwyczajeń, mentalności, obudzenia nowych uczuć, pragnień i umiejętności	8	27,6
Procedura współdziałania z odbiorcą w rozwoju usług i dążeniu do wspólnego ustalania standardów usług	7	24,1
Przesądzanie przez kierownictwo gminy o sposobie definiowania swoich powinności wobec obywateli i pracowników, poszczególnych grup funkcjonalnych oraz jednostek wewnętrznych	6	20,7
Wyłanianie takich zmian w organizacji, stylu kierowania i komunikacji społecznej, które umacniają mieszkańca, jak również jednostki organizacyjne, które mają z nim bezpośredni kontakt	6	20,7
Wyróżnianie profilu miasta w rozumieniu oddzielenia funkcji podmiotu sterującego podażą usług, kształtującego przesłanki rozwoju i integracji od funkcji producenta usług, wytwórcy elementów infrastruktury	2	6,9
Ogółem	**29**	**100**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Kolejne pytanie zadane pracownikom miasta dotyczyło sposobów rozpoznawania i analizowania szans rozwoju w miastach, w których pracują. Tabela 8 zawiera odpowiedzi respondentów wraz z ich charakterystyką. Zaskakujące jest to, że aż 11 badanych (stanowiących ponad jedną trzecią respondentów) nie potrafiło wskazać sposobów rozpoznawania i analizowania szans rozwoju. Pozostali badani identyfikowali takie sposoby jak konsultacje społeczne, analiza dokumentów gminy, badanie rozwoju przedsiębiorstw na terenie miasta, badania ankietowe, rating oraz budżety obywatelskie.

Tabela 8. Opinie badanych na temat sposobów rozpoznawania i analizowania szans rozwoju w miastach, w których pracują
Table 8. Respondents' opinion on the ways of determining and analysing development opportunities in the municipality they work in

Treść odpowiedzi	**Charakterystyka respondenta**					
	Płeć	**Wiek**	**Stanowisko pracy**	**Staż na obecnym stanowisku pracy**	**Wykształcenie**	**Miejsce pracy i zamieszkania**
Nie wiem	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	9-13 lat	wyższe	Chorzów
Na podstawie doświadczeń oraz zlecanych badań	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	wyższe	Chorzów
Nie wiem	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
Nie wiem	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Niekonsekwentnie	mężczyzna	56-65	kadra kierownicza	9-13 lat	wyższe	Chorzów
Nie wiem	mężczyzna	46-55	kadra kierownicza	krócej niż rok	wyższe	Chorzów
Przeprowadzane są analizy szans i zagrożeń dla rozwoju miasta, prowadzone są konsultacje społeczne z mieszkańcami i spotkania z lokalnymi przedsiębiorcami	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów

Nie wiem	mężczyzna	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	9-13 lat	wyższe	Chorzów
Nie wiem	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	krócej niż rok	wyższe	Chorzów
Nie wiem	mężczyzna	56-65	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
Szanse na rozwój miasta analizuje się na podstawie dokumentów urzędu miasta i innych jednostek oraz publicznych danych statystycznych. Ważna jest również opinia obywateli oraz badanie rozwoju przedsiębiorstw na terenie miasta	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów
Rozmowy z mieszkańcami	kobieta	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	wyższe	Chorzów
Ankiety, badania rynku, rating	mężczyzna	18-25	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	niepełne wyższe (wciąż studiuję)	Chorzów
Poprzez rynek pracy	kobieta	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	krócej niż rok	wyższe	Chorzów
Brak jest komunikacji ze „zwykłym obywatelem", ludzie nie wiedzą, jakie są plany i co można zrobić	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Chorzów

Nie wiem	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	niepełne wyższe (wciąż studiuję)	Chorzów
Analiza potrzeb poprzez oględziny terenów inwestycyjnych	mężczyzna	46-55	kadra kierownicza	krócej niż rok	wyższe	Chorzów
Adekwatnie do zmieniającej się rzeczywistości	mężczyzna	36-45	kadra kierownicza	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Poprzez konsultacje społeczne	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Nie wiem	mężczyzna	36-45	kadra kierownicza	9-13 lat	wyższe	Sosnowiec
Budżet obywatelski. Konsultacje społeczne. Strategie i programy rozwoju	mężczyzna	56-65	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	14 i więcej lat	wyższe	Sosnowiec
Nie wiem	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	5-8 lat	wyższe	Sosnowiec
Analizy, spotkania, konferencje	kobieta	46-55	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	9-13 lat	wyższe	Sosnowiec
Poprzez dostępność miejsc pracy, dzięki nowym inwestorom; poprzez atrakcyjność regionu, która tych inwestorów przyciąga, a także dzięki wykwalifikowanej kadrze zarządzającej, która zatrudnia wykwalifikowany personel	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec

Są średnie możliwości rozwoju, więc nie robi się tego	mężczyzna	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	5-8 lat	wyższe	Sosnowiec
Nie wiem	kobieta	36-45	kadra kierownicza	9-13 lat	wyższe	Sosnowiec
Miasto rozwija się ciągle i powstaje coraz więcej szans dla mieszkańców	mężczyzna	26-35	kadra kierownicza	krócej niż rok	wyższe	Sosnowiec
Poprzez budżety obywatelskie	kobieta	26-35	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	1-4 lata	wyższe	Sosnowiec
Liczne spotkania i konsultacje	kobieta	36-45	pracownik niepełniący funkcji kierowniczej	5-8 lat	wyższe	Sosnowiec

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Następnie poproszono badanych o dokonanie oceny kilku stwierdzeń dotyczących miast, w których pracują (tabela 9). Odpowiedź „zdecydowanie tak" pojawiała się najrzadziej (3,4%), w przypadku stwierdzenia „miasto wspiera konkurencję w usługach gminnych". Najczęściej natomiast (17,2%) gdy padło stwierdzenie, że „miasto naśladuje dobre praktyki innych jednostek administracyjnych". Odpowiedź „zdecydowanie nie" podała tylko jedna osoba.

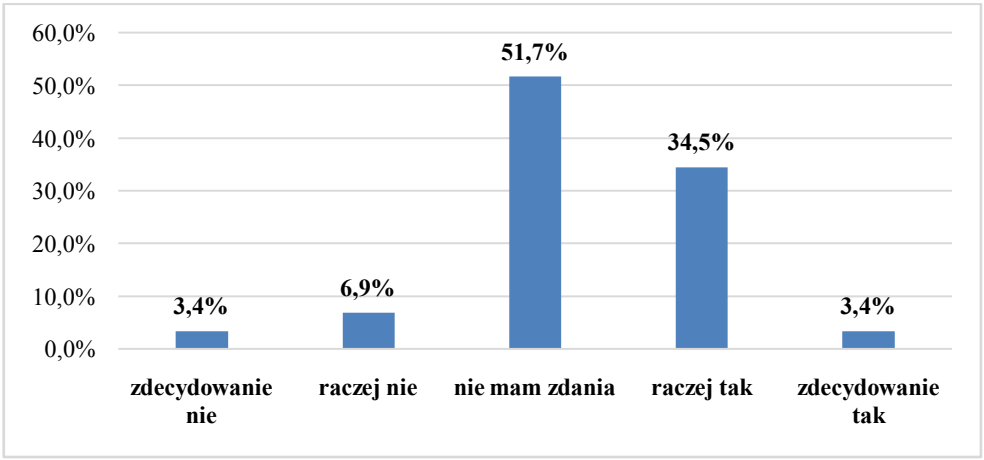
Tabela 9. Opinie badanych na temat miast, w których pracują
Table 9. Respondents' opinion on the municipality they work in

Wyszczególnienie	zdecydowanie nie		raczej nie		nie mam zdania		raczej tak		zdecydowanie tak		Ogółem
	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N
Miasto wspiera konkurencję w usługach gminnych (rozwijanie konkurencji wewnętrznej opierającej się na systemie klientowskim).	1	**3,4**	2	**6,9**	15	**51,7**	10	**34,5**	1	**3,4**	**29**
Istnieje powszechny system tworzenia i weryfikacji standardów i usług przez miasto oraz procesu ich świadczenia.	0	**0,0**	4	**13,8**	10	**34,5**	12	**41,4**	3	**10,3**	**29**
Istnieje rozbudowany systemu motywacji dla specjalistów, personelu, przedsiębiorców, innowatorów.	0	**0,0**	12	**41,4**	7	**24,1**	8	**27,6**	2	**6,9**	**29**
Miasto naśladuje dobre praktyki innych jednostek terytorialnych.	0	**0,0**	2	**6,9**	6	**20,7**	16	**55,2**	5	**17,2**	**29**
Dokonuje się systematycznego oglądu otoczenia miasta, z wykorzystaniem pomocy eksperckiej.	0	**0,0**	2	**6,9**	7	**24,1**	17	**58,6**	3	**10,3**	**29**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Ponad połowa badanych nie ma zdania na temat wspierania przez miasto konkurencji w usługach gminnych, a ponad jedna trzecia z nich (34,5%) twierdzi, że miasto raczej wspiera ten rodzaj konkurencji (rysunek 1).

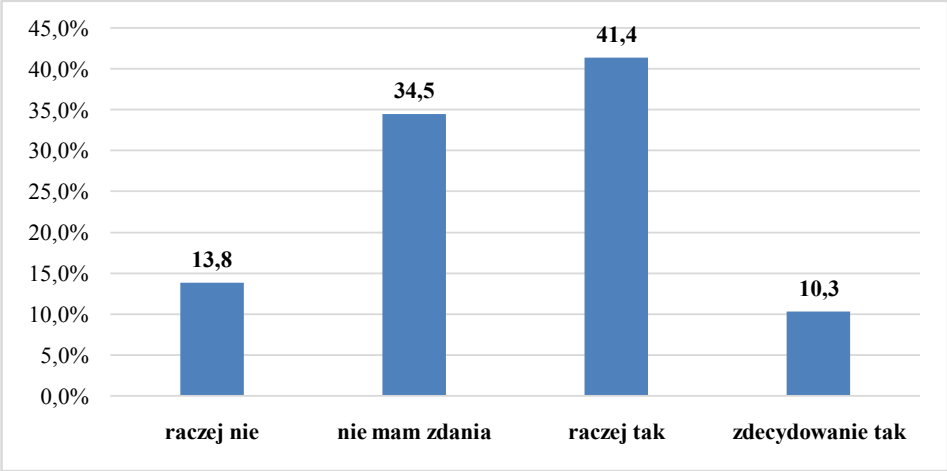
Rysunek 1. Opinie badanych na temat wspierania przez miasto konkurencji w usługach gminnych
Figure 1. Respondents' opinion regarding the suport for competition in the municipal services



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Należy stwierdzić, iż badani wskazali na fakt, że w mieście, w którym pracują, istnieje powszechny system tworzenia i weryfikacji standardów i usług oraz procesu ich świadczenia. Zgadza się z tym ponad połowa respondentów (41,4% „raczej tak" i 10,3% „zdecydowanie tak"). Więcej niż jedna trzecia respondentów jednakże nie ma swojej opinii w tym temacie (rysunek 2).

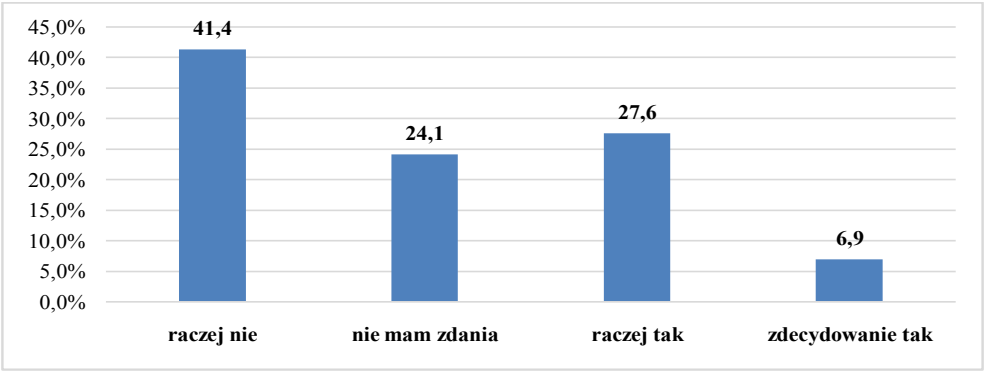
Rysunek 2. Opinie badanych na temat powszechnego systemu tworzenia i weryfikacji standardów i usług przez miasto
Figure 2. Respondents' opinion on the the common system dealing with the development and verification of standards and services implemented by the municipality



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Większość badanych (41,4%) zapytanych, czy w mieście, w którym pracują, istnieje rozbudowany systemu motywacji dla specjalistów, personelu, przedsiębiorców, innowatorów; odpowiedziała „raczej nie". Odpowiedzi „raczej tak" oraz „nie mam zdania" udzielone zostały przez podobną liczbę osób (rysunek 3).

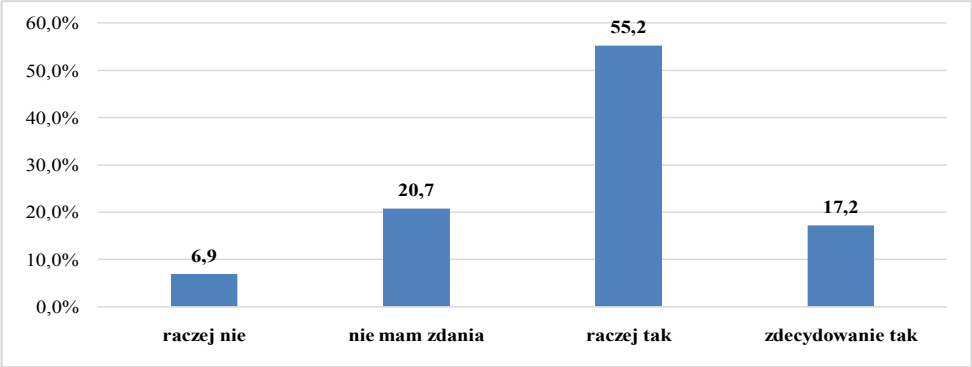
Rysunek 3. Opinie badanych na temat systemu motywacji dla specjalistów, personelu, przedsiębiorców, innowatorów
Figure 3. Respondents' opinion regarding the motivation system for specialistis, personel, entrepreneurs and innovators



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Pracowników urzędów zapytano również, czy władze miasta stosują benchmarking i naśladują dobre praktyki innych gmin. Blisko trzy czwarte z nich stwierdziło, że włodarze miasta korzystają z dobrych praktyk innych gmin (rysunek 4).

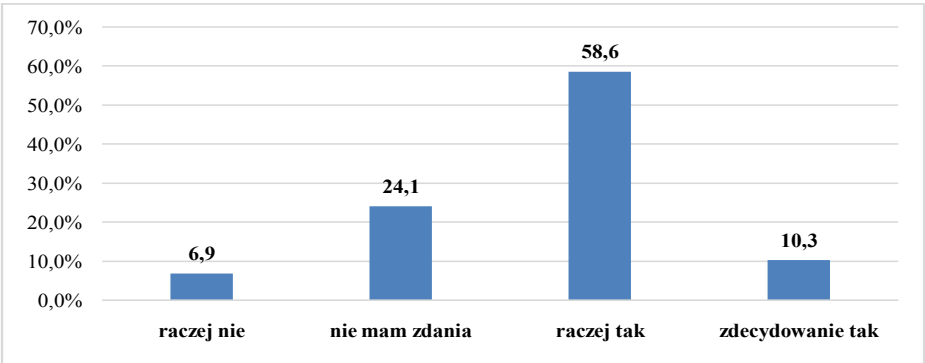
Rysunek 4. Opinie badanych na temat naśladowania przez miasto dobrych praktyk innych jednostek terytorialnych
Figure 4. Respondents' opinion on the benchmarking by the municipality good practices adopted in other territorial units



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Poproszeni o wyrażenie opinii, czy dokonuje się systematycznego oglądu otoczenia miasta z wykorzystaniem pomocy eksperckiej, większość respondentów wywiadu (58,6% „raczej tak" i 10,3% „zdecydowanie tak") była zdania, że takie działania mają miejsce (rysunek 5).

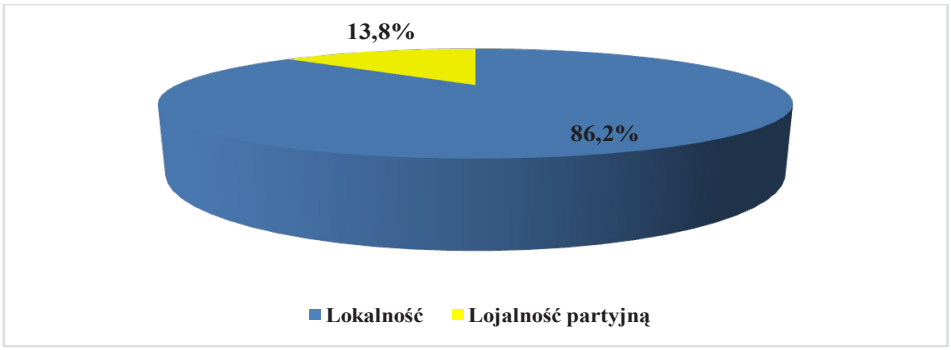
Rysunek 5. Opinie badanych na temat systematycznego oglądu otoczenia miasta, z wykorzystaniem pomocy eksperckiej
Figure 5. Respondents' opinion on the systematic supervision of the municipality environment with the expert assistance



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Pracownicy urzędów zapytani podczas wywiadu, na co otwarte jest miasto, w którym pracują, najczęściej wskazywali lokalność (86,2%). Znacznie mniejsza liczba respondentów (13,8%) wyszczególniła lojalność partyjną (rysunek 6).

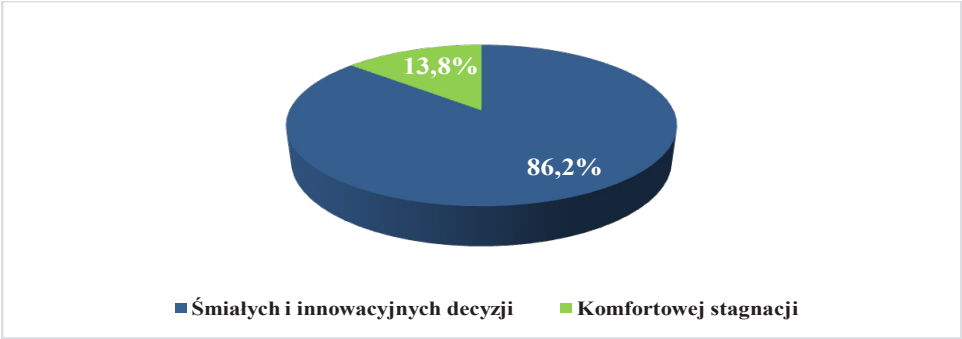
Rysunek 6. Opinie respondentów dotyczące tego, na co otwarte jest miasto, w którym pracują
Figure 6. Respondents' opinion on what challenges the municipality they work in is open to



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Zdecydowana większość badanych (86,2%) zapytanych o oczekiwania elektoratu względem miasta odpowiedziała, że obywatele oczekują od włodarzy miast śmiałych i innowacyjnych decyzji. Tylko nieliczni respondenci wyszczególnili komfortową stagnację (rysunek 7).

Rysunek 7. Opinie badanych na temat oczekiwań elektoratu względem władz miasta
Figure 7. Respondents' opinion on the electorate expectations towards local authorities



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Badanych podczas wywiadu poproszono także o wskazanie określeń, które charakteryzują sposób zarządzania miastem, w którym pracują (tabela 10).

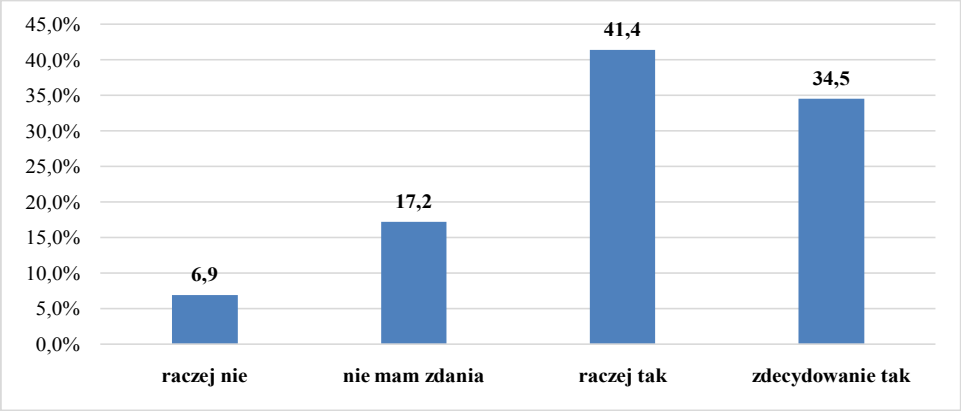
Tabela 10. Opinie respondentów dotyczące sposobów zarządzania miastem, w którym pracują
Table 10. Respondents' opinions on the way the municipality they live in is managed

Wyszczególnienie	zdecydowanie nie		raczej nie		nie mam zdania		raczej tak		zdecydowanie tak		Ogółem
	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N	% z N w wierszu	N
Strategiczna odnowa	0	**0,0**	2	**6,9**	5	**17,2**	12	**41,4**	10	**34,5**	**29**
Śmiałe i wizjonerskie kierownictwo skłonne do wprowadzania istotnych zmian	1	**3,4**	5	**17,2**	6	**20,7**	9	**31,0**	8	**27,6**	**29**
Nastawienie na zmiany strukturalne	0	**0,0**	5	**17,2**	6	**20,7**	14	**48,3**	4	**13,8**	**29**
Szukanie nowych bodźców, motywacja do nowych działań	0	**0,0**	2	**6,9**	2	**6,9**	20	**69,0**	5	**17,2**	**29**
Uczenie się, podnoszenie kwalifikacji	0	**0,0**	2	**6,9**	6	**20,7**	14	**48,3**	7	**24,1**	**29**
Wyzwolenie inicjatywy, innowacje, nowe przedsięwzięcia	0	**0,0**	1	**3,4**	4	**13,8**	17	**58,6**	7	**24,1**	**29**
Promocja niezależnych przedsiębiorstw wewnątrz miasta	1	**3,4**	8	**27,6**	6	**20,7**	12	**41,4**	2	**6,9**	**29**
Konkurencja zasadą komunikacji i działania	0	**0,0**	1	**3,4**	15	**51,7**	9	**31,0**	4	**13,8**	**29**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Wśród pracowników urzędów biorących udział w badaniu trzy czwarte (41,4% „raczej tak" i 34,5% „zdecydowanie tak") jest zdania, że strategiczna odnowa odzwierciedla sposób zarządzania miastem. Stwierdzenie to raczej nie przemawia do dwóch respondentów, a pięciu z nich nie ma zdania w tym temacie (rysunek 8).

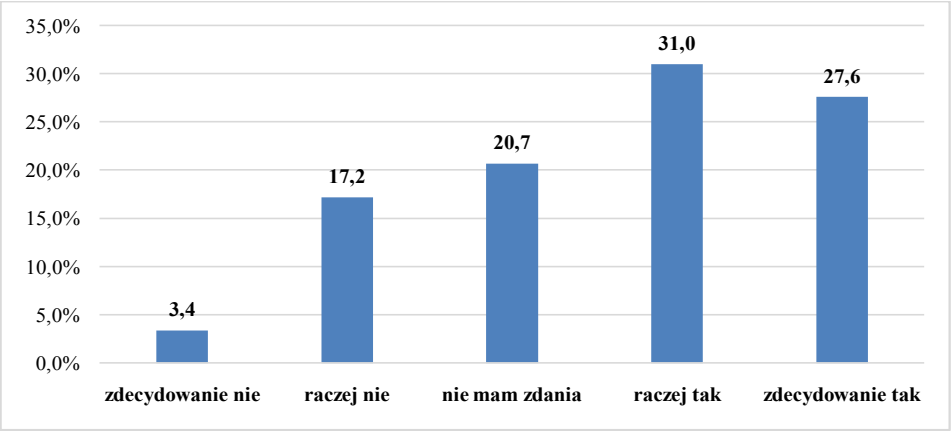
Rysunek 8. Opinie respondentów dotyczące tego, że strategiczna odnowa charakteryzuje sposób zarządzania miastem, w którym pracują
Figure 8. Respondents' opinion regarding the statement that "the strategic renewal is characteristic to management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Zapytani o opinie, czy śmiałe i wizjonerskie kierownictwo skłonne do wprowadzania istotnych zmian charakteryzuje sposób zarządzania miastem, w którym pracują, respondenci w większości zgodzili się z tym stwierdzeniem (31,0% „raczej tak", 27,6% „zdecydowanie tak"). Z drugiej strony 17,2% badanych „raczej nie" popiera takiej opinii, a 20,7% „nie ma zdania" (rysunek 9).

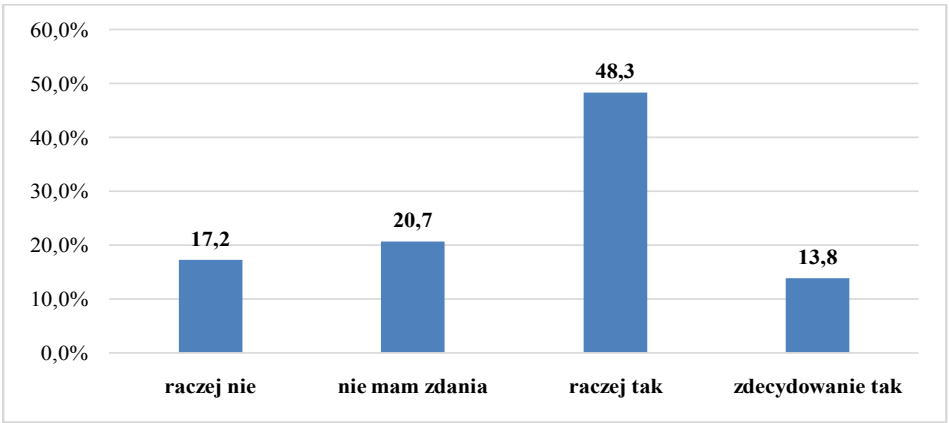
Rysunek 9. Opinie respondentów odnośnie do tego, że śmiałe i wizjonerskie kierownictwo skłonne do wprowadzania istotnych zmian charakteryzuje sposób zarządzania miastem, w którym pracują
Figure 9. Respondents' opinions on the statement that "the bold and visionary leadership willing to make significant changes is characteristic to management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Ponad połowa badanych wierzy (48,3% „raczej tak" i 13,8% zdecydowanie tak"), że nastawienie na zmiany strukturalne charakteryzuje sposób zarządzania miastem, w którym pracują. Nikt z respondentów kategorycznie nie zaprzeczył tej opinii, za to około jedna piąta z nich nie miała swojego zdania w tym temacie (rysunek 10).

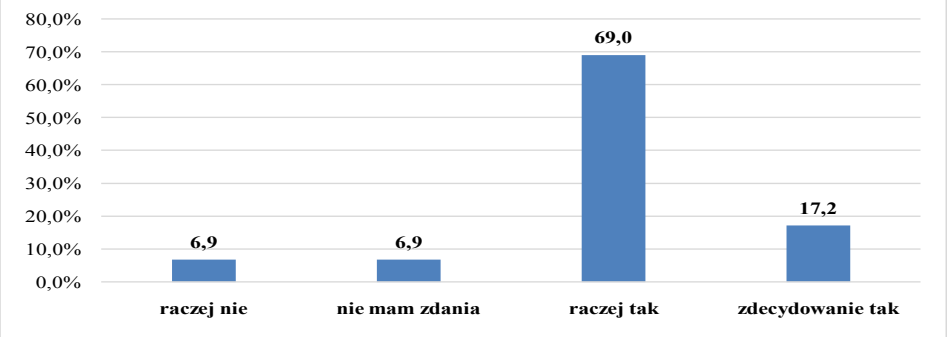
Rysunek 10. Opinie respondentów odnośnie do tego, że nastawienie na zmiany strukturalne charakteryzuje sposób zarządzania miastem, w którym pracują
Figure 10. Respondents' opinion on the statement that "the focus on structural changes is characteristic to the management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Zdecydowana większość badanych (69% „raczej tak" i 17,2% „zdecydowanie tak") twierdzi, że szukanie nowych bodźców i motywacja do nowych działań charakteryzują sposób zarządzania miastem. Jedynie 6,9% respondentów nie zgadza się z powyższym stwierdzeniem (rysunek 11).

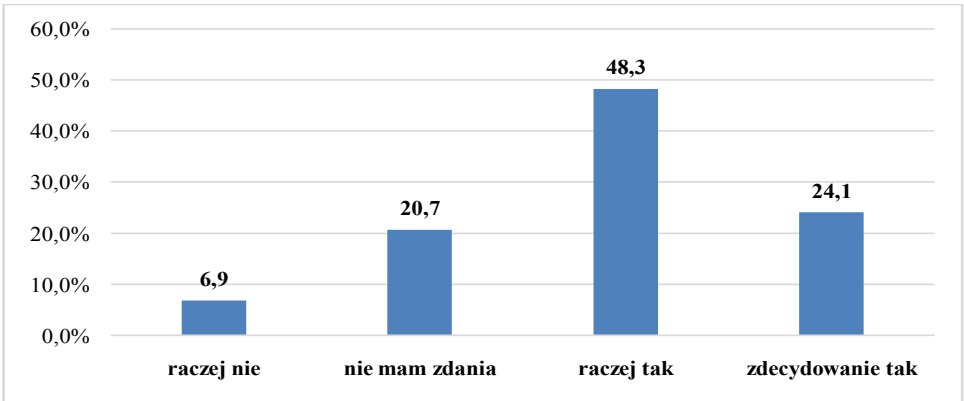
Rysunek 11. Opinie respondentów odnośnie do tego, że szukanie nowych bodźców i motywacja do nowych działań charakteryzują sposób zarządzania miastem, w którym pracują
Figure 11. Respondents' opinion on the statement that "the quest for powerful stimuli and motivation for new activities is characteristic to management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Poproszeni o wyrażenie opinii, czy uczenie się i podnoszenie kwalifikacji charakteryzują sposób zarządzania miastem, respondenci w większości zgodzili się z tym poglądem (48,3% „raczej tak" i 24,1% „zdecydowanie tak"). Z kolei 20,7% badanych nie miała zdania (rysunek 12).

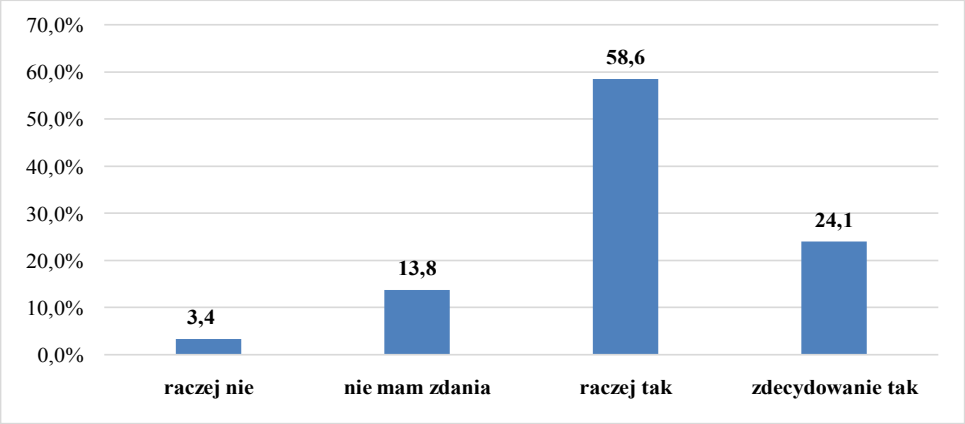
Rysunek 12. Opinie respondentów odnośnie do tego, że uczenie się i podnoszenie kwalifikacji charakteryzują sposób zarządzania miastem, w którym pracują
Picture 12. Respondents' opinions on the statement that "learning and improving qualifications is characteristic to management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Nieco mniej badanych, jednak nadal zdecydowana większość (58,6% „raczej tak" i 24,1% „zdecydowanie tak") uważa, że wyzwolenie inicjatywy, innowacje i nowe przedsięwzięcia to działania, jakimi się cechuje zarządzanie miastem, w którym pracują (rysunek 13).

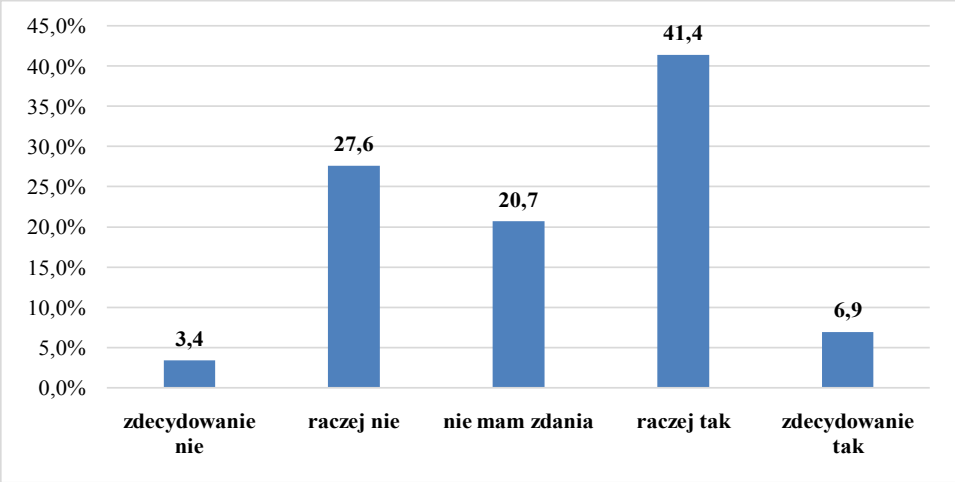
Rysunek 13. Opinie respondentów odnośnie do tego, że wyzwolenie inicjatywy, innowacje, nowe przedsięwzięcia charakteryzują sposób zarządzania miastem, w którym pracują
Picture 13. Respondents' opinions on the statement that "undertaking the initiative, innovation and new projects are characteristic to the management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

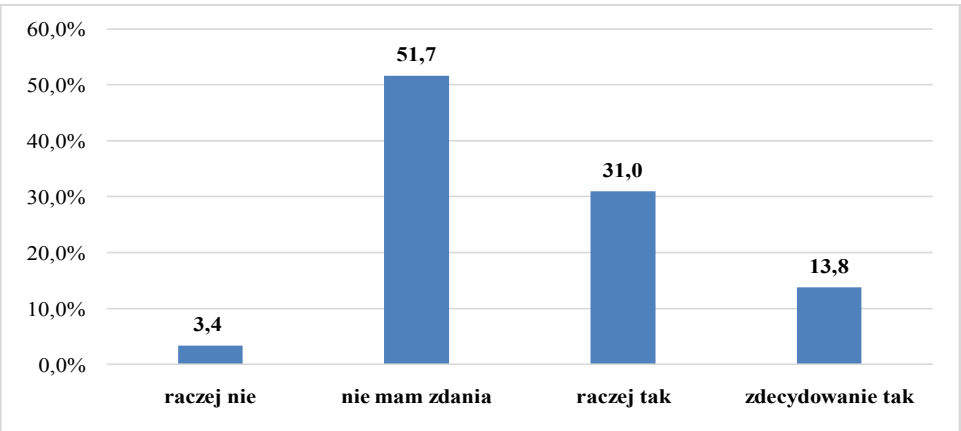
Należy jednak wskazać, że osoby uczestniczące w wywiadach w niewielkim stopniu zgadzały się z tym, że w zarządzanie miastem, w którym pracują, cechują czynności dotyczące promocji niezależnych przedsiębiorstw wewnątrz miasta (jedynie 41,4% „raczej tak" i 6,9% „zdecydowanie tak") (rysunek 14) oraz konkurencja jest zasadą komunikacji i działania (jedynie 31,0% „raczej tak" i 13,8% „zdecydowanie tak") (rysunek 15).

Rysunek 14. Opinie respondentów odnośnie do tego, że promocja niezależnych przedsiębiorstw wewnątrz miasta charakteryzuje sposób zarządzania miastem, w którym pracują
Picture 14. Respondents' opinion on the statement that " promotion of independent enterprises within the municipality is characteristic to management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Rysunek 15. Opinie respondentów odnośnie do tego, że uwzględnianie konkurencji jest ważnym czynnikiem w sposobie zarządzania miastem, w którym pracują
Picture 15. Respondents' opinions on the statement that "taking into account the competition is an important factor in management style of the municipality they work in"



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Podsumowanie

Przedsiębiorcze zarządzanie samorządem terytorialnym uzależnione jest nie tylko od przyjętych wzorców, wdrożonych sposobów realizacji wyznaczonych celów. Jednym z jego fundamentów jest świadomość osób realizujących wyznaczone cele. W optymalnym wariancie – szczegółowo zapoznanych przez zarządzający management ze sposobami realizacji, ale przede wszystkim z filozofią zarządzania. Jej rozumienie zwielokrotnia efektywność postępowania. Narzuca sposoby zachowań w kontaktach z usługobiorcami organizacji świadczącej usługi publiczne. Ich realizacja ma fundamentalne znaczenie dla zaspokajania podstawowych potrzeb społecznych.

Przeprowadzone badania wskazały na rozbieżności w rozumieniu pojęcia zarządzanie przedsiębiorcze w samorządzie terytorialnym. Badani w różny sposób rozumieli jego istotę. W różny sposób również oceniali cechy samorządu, w którym pracowali. Konieczne jest przy tym zaznaczenie, iż w części odpowiedzi na zadane pytania dotyczące realizacji idei zarządzania przedsiębiorczego mogły one być silnie determinowane faktem pracy na rzecz prezydenta miasta, którego pracę badani pośrednio oceniali. Świadczy o tym dominująca ilość odpowiedzi, na zadane pytania, których odpowiedź brzmiała: „raczej tak". Niepokoić jednakże może znaczny procent odpowiedzi: „nie mam zdania" i świadczyć o braku spójnej komunikacji wewnątrz organizacji.

Bez wątpienia rozpoczęte badania wymagają kontynuacji. W procesie tym wymagane jest wsparcie ze strony prezydentów miast świadomych korzyści, które mogą wyniknąć z zebranych wniosków i postulatów. Ważne jest także przywiązywanie wagi do badań, a przy tym zrozumienie, iż aparat badawczy stworzony w nauce w sposób znakomity może modernizować i optymalizować sposób ich zarządzania. Pozwala to prezydentom miast odwoływać się w konstruowanych strategiach do opinii tych, dla których są realizowane. Ponadto daje możliwość precyzyjnego monitorowania podejmowanych działań i dokonywania w nich bieżących korekt. Ważne, by zarządzanie samorządem terytorialnym oparte było o zrozumiałe dla jego wykonawców uwarunkowania.

Bibliografia

Ireisat J.E., *The New Public Management and Reform*, [w:] *Handbook of Public Management Practice and Reform*, ed. K.T. Liou, M. Dekker, New York-Basel 2001.

Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację państwową*, Media Rodzina, Poznań 1992.

Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

Nota o Autorach:
Zbigniew Widera *– profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, wykładowca seminarium doktoranckiego w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Prezes zarządu Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Fundacji Uniwersytetu Śląskiego. Promotor koncepcji Metropolii Silesia. Autor wielu pozycji opublikowanych w kraju i za granicą, m.in. Marketing samorządu terytorialnego (z Januszem Klisińskim).*

Wiktor Widera *– student studiów doktoranckich na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Magister dziennikarstwa i komunikacji społecznej. Absolwent Wydziału Nauk Społecznych na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Uzyskał tytuł licencjata z politologii tamże. Doktorant: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.*

Ewa Dudzic *– absolwentka studiów magisterskich na kierunku Bioprzedsiębiorczość na Karolinska Institutet w Szwecji oraz studiów licencjackich na kierunku Biomedycyna z Zarządzaniem na Newcastle University w Anglii. Zainteresowana badaniem zagadnień* przedsiębiorczości *powiązanych* z zarządzaniem samorządem terytorialnym. *Aktualnie zatrudniona w Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Fundacji Uniwersytetu Śląskiego.*

Author`s resume:
Zbigniew Widera *– Professor at the University of Economics in Katowice in the Department of Market Research and Marketing, doctoral-level seminar lecturer at University of Dąbrowa Górnicza. CEO of the Centre for Innovation, Technology Transfer and Development Foundation of the University of Silesia. Promoter of the concept of Metropolis Silesia. Author of many papers published both in the country, among others: Marketing of local government (with Janusz Klisiński).*

Wiktor Widera *– PhD Student at the University of Economics in Katowice. Alumnus of the Faculty of Social Sciences at the University of Silesia. Obtained Master's degree in Journalism and Social Communication and a bachelor's degree in Political sciences.*

Ewa Dudzic *– Graduate of Master's Programme in Bioentrepreneurship at Karolinska Institutet and Undergraduate Programme in Biomedical Sciences with Business at Newcastle University. Interested in investigating new entrepreneurship areas linked to the management of municipal institutions. Employed at the Centre for Innovation, Technology Transfer and Development, Foundation of the University of Silesia.*

Kontakt/Contact:
Zbigniew Widera
e-*mail: zbigniew@widera.pl*

Wiktor Widera
e-mail: wiktor@widera.pl

Ewa Dudzic
e-mail: edudzic@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Zbigniew Widera – 33,4%, Wiktor Widera – 33,3%, Ewa Dudzic – 33,3%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 129-146

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 18.10.2016
Data recenzji/Accepted: 25.10.2016 / 27.10.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Funding sources: University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland

DOI: 10.5604/18998658.1232692

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)

Marta Czyżewska, Ph.D *ABCDEF*
University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland
Teresa Mroczek, Ph.D *ABCDEF*
University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland
Arkadiusz Lewicki, Ph.D *ABCDEF*
University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland
Andrzej Cwynar, Ph.D, DSc. *DEF*
University of Economics and Innovation in Lublin, Poland

THE STUDY OF ENTREPRENEURSHIP GROWTH DRIVERS WITH THE APPLICATION OF BAYESIAN NETWORKS AND GLOBAL DATA

BADANIE CZYNNIKÓW WZROSTU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI Z WYKORZYSTANIEM SIECI BAYESA I GLOBALNYCH DANYCH

Abstract: We applied Bayesian networks to distinguish groups of countries different in terms of their level of entrepreneurship growth as measured by new business density and to find factors responsible for the differences. The objective of the article is to check the applicability of Bayesian networks in filtering variables critical for entrepreneurship and its growth in the multidimensional data environment, and hence to shed a new light on the forces underlying the phenomenon. We detected considerable differences in the sets of key factors responsible for entrepreneurship growth among five groups of countries sorted out on the basis of their performance in terms of the entrepreneurship growth. Except the positive dimension, our study has also a normative value as the empirical findings gathered by us can help to formulate fitted recommendations as to the entrepreneurship stimulation in various socioeconomic and political settings.

Keywords: entrepreneurship growth, economic development, Bayesian networks, Intelligent Data Analysis, multidimensional analysis

Streszczenie: Wykorzystując dane Banku Światowego, zastosowano sieci Bayesa do wyodrębnienia pięciu grup krajów różniących się pod względem poziomu rozwoju przedsiębiorczości mierzonego wskaźnikiem przyrostu nowych biznesów i wyodrębniono czynniki odpowiedzialne za te różnice. Celem artykułu jest sprawdzenie możliwości zastosowania sieci Bayesa do filtrowania zmiennych krytycznych dla zjawiska przedsiębiorczości i jej wzrostu w środowisku wielowymiarowej bazy danych, a co za tym idzie – przyjrzenie się siłom kształtującym to zjawisko. Wykryliśmy znaczne różnice w zbiorach najważniejszych czynników odpowiedzialnych za rozwój przedsiębiorczości wśród pięciu grup krajów uporządkowanych według rezultatów krajów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości. Nasze badanie ma również wartość normatywną i może przyczynić się do opracowania indywidualnych zaleceń w zakresie stymulacji przedsiębiorczości w różnych środowiskach społeczno-gospodarczych i politycznych.

Słowa kluczowe: wzrost przedsiębiorczości, rozwój gospodarczy, sieci Bayesa, inteligentna analiza danych, analiza wielowymiarowa

Introduction

A wide range of methods is used in entrepreneurship research as it is a complex phenomenon perceived as one of the crucial factors underlying innovativeness and competitive advantages of national economies, as well as explaining the development differences across countries[1].

Methodology issues are essential in exploring the influence of entrepreneurship on the overall performance of economies. The complexity of the phenomenon imposes implementation of an unconventional approach in this field of exploration. Such approach can be based on Intelligent Data Analysis (IDA), i.e. a methodology that

[1] L.P. Dana, T.E. Dana, *Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research*, "International Journal Entrepreneurship and Small Business" 2008, 2, pp. 79-88.

includes a set of techniques that can be applied for extracting useful knowledge from large amounts of data. The aims of IDA utilization can be classified into three main categories[2]: (i) finding patterns, (ii) finding explanations and (iii) finding predictors. Finding patterns category focuses on the recognition of patterns and regularities in data and does not require selecting of the target variable, the value of which is to be explained in terms of observed features. In order to find a relationship between the target variable and the observed value, explanation and/or predictive models can be used. The structure of predictive models is not transparent, hence they are called black-box models; whereas explanation models like, for example, decision rules, use natural language terms to express mentioned relationships. By detecting relationships between features and target, these methods enable selection of an optimal alternative for each target to ensure that the best decision is made, given the range of possible outcomes of the decision model. The decision rules are logic statements of the "IF conditions THEN decision" type, where conditions are formed as a conjunction of elementary tests on values of attributes. Single decision rule indicates only one of the decision classes. If an object satisfies conditions of the rule, then it is assigned to that class. Otherwise the object remains unassigned. Therefore, these models work like simple classifiers, providing a constant response to examples matching the conditional part while giving no response to other examples. Taking into account the advantages of the explanation model, this method was chosen for our research.

The aim of the article is to adapt a new approach to exploration of large volumes of data describing factors that potentially can explain the differences in the entrepreneurship growth among countries and hence to isolate those of them that have the highest explanatory power in distinguished classes of countries. Such identification can help to customize the policy programs aimed at entrepreneurship stimulation. The contribution of our work to the existing body of evidence in this field can be attributed to the fact that, to the best of our knowledge, this is the first attempt to apply Bayesian network-based models to examine the drivers of entrepreneurship.

The remaining part of the paper is organized as follows. In Section 2 we briefly review the previous research in the entrepreneurship field. In Section 3 we present the data we have chosen and explain in more detail the methodology approach. In Section 4 the process of the experiments and the results are described. The conclusions are given in the last section.

1. State of the art

The methods routinely applied to research in the entrepreneurship realm are quantitative statistical methods as well as qualitative methods that are used in so-

[2] M.R. Berthold, C. Borgelt, F. Höppner, F. Klawonn, *Guide to Intelligent Data Analysis*, Springer Verlag, London 2010.

cial sciences. In order to investigate the factors influencing entrepreneurship and its growth as key phenomena building the innovativeness and competitiveness of world economies, the quantitative methods seem to be more applicable.

The existing literature allows for essentially credible and comprehensive description of the silhouette of the entrepreneur. It is quite well described even in the early studies[3].

Another stream of research, focused on the influence of external environment and cultural factors on the entrepreneurial activity, emerged about two decades ago, as highlighted by Leighton[4]. Our study refers to this strand of research.

The bulk of previous analyses explaining how chosen exogenous variables influence entrepreneurship, which factors are pivotal in the entrepreneurial ecosystem creation, and how the entrepreneurship itself influences economy growth and development, is vast and diversified. Khan, Khan and Alam[5], for example, underline the significance of socioeconomic factors such as uniform commercial law and limited regulations, corruption, encouragement and support from society and family, well-developed banking with available credit, social integration, social status, meaningful democracy, and free trade with limited tariffs, enterprise zone, available technology, and strong telecommunication and distribution networks, for the entrepreneurship formation.

Other factors significant in stimulating entrepreneurship, as documented by the empirical work carried out so far, include level of educational attainment, business climate, legal and political conditions[6]. A number of researchers have developed frameworks to

[3] M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Scribner, New York 1930 (translated by Talcott Parsons from '*Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus', Archiv fur Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*', 1905, revised 1920, 20-21); J. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwichlung Dunker und Humblat*, Munich and Leipzig 1931; D. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand 1961; E. Hagen, *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*, Homewood, Dorsey, Illinois 1962; F. Barth, *On the study of social change*, "American Anthropologist" 1967, 69, pp. 661-669; T. Begley, D. Boyd, *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses*, "Journal of Business Venturing" 1987, 2, pp. 79-93; R.H. Brockhaus, *The psychology of the entrepreneur*, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (eds), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982; pp. 39-56; R. Brockhaus, P. Horwitz, *The psychology of the entrepreneur*, in *The art and science of entrepreneurship*, D.L. Sexton, R.W. Smilor (eds), Ballinger, Cambridge, Massachusetts 1986; pp. 25-48; Y. Gasse, *Entrepreneurial characteristics and practices: A study of the dynamics of small business organisations and their effectiveness in different environments*, Sherbrooke, Quebec, René Prince 1977; M. Kets de Vries, *The entrepreneurial personality: A person at the crossroads*, "The Journal of Management Studies" 1977, 14, pp. 34-57; D. Sexton, N. Bowman, *The entrepreneur: a capable executive and more*, "Journal of Business Venturing" 1985, 1, pp. 129-140; D. Sexton, N. Upton, *Female and male entrepreneurs: psychological characteristics*, "Journal of Business Venturing" 1990, 5, pp. 29–36.

[4] D. Leighton, *Summary*, in *Understanding entrepreneurship*, R. Peterson, A. Kimberly (eds), Kendall Hunt, Dubuque, Iowa 1988.

[5] E.A. Khan, S.M. Khan, M.N. Alam, *Factors affecting the growth of entrepreneurship in small-scale business*, "Business Review", 2005, 5(1), pp. 33-37.

[6] I. Grilo, R. Thurik, *Entrepreneurial engagement levels in the European Union*, "International Journal of Entrepreneurship Education" 2005, 3(2), pp. 143-168; H. Hwang, W. Powell, *Institutions and entrepreneurship*, in *Handbook of entrepreneurship research: Disciplinary Perspectives*, S. Alvarez,

explain some of the micro- and macro- determinants of entrepreneurship activities or entrepreneurial process[7]. Most of them conclude that institutional factors provide an essential framework for understanding the determinants of entrepreneurial dynamics.

Established business activity at national level varies along with the variables denominated as "general national framework conditions"[8]. There is a vast body of research examining the role of specific policies on entrepreneurship[9] and general institutional structure creation favorable to entrepreneurship. Some of such studies focus on the quality of regulative institutions – transparency, level of corruption, protection of the property rights and their influence on economic development[10].

There is also research focused on the problem of why some countries are more entrepreneurial than others[11]. It was confirmed that variations in economic growth rates can be explained by differing rates of entrepreneurship[12]. Research proved that new venture creation fosters economic development and growth by introducing in-

R. Agarwal, O. Sorenson (eds), Springer, New York 2005, pp. 201-232; A. van Stel, M. Carree, R. Thurik, *The effect of entrepreneurial activity on national economic growth*, "Small Business Economics", 2005, 24(3), pp. 311-321; I. Grilo, J.M. Irigoyen, *Entrepreneurship in the EU: To wish and not to be*, "Small Business Economics" 2006, 26(4), pp. 305-318; H.P. Bowen, D. De Clercq, *Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort*, "Journal of International Business Studies" 2008, 39, pp. 747-767.

[7] P.D. Reynolds, M. Hay, S.M. Camp, *Global Entrepreneurship Monitor*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas 1999; P. Reynolds, N. Bosma, E. Autio, S. Hunt, N. De Bono, I. Servais, P. Lopez-Garcia, N. Chin, *Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998–2003*, "Small Business Economics", 2005, 24(3), pp. 205-231; I. Verheul, S. Wennekers, D.B. Audretsch, R. Thurik, *An eclectic theory of entrepreneurship*, in *Entrepreneurship: Determinants and policy in a European–US comparison*, D.B. Audretsch, R. Thurik, I. Verheul, S. Wennekers (eds), Kluwer Academia Publishers, Boston/Dordrecht 2002, pp. 11-81; S. Wennekers, R. Thurik, *Linking entrepreneurship and economic growth*, "Small Business Economics" 1999, 13(1), pp. 27-55; R.S. Sobel, *Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 2008, 23(6), pp. 641-655.

[8] P.D. Reynolds, M. Hay, S.M. Camp, *Global Entrepreneurship…*

[9] D. Audretsch, M. Keilbach, *Entrepreneurship and regional growth: An evolutionary interpretation*, "Journal of Evolutionary Economics" 2004, 14(5), pp. 605-616; A.N. Hoffmann, *A rough guide to entrepreneurship policy*, in *The handbook of entrepreneurship policy*, D. Audretsch, I. Grilo, R. Thurik (eds), Edward Elgar, Cheltenham 2007, pp. 94-129; L. Stevenson, A. Lundström, *Entrepreneurship Policy Theory and Practice*, "International Studies in Entrepreneurship Series" 2005, 9; L. Stevenson, A. Lundström, *Dressing the emperor: The fabric of entrepreneurship policy*, in *The handbook of entrepreneurship policy,* D. Audretsch, I. Grilo, R. Thurik (eds), Edward Elgar, Cheltenham 2007, pp. 94-129.

[10] S. Knack, P. Keefer, *Why don't poor countries catch-up? A cross-national test of an institutional explanation*, "Economic Inquiry" 1997, 35(3), pp. 590-602; D. Rodrik, *Institutions for high-quality growth: What they are and how to acquire them*, "Studies in Comparative International Development" 2007, 35(3), pp. 3-31; J.E. Amoros, P. Stenholm, *The influence of the quality government institutions on the entrepreneurial motivation: Exploring the variance across countries*, "Document de Treball" 2014, 14(1).

[11] E.L. Glaeser, W.R. Kerr, *Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain?*, "Journal of Economics and Management Strategy" 2009, 18(3), pp. 623-663; Global Entrepreneurship Monitor – study conducted on a regular basis since 1999.

[12] P.D. Reynolds N. Bosma, E. Autio, S. Hunt, N. De Bono, I. Servais, P. Lopez-Garcia, N. Chin, *Global Entrepreneurship…*; A.L. Zacharakis, W.D. Bygrave, D.A. Shepherd, *Global Entrepreneurship Monitor: National Entrepreneurship Assessment*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City 2000.

novations, increasing competition and market dynamics[13]. According to Carree et al.[14] the economic relevance of the entrepreneurial efforts differs not only among countries at similar levels of development, but also among countries at different stages of development[15].

Gathering all the results of partial research, it would be difficult to estimate the total influence of a wide range of indicators on entrepreneurship growth. This prompts to apply more advanced methodology. The approach we have used in this article enables to include into the analysis a multitude of indicators describing areas that can be possibly related with the entrepreneurship. All of them are categorized and arranged in order to describe the phenomenon (entrepreneurship level) by measuring it through the self-selected indicators that are proved to be critical in determining the phenomenon.

2. Datasets and methodology

Data collection procedure and description of measures.

The complexity of the chosen research problem challenged us to apply innovative and unconventional methods of analysis enabling the identification of patterns of rules that can be derived on big datasets only. In the first step the set of indicators was selected for the period 2000–2013. Such long period of time covers the intervals of both economic expansions and downturns, including recent global crisis, and hence reduces the likelihood of distortions in the empirical findings. The selection of indicators resulted from the existing research review and our recent experiments, where Bayesian networks were applied to identify the factors that most influence the innovativeness level of national economies.

As the measure of entrepreneurship growth we posit *new business density* (NBD henceforward) – an indicator presenting new business registrations as limited liability companies per 1,000 people in age between 15 and 64 years[16] published at World Bank's Entrepreneurship Survey[17].

The indicator values were divided into five intervals ranging from the first – the lowest and the weakest interval, following intervals of higher values representing bet-

[13] D. Audretsch, M. Keilbach, *Entrepreneurship and regional growth…*; P.K. Wong, Y.P. Ho, E. Autio, *Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data*, "Small Business Economics" 2005, 24(3), pp. 335-350.

[14] M. Carree, A. van Stel, R. Thurik, S. Wennekers, *Economic development and business ownership: An analysis using data of 23 OECD countries in the period 1976–1996*, "Small Business Economics" 2002, 19(3), pp. 271–290; M. Carree, A. van Stel, R. Thurik, S. Wennekers, *The relationship between economic development and business ownership revisited*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2007, 19(3), pp. 281-291.

[15] S. Wennekers, A. van Stel, R. Thurik, P. Reynolds, *Nascent entrepreneurship and the level of economic development*, "Small Business Economics" 2005, 24(3), pp. 293-309; Z.J. Acs, J.E. Amorós, *Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America*, "Small Business Economics" 2008, 31(3), pp. 305-322.

[16] http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/entrepreneurship.

[17] http://econ.worldbank.org/research/entrepreneurship.

ter countries' positions regarding NBD (low, medium, upper level of entrepreneurship), until the fifth interval of the highest and the best values of the indicator (Table 1).

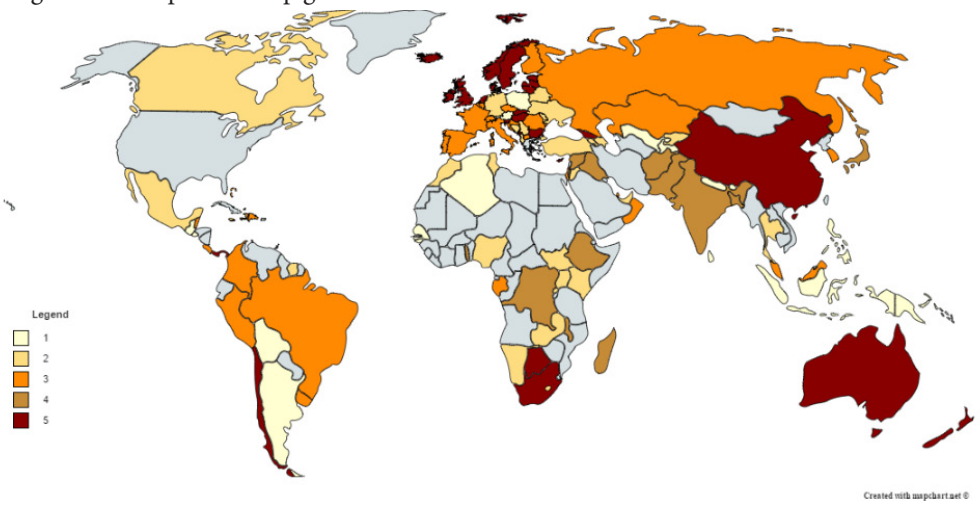
Tabela 1. Przedziały podziału krajów ze względu na poziom przedsiębiorczości
Table 1. Intervals to group countries according to the level of entrepreneurship

Number of interval	Interval values	Country's level of entrepreneurship growth
1	0, 0.2	the lowest level
2	0.2, 0.64	low level
3	0.7, 1.55	medium level
4	1.71, 4.31	upper level
5	4.4, inf	the highest level

Source: own research.

Map 1 presents 214 countries according to the level of entrepreneurship growth for the year 2013 (gray color means no data for the country).

Rysunek 1. Wzrost przedsiębiorczości na świecie[3]
Figure 1. Entrepreneurship growth across countries



Source: http://mapchart.net/world.html.

We followed the World Bank methodology and have chosen World Development Indicators (WDI hereafter) as the indicators shaping the entrepreneurial ecosystem, and – ultimately – entrepreneurship growth. The set of indicators describes the socioeconomic framework for entrepreneurship development and comprises of such measures as economic innovativeness, education attainment, taxation, etc.[18]

[18] World Development Indicators, dataset available at: http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators.

The data were incomplete (missing attribute values), noisy (containing errors) and unnormalized. Therefore, in order to prepare the data for the analysis, data preprocessing was necessary. Data preprocessing included three steps: (**i**) data cleaning to remove incompleteness and noise, (**ii**) data reduction, i.e. averaging and discretization, (**iii**) data integration.

The data were characterized by a large number of missing attributes/cases. For this reason, it was assumed that for further research, the attributes/cases in which the number of missing values was less than one-third of the total number were selected. Then, single missing values were completed using advanced methods based on generalized additive models and the method of k-nearest neighbors.

The data describing numerical attributes were discretized. Two methods of discretization process were used: equal-width, where the interval range of values is constant; and equal-frequency, where frequency of instances in the range is constant. For further analysis the four discretization intervals were selected. Moreover, the interval labels were used to replace actual data values.

Next, from each dataset, one-third of cases were randomly extracted and stored in a separate file. This way two working sets were created: the first was used in all experiments for learning (two-thirds of cases), and the second was used for testing of learning models (belief rules and decision rules) developed (one-third of cases) for each year separately.

The data were collected in the form of decision tables, i.e. tables of 2a type[19] consisting of any number of descriptive attributes (WDI) and only one dependent attribute (NBD, called decision) located in the right-most column.

3. Methodology

In our research specialized data mining systems (namely BeliefSEEKER and NucleiSEEKER) were used in searching for the deep knowledge hidden in the learning data sets. This knowledge was presented in the form of various sets of belief rules and decision rules of the type IF… THEN.

The BeliefSEEKER system provides special means for a specific interpretation of the developed learning model. Namely, the classic belief network can be converted into relevant sets of belief rules of the type IF… THEN. The network conversion process is controlled by a specific parameter which we named belief factor, BF. This factor reveals indirectly the influence of the most significant descriptive attributes on the dependent variable (i.e. decision). The system offers the possibility to extend the set of rules by recursively repeating the conversion method for subsequent generations of the decision attribute. This means that the developed methodology first

[19] Z. Pawlak, *Rough sets*, "International Journal of Computer and Information Sciences" 1982, 11, pp. 341-356.

addresses cause-and-effect relationships between the decision node and its parents and then between the parents of the decision node and their ancestors. Thus the set of rules may be expanded in a controlled manner by specifying the number of generations taken into account[20].

In turn, the NucleiSEEKER system allows a set of rules to be induced directly from data. The rule development method is an inductive system starting from the most general rules and developing more specific decision rules in the learning process. The core of the algorithm is the usage of a specific **H** formula for validation of subsequent decision rules:

$$H = G + \mathrm{sqrt}(A)$$

where **G** (generality) is calculated as the total number of correctly classified and misclassified examples divided by the number of all examples in the decision table, **A** (accuracy) is calculated as number of correctly classified examples divided by the total number of correctly classified and misclassified examples. A detailed description of the algorithm is available in Mroczek et al.[21]

The computer program systems were used to generate decision and belief rules (also named by us learning models). Next, the output learning models were tested using the previously prepared dataset (for testing of learning models). It was observed that the results of the validation are optimistic. Therefore, the two resultant sets of rules (belief and decision rules) were analyzed in order to find the most important variables describing the overall entrepreneurship environment, and to validate their overall importance.

These sets of rules build some relations between entrepreneurship growth (represented by NBD) and the whole set of variables describing the entrepreneurial environment.

4. Experiments and results

The learning models (rules) were extracted separately from the datasets in the period 2000–2013, around 60 single rules for each year. For the sake of keeping the size of the paper to reasonable boundaries, we present only some rules obtained as typical for each of five groups of countries for 2012 or 2013, regarding the entrepreneurship growth level (NBD).

1) Rule 1st – the group of countries with the highest entrepreneurship growth

Referring to the chosen learning model for year 2012 induced for 12.5% of countries with the highest entrepreneurship growth (NBD) we can observe for example that the value of the *Bank capital and reserves to total assets ratio* was in the

[20] T. Mroczek, Z.S. Hippe, *Conversion of Belief Networks into Belief Rules: A New Approach*, „Advances in Intelligent Systems and Computing" 2016, 403, pp. 91-100.

[21] T. Mroczek, J.W. Grzymała-Busse, Z.S. Hippe, *A new machine learning tool for mining brain stroke data*, in *Proceedings of the 3rd IEEE Intern Conference on Human System Interaction*, Rzeszów 2010, pp. 246–250.

first, the lowest values interval [3.20,8.51) and *Cost of business start-up procedures* was also the lowest. Thus this group of countries according to the rule gained the best values of *Ease of doing business index* – first interval [1.0,46.5).

Based on other indicators, we observe that the growth in entrepreneurship in countries with the highest NBD depends primarily on friendly and stable law and economic environment where the labor costs, economic growth and inflation are relatively low, but where there is easy access to secure Internet as the basic infrastructure required for modern businesses. Bank capital and reserves in relation to bank assets can be relatively lower in the countries with the highest NBD due to lower risk of functioning in those economies; however, the low level of the indicator in the group can also result from international standards and regulations underlying the banking system.

2) Rule 2nd – for the group of countries with the upper level of entrepreneurship growth

Analyzing a chosen rule for year 2013 for 25% of countries with the upper level of entrepreneurship growth we can assume that among that group of countries the *Cost of business start-up procedures* was in the first, the lowest values in the interval [0.0; 66.2), as well as *Ease of doing business index* [1.0,46.5). Other indicators underlying this rule were as follows: high value of *Internet users per 100 people* [72.7,96.5], relatively low *Numbers of procedures to enforce a contract* [21.0,29.5), *Inflation* [-2.05,3.90) and low *Profit tax* [0.0,14.7)[22].

Based on such findings, we can conclude that the countries with the upper level in entrepreneurship growth are characterized also by indicators confirming – similarly to the first group – economically and politically stable economies representing friendly attitude towards entrepreneurship development.

3) Rule 3rd – for the group of countries with medium entrepreneurship growth

When we take into account the third group of countries in the entrepreneurship rank we observe other typical characteristics for them. On the basis of one chosen exemplary rule for 2013 we can observe the following levels of indicators that are common for less entrepreneurial countries: *The cost of business start-up procedures (as % of GNI per capita)* was relatively low [0.0,66.2) and also *The ease of doing business index* was worse than in the above-described groups of countries [46.5,92.0) and *Inflation* was low – between -2.05 and 3.90.

We can conclude (also after other indicators' values analysis) that this group of countries should strengthen the regulations and the law enforcement especially regarding business registration, enforcing contracts, resolving insolvency, registering property, dealing with construction permits, etc.

4) Rule 4th – for the group of countries with low entrepreneurship growth

[22] % of commercial profits.

When analyzing the weakest countries in the field of entrepreneurship on the basis of a rule from 2013 we define another set of measures discovered as typical for that group of countries. These are as follows: *GDP growth per capita* was high [1.36,6.86), however *The cost of business start-up procedures (as % of GNI per capita)* was relatively low [0.0,66.2) whereas *The ease of doing business index* was worse than in the groups of more entrepreneurial countries [46.5, 92.0), *Inflation* was also low – interval [-2.05,3.90), but the *Number of users per 100 people* is the lowest [1.1,25.0) and the *Annual population growth* is in the interval [-1.07,1.49).

Analyzing the characteristics typical for the weakly entrepreneurial countries we can conclude that the governments should thoroughly revise the current policies and focus on implementing sound regulations that permit and promote private sector development.

5) Rule 5th – for the group of countries with the lowest entrepreneurship growth

Based on the chosen learning model for 2012 induced for the group of the least entrepreneurial countries we can observe the following characteristics, e.g.: B*ank capital and reserves to total assets ratio* – second interval [9.28,14.15), *Cost of business start-up procedures* – first interval [0,298) and *Internet users per 100 people* – first interval [0.0059,13.0044).

Reassuming, the countries are less entrepreneurial than each of the group previously described due to relatively high uncertainty, significant inefficiency of law enforcement that are important constraints of entrepreneurship and the creation of business ventures.

In order to present the overall typical characteristics of the five groups of countries regarding their level of entrepreneurship growth, we formed five separate ranks. Each rank provides a summary of frequencies of the indicators underlying all learning models with their corresponding value intervals. This way we organized the indicators by their importance in the creation of entrepreneurship environment regarding the specifics of each group of countries.

Table 2 presents the characteristics describing the countries with the highest level of entrepreneurship growth in the range [4.4,inf)[23]. The highest values of NBD are associated with also relatively high levels of: *Adjusted net national income per capita*, *Final consumption expenditure, Tax revenues*; and also by rather lower levels of: *Number of procedures to enforce a contract, Cost of business start-up procedures, Compensation of employees* and *Inflation*.

[23] The Table 2 was presented as an example to illustrate our dataset – the results of the analysis.

Table 2. Characteristics of countries with the highest entrepreneurship growth (rank providing a summary of frequencies of the indicators underlying all learning models with their corresponding values intervals)
Tabela 2. Charakterystyka krajów o najwyższym wzroście przedsiębiorczości (ranking podsumowujący częstości, dotyczący wskaźników użytych do budowy modelu oraz odpowiadające im przedziały)

Indicator	Interval[1]	Frequency per interval	Total frequency
Exports of goods and services (% of GDP)	[6.32,52.04)	7	23
	[52.04,97.75)	8	
	[97.75,143.47)	2	
	[143.47,189.18]	6	
Adjusted net national income per capita (annual % growth)	[-28.86,-17.51)	2	22
	[-6.16,5.18)	10	
	[5.18,16.53]	10	
GDP per capita growth (annual %)	[-9.01,-3.52)	3	19
	[-3.52,1.97)	5	
	[1.97,7.46)	8	
	[7.46,12.95]	3	
GDP growth (annual %)	[-6.91,-1.77)	1	17
	[-1.77,3.37)	7	
	[3.37,8.52)	6	
	[8.52,13.66]	3	
Commercial bank branches (per 100,000 adults)	[0.483,27.836)	6	17
	[27.836,55.189)	6	
	[55.189,82.542)	4	
	[82.542,109.895]	1	
Final consumption expenditure, etc. (annual % growth)	[-10.65,-1.44)	3	16
	[-1.44,7.76)	8	
	[7.76,16.96)	4	
	[16.96,26.16]	1	
Trade (% of GDP)	[18.7,105.5)	1	15
	[105.5,192.4)	8	
	[192.4,279.2)	5	
	[279.2,366.1]	1	
Foreign direct investment, net inflows (% of GDP)	[-3.42,9.74)	6	13
	[9.74,22.91)	3	
	[22.91,36.07]	4	
Bank capital to assets ratio (%)	[3.20,8.51)	8	11
	[8.51,13.81)	2	
	[13.81,19.12)	1	
Final consumption expenditure etc. (% of GDP)	[34.9,82.4)	7	11
	[82.4,130.0)	4	
Procedures to enforce a contract (number)	[21.0,29.5)	2	9
	[29.5,38.0)	7	
Cost of business start-up procedures (% of GNI per capita)	[0,212)	9	9
Trademark applications, total	[5,36462)	8	8

High-technology exports (% of manufactured exports)	[0.0,18.2)	3	8
	[18.2,36.3)	3	
	[36.3,54.5)	2	
Tax revenue (% of GDP)	[2.42,16.49)	1	8
	[16.49,30.56)	2	
	[30.56,44.62)	5	
Compensation of employees (% of expense)	[3.56,18.30)	5	8
	[18.30,33.05)	3	
Population (total)	[6.97e+04,2.61e+08)	5	5
Foreign direct investment, net outflows (% of GDP)	[-23.5,132.5)	2	4
	[444.5,600.5]	2	
Secure Internet servers (per one million people)	[3.63e-02,3.90e+02)	1	4
	[7.80e+02,1.17e+03)	2	
	[1.17e+03,1.56e+03]	1	
Internet users (per 100 people)	[0.0059,13.0044)	1	4
	[13.0044,26.0030)	1	
	[26.0030,39.0015)	1	
	(39.0015,52.0000]	1	
Ease of doing business index	[1.0,46.5)	4	4
Inflation, GDP deflator (annual %)	[-2.86,5.89)	3	3
ICT goods exports (% of total goods exports)	[3.03e-04,1.59e+01)	1	3
	[1.59e+01,3.18e+01)	1	
	[4.77e+01,6.36e+01]	1	
Population growth (annual %)	[-1.02,1.55)	3	3
Start-up procedures to register a business (number)	[1.00,5.25)	2	2
Time required to start a business (days)	[0.5,173.9)	2	2
Time to resolve insolvency (years)	[0.40,1.92)	1	2
	[1.92,3.45)	1	
Trade in services (% of GDP)	[100.67,149.04)	2	2
Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate)	[12.1,23.9)	2	2
Gross savings (% of GDP)	[-8.95,41.66)	2	2
Lending interest rate (%)	[2.07,18.47)	1	1
Road density (km of road per 100 sq. km of land area)	[1.3,173.9)	1	1
Total frequencies			**483**

Source: own research.

The next group of countries were positioned regarding NBD in the range [1.71, 4.31]. This group is characterized by several indicators representing positive dependency with NBD, however by rather middle values, and these are: *Adjusted net national income per capita*, *Commercial bank branches*, *Final consumption expenditure, Exports of goods and services, Foreign direct investment, net inflows* and *Trade.*

There are characteristics that present negative dependency with NBD, reflecting low values, e.g. *GDP per capita growth, Population growth.*

The third group of countries defined as on the medium entrepreneurship growth are described by NBD in the range from 0.7 to 1.55.

For this group of countries we observe for example: 76% of values of *Adjusted net national income per capita* are concentrated in the second and third interval in the range [-7.665, 8.829), *Compensation of employees (% of expense)* is relatively high (third and fourth interval ranging from 18.30 to 47.79, *Population growth (annual %)* is very low [-1.12,1.34] and *Trademark application, total* rather moderate [34719,68967).

In the group of countries with the low level of entrepreneurship growth (with NBD within the range from 0.2 to 0.64) we observe that the values of indicators influencing the entrepreneurial environment are visibly lower – the frequencies majority is concentrated below the median of the lowest values.

The factors describing economic development confirm that the lack of entrepreneurship results is worsening the countries' economies and this fact is reflected in the following indicators (e.g.): *Adjusted net national income per capita* (80% frequencies below the median), *Exports of goods and services* (100% below the median), *GDP growth* (62% in the lower quartile), *Commercial bank branches* (100% in the lower quartile), *Tax revenue* (100% in the lower quartile).

The fifth category of countries represents the lowest level of entrepreneurship growth in the range between 0 and 0.2. The group is associated by also the weakest values of economic indicators - *Inflation, GDP deflator (annual %)* is relatively high in majority of the countries [1.04,11.90), *Internet users (per 100 people)* is the lowest for majority [0.0059,13.0044), but the *Cost of business start-up procedures (% of GNI per capita)* is however low in the range [0,298).

Conclusions

Reassuming, the data from the rules generated confirm that the worse economic and legal environment (represented by chosen World Development Indicators), the lower the entrepreneurial growth across countries.

The new approach to the field of entrepreneurship using the Bayesian networks enabled the generation of precisely valued countries' characteristics differentiated by a chosen feature – for this research we have used *new business density* as a measure of countries' entrepreneurship growth.

The single rules as well as ranks created on this basis generated the consolidated, but accurate in terms of values, picture of individual groups of countries differentiated by the level of entrepreneurship growth.

The approach enables multidimensional analysis even for long-term periods and the entrepreneurship is just a good phenomenon to test and implement it.

References

Acs Z.J., Amorós J.E., *Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America*, "Small Business Economics", 31(3), 2008.
Amoros J.E., Stenholm P., *The influence of the quality government institutions on the entrepreneurial motivation: Exploring the variance across countries*, "Document de Treball" 14 (1), 2014.
Audretsch D., Keilbach M., *Entrepreneurship and regional growth: An evolutionary interpretation*, "Journal of Evolutionary Economics" 14(5), 2004.
Barth F., *On the study of social change*, "American Anthropologist" 69, 1967.
Begley T., Boyd D., *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses*, "Journal of Business Venturing" 2, 1987.
Berthold M.R., Borgelt C., Höppner F., Klawonn F., *Guide to Intelligent Data Analysis*, Springer Verlag, London 2010.
Bowen H.P., De Clercq D., *Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort*, "Journal of International Business Studies" 39, 2008.
Brockhaus R.H., *The psychology of the entrepreneur*, in *Encyclopedia of Entrepreneurship,* Kent CA, Sexton D.L., Vesper K.H. (eds), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982.
Brockhaus R., Horwitz P., *The psychology of the entrepreneur*, in *The art and science of entrepreneurship,* Sexton D.L., Smilor R.W. (eds), Ballinger, Cambridge, Massachusetts 1986.
Carree M., van Stel A., Thurik R., Wennekers S., *Economic development and business ownership: An analysis using data of 23 OECD countries in the period 1976–1996*, "Small Business Economics" 19(3), 2002.
Carree M., van Stel A., Thurik R., Wennekers S., *The relationship between economic development and business ownership revisited*, "Entrepreneurship and Regional Development" 19(3), 2007.
Dana L.P., Dana T.E., *Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research*, "International Journal Entrepreneurship and Small Business" 2, 2005.
Gasse Y., *Entrepreneurial characteristics and practices: A study of the dynamics of small business organisations and their effectiveness in different environments*, René Prince, Sherbrooke, Quebec 1977.
Glaeser E.L., Kerr W.R., *Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain?* "Journal of Economics and Management Strategy" 18(3), 2009, pp. 623–663.
Grilo I., Thurik R., *Entrepreneurial engagement levels in the European Union*, "International Journal of Entrepreneurship Education" 3(2), 2005, pp. 143–168.
Grilo I., Irigoyen J.M., *Entrepreneurship in the EU: To wish and not to be*, "Small Business Economics" 26(4), 2006, pp. 305–318.
Hagen E., *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*, Homewood, Dorsey, Illinois 1962.
Hoffmann A.N., *A rough guide to entrepreneurship policy*, in *The handbook of entrepreneurship policy*, Audretsch D., Grilo I., Thurik R. (eds), Edward Elgar, Cheltenham 2007.

Hwang H., Powell W.W., *Institutions and entrepreneurship*, in *Handbook of entrepreneurship research: Disciplinary Perspectives*, Alvarez S., Agarwal R., Sorenson O. (eds), Springer, NY 2005.
Kets de Vries M., *The entrepreneurial personality: A person at the crossroads*, "The Journal of Management Studies" 14, 1977.
Khan E.A., Khan S.M., Alam M.N., *Factors affecting the growth of entrepreneurship in small-scale business*, "Business Review" 5(1), 2005.
Knack S., Keefer P., *Why don't poor countries catch-up? A cross-national test of an institutional explanation*, "Economic Inquiry" 35(3), 1997.
Leighton D., *Summary*, in *Understanding entrepreneurship*, Peterson R., Kimberly A. (eds), Kendall Hunt, Dubuque, Iowa 1988.
McClelland D., *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand 1961.
Mroczek T., Grzymała-Busse J.W., Hippe Z.S., *A new machine learning tool for mining brain stroke data*, in *Proceedings of the 3rd IEEE Intern Conference on Human System Interaction*, Rzeszow 2010.
Mroczek T., Hippe Z.S., *Conversion of Belief Networks into Belief Rules: A New Approach*, „Advances in Intelligent Systems and Computing" 403, 2016.
Pawlak Z., *Rough sets*, "International Journal of Computer and Information Sciences" 11, 1982.
Reynolds P.D., Hay M., Camp S.M., *Global Entrepreneurship* Monitor, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas 1999.
Reynolds P., Bosma N., Autio E., Hunt S., De Bono N., Servais I., Lopez-Garcia P., Chin N., *Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003*, "Small Business Economics" 24(3), 2005.
Rodrik D., *Institutions for high-quality growth: What they are and how to acquire them*, "Studies in Comparative International Development" 35(3), 2000.
Schumpeter J., *Theorie der wirtschaftlichen Entwichlung*, Dunker und Humblat, Munich and Leipzig 1931.
Sexton D., Bowman N., *The entrepreneur: a capable executive and more*, "Journal of Business Venturing" 1, 1985.
Sexton D., Upton N., *Female and male entrepreneurs: psychological characteristics*, "Journal of Business Venturing", 5, 1990.
Sobel R.S., *Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 23(6), 2008.
Stevenson L., Lundström A., *Entrepreneurship Policy Theory and Practice*, "International Studies in Entrepreneurship Series", 9, 2005.
Stevenson L., Lundström A., *Dressing the emperor: The fabric of entrepreneurship policy*, in *The handbook of entrepreneurship policy,* Audretsch D., Grilo I., Thurik R. (eds), Edward Elgar, Cheltenham 2007.
Van Stel A., Carree M., Thurik R., *The effect of entrepreneurial activity on national economic growth*, "Small Business Economics" 24(3), 2005.
Verheul I., Wennekers S., Audretsch D.B, Thurik R., *An eclectic theory of entrepreneurship*, in *Entrepreneurship: Determinants and policy in a European–US comparison*, Audretsch D.B., Thurik R., Verheul I., Wennekers S. (eds), Kluwer Academia Publishers, Boston/Dordrecht 2002.
Weber M., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Scribner, New York (translated by Talcott Parsons from '*Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*', *Archiv fur Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*', 1905, revised 1920, 20–21), 1930.

Wennekers S., Thurik R., *Linking entrepreneurship and economic growth*, "Small Business Economics" 13(1), 1999.
Wennekers S., van Stel A., Thurik R., Reynolds P., *Nascent entrepreneurship and the level of economic development*, "Small Business Economics" 24(3), 2005.
Wong P.K., Ho Y.P., Autio E., *Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data*, "Small Business Economics" 24(3), 2005.
Zacharakis A.L., Bygrave W.D., Shepherd D.A., *Global Entrepreneurship Monitor: National Entrepreneurship Assessment*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City 2000.

Author's resume:
Marta Czyżewska, Ph.D. *in economics in the field of economics, specialized in entrepreneurship, innovation and venture capital. The author of articles in financing activities of innovative enterprises, in particular by venture capital, factors underlying the innovativeness and entrepreneurship of companies and economies. Assistant Professor in the Department of Economics at University of Information Technology and Management in Rzeszow.*

Teresa Mroczek, Ph.D. *in technical sciences in the field of computer science. She specializes in the application of different methods of data mining in various areas as well as incomplete and inconsistent data analysis. Assistant Professor in the Department of Expert Systems and Artificial Intelligence at University of Information Technology and Management in Rzeszow.*

Arkadiusz Lewicki, Ph.D*., in technical sciences in the field of computer science, Deputy Head of the Chair of Information Systems Applications in Department of Applied Informatics at the University of Information Technology and Management in Rzeszow. His research focuses mainly on swarm intelligence, neural networks and evolutionary computation. Current research interests of dr. Lewicki include also metaheuristics and local search methods for combinatorial optimization and parallel and distributed computing.*

Andrzej Cwynar, Ph.D, D.Sc.*, is Associate Professor at the University of Economics and Innovation (UEI) in Lublin (Poland). Former dean of Department of Economics at the UEI, founder and director of the Institute for Financial Research and Analyses (2010-2013), and editor-in-chief of the scientific quarterly "e-Finanse" (2004-2013). Business associate of Splentum Ltd. The author and co-author of several books and over 100 articles devoted mainly to financial issues. His main field of interest is corporate finance & financial management as well as financial literacy with special emphasis on debt issues.*

Noty o Autorach:
dr Marta Czyżewska*, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Specjalność: przedsiębiorczość, innowacyjność, venture capital. Autorka wielu artykułów z zakresu finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, w szczególności przy użyciu venture capital, analiz uwarunkowań innowacyjności i przedsiębiorczości przedsiębiorstw i gospodarek. Adiunkt w Katedrze Ekonomii Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.*

dr inż. Teresa Mroczek*, doktor nauk technicznych w zakresie informatyki. Specjalizuje się w zastosowaniu różnych metod drążenia danych w różnych dziedzinach wiedzy, a także w ana-*

lizie danych niekompletnych oraz sprzecznych. Adiunkt w Katedrze Systemów Ekspertowych i Sztucznej Inteligencji Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.

***dr inż. Arkadiusz Lewicki**, doktor nauk technicznych w zakresie informatyki, zastępca kierownika Katedry Zastosowań Systemów Informatycznych Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Jego badania dotyczą przede wszystkim inteligencji roju, sieci neuronowych i strategii ewolucyjnych. Obecnie prowadzi również badania w obszarze zastosowania metaheurystyk dla metod optymalizacji problemów natury kombinatorycznej.*

***dr hab. Andrzej Cwynar** jest profesorem nadzwyczajnym w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji (UEI) w Lublinie. Były dziekan Wydziału Ekonomii UEI, założyciel i dyrektor Instytutu Badań i Analiz Finansowych (2010-2013), a także redaktor naczelny kwartalnika naukowego „e-Finanse" (2004-2013). Współzałożyciel Splentum Ltd. Autor i współautor kilku książek i ponad 100 artykułów poświęconych głównie kwestiom finansowym. Jego głównym obszarem zainteresowań jest finansowanie przedsiębiorstw i zarządzanie finansami, a także edukacja finansowa, ze szczególnym naciskiem na kwestie długu.*

Contact/Kontakt
dr inż. Arkadiusz Lewicki
Katedra Zastosowań Systemów Informatycznych
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
alewicki@wsiz.rzeszow.pl
tel. 17 866 1302
tel. 504 275 489

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Marta Czyżewska – 25%, Teresa Mroczek – 25%, Arkadiusz Lewicki – 25%, Andrzej Cwynar – 25%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 147-161

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 20.07.2016
Data recenzji/Accepted: 5.11.2016/12.11.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

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)

DOI: 10.5604/18998658.1232693

dr inż. Olimpia Grabiec [A BCDEF]
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu
mgr Aleksandra Korenkiewicz [A BCDEF]
doktorantka Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej

INTERNET A SUKCES FINANSOWY PRZEDSIĘBIORSTWA WIRTUALNEGO

INTERNET VERSUS FINANCIAL SUCCESS OF A VIRTUAL ENTERPRISE

Streszczenie: Przedsiębiorstwa, które muszą sprostać nowym wymaganiom klientów, coraz częściej posługują się innowacyjnymi rozwiązaniami, które stawia przed nimi rynek produkcji i usług. W kontekście wprowadzanych zmian posługują się Internetem, który pomaga im zarówno w kwestii nowych relacji biznesowych z odbiorcami, jak i stanowi podstawę poprawy finansów firmy. Jeżeli chodzi o doświadczenie dużych organizacji działających poza granicami naszego kraju, widać znaczną różnicę dotyczącą zaangażowania nowoczesnych

rozwiązań e-biznesowych w działalności firmy. Polski rynek produkcji i usług bazując na posiadanej wiedzy i rozwijającej się gospodarce elektronicznej, wprowadza zmiany organizacyjne dotyczące poprawy funkcjonowania firm.

Słowa kluczowe: zarządzanie organizacją, Internet, sukces finansowy, przedsiębiorstwo wirtualne

Abstract: Enterprises which are forced to meet client's expectations, more and more often use innovative solutions given by the market of manufacture and services. In the context of implemented changes, they use Internet, which helps them in the matter of new business relations with customers as well as is a basis for improvement of company's finance. Regarding the experience of large organisations which operate beyond the borders of our country, it is easy to see a significant difference in the engagement of modern e-business solutions in company's activity. Polish market of manufacture and service, basing on own knowledge and developing electronic economy, implements organisational changes concerning the improvement of companies activity.

Keywords: organisation management, Internet, financial success, virtual enterprise

Wstęp

Nowoczesne przedsiębiorstwo opiera się nie tylko na posiadanych zasobach rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych, ale coraz częściej podstawą funkcjonowania dobrej firmy jest posiadana wiedza i umiejętność wykorzystania jej na rynku. Rozwój technologii informatycznych przyczynił się do powstania organizacji wirtualnych, które poprzez stworzenie nowoczesnych form e-biznesowych odnoszą sukces i potrafią szybciej i efektywniej reagować na zmiany zewnętrzne rynku.

Organizacja/przedsiębiorstwo wirtualne to zbiór jednostek organizacyjnych, które są przestrzennie rozproszone, ale dzięki rozwojowi technologii informatycznych realizują wspólne przedsięwzięcia. Ma to na celu rozwój efektywności i rentowności działań bieżących. Zwykle przedsiębiorstwo wirtualne podejmuje współpracę z innymi podmiotami w zakresie różnych działań na rynku. Kooperacja ma na celu wykonywanie zadań wpływających na niższe koszty, osiągnięcie wyznaczonego celu i wytworzenie produktu o określonym poziomie jakości w możliwie najkrótszym czasie[1].

„Wirtualność" to termin, który dotyczy zagadnień związanych ze zmianami zarówno w sferze społecznej, gospodarczej, jak i technologicznej. Termin „wirtualny" pochodzi od łacińskich słów *virtus*, *virtuis*, co oznacza sprawność, biegłość oraz skuteczność.

Podstawowe obiekty wirtualne to:

– wirtualna pamięć,
– wirtualna rzeczywistość,

[1] W. Szpringer, *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie instytucjonalne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 25.

– wirtualna usługa,
– wirtualny produkt,
– wirtualna organizacja/przedsiębiorstwo[2].

Wirtualne przedsiębiorstwo zawiera obiekty wewnątrzorganizacyjne, do których należą: wirtualna praca, wirtualne biuro, zespół, dział, oraz ponadorganizacyjne, gdzie znajdują się obiekty wirtualne, takie jak: związek, rynek, społeczność[3].

Jeżeli chodzi o przedsiębiorstwo, określenie „wirtualny" jest ściśle powiązane z osiągnięciem zamierzonego efektu poprzez szukanie sposobów działania, polegających na poszukiwaniu sieci współpracy w zależności od zaistniałych okazji rynkowych[4].

Wirtualne przedsiębiorstwo działa na dwóch przestrzeniach: są to rynek wirtualny i rynek realny. Organizacja może wykorzystywać oba te rynki lub prowadzić je osobno. Wprowadzanie zmian zarówno w strukturze, jak i w kulturze organizacyjnej do stworzenia nowego modelu biznesowego może:

– połączyć system tradycyjny z nowymi rozwiązaniami w zakresie gospodarki elektronicznej,
– wytworzyć całkowicie nowe, oddzielne rozwiązania e-biznesowe, jednocześnie wykluczając tradycyjne procesy w organizacji,
– zastąpić wybrane procesy tradycyjne nowymi procesami gospodarki elektronicznej[5].

1. Cel badań oraz charakterystyka próby badawczej

Celem badań jest przeanalizowanie, czy nowoczesne rozwiązania biznesowe, przy wykorzystaniu Internetu, wpływają na poprawę zasobów finansowych, dotyczących zarówno redukcji kosztów, czasu pracy i dopasowaniu się do nowych wymagań rynkowych oraz lepszej komunikacji ze środowiskiem zewnętrznym firmy.

Celem niniejszych badań było:

- Uzyskanie informacji dotyczących funkcji wykorzystywanego Internetu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw;
- Zweryfikowanie, czy posługiwanie się nowoczesnymi formami e-biznesowymi w firmie przyczynia się do redukcji kosztów;
- Zbadanie, w jakim stopniu wykorzystanie Internetu stanowi barierę lub pomaga w rozwoju firmy.

Przedmiotem badań jest przedstawienie sytuacji na rynku, ściśle związanej z rosnącym zapotrzebowaniem i wykorzystaniem usług internetowych w celu rozwoju

[2] M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 32-33.
[3] Ibidem.
[4] A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009, s. 26.
[5] C. Olszak, E. Ziemba, *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 44.

przedsiębiorstwa. Hipotezę główną, stanowiącą podstawę przeprowadzonej ankiety, stanowi pytanie: „Czy wprowadzenie form e-biznesowych wpływa na sukces finansowy firmy?". Problem badawczy natomiast dotyczy już konkretnych informacji, dotyczących wykorzystania dostępnych transakcji i operacji przy wykorzystaniu Internetu, oraz planowanych zmian i wprowadzaniu udoskonaleń stanowiących bazę nowoczesnych rozwiązań e-biznesowych przedsiębiorstw wirtualnych.

Organizacja badań obejmowała pięć etapów czynnościowych:

etap 1 - programowanie badania – określenie celu, zakresu, źródeł informacji, rodzaju materiału statystycznego, przygotowanie technik i narzędzi badawczych,

etap 2 - obserwacja – przeprowadzenie badań ankietowych,

etap 3 - kontrola, porządkowanie, grupowanie i przetwarzanie zebranych informacji,

etap 4 - analiza opracowanego materiału,

etap 5 - wnioskowanie na podstawie analizy zebranych informacji.

Uzyskane wyniki pozyskano w dwóch formach:

– elektronicznej – kwestionariusz został wysłany na adres mailowy firm, które zgłosiły chęć udziału w badaniach. Wykorzystano do tego pocztę elektroniczną (adresy dostępne na stronach internetowych) oraz portale społecznościowe.

– bezpośredniej – kwestionariusz dostarczony osobiście.

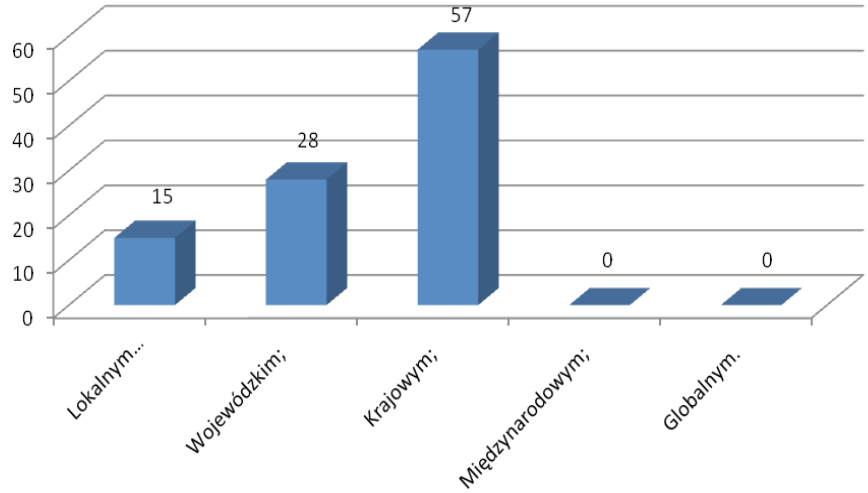
Badania objęły przedsiębiorstwa z terenu Mysłowic, Sosnowca, Dąbrowy Górniczej, Katowic, Będzina i Jaworzna. Wysłano 150 ankiet i uzyskano 73 odpowiedzi drogą elektroniczną, a 27 przeprowadzono metodą bezpośrednią. Badania zostały przeprowadzone w okresie 01.03.2014 do 06.05.2014 roku.

Ostatecznie w przeprowadzonych badaniach wzięło udział 100 mikro i małych przedsiębiorstw.

Jak wynika z przeprowadzonej ankiety, w badaniu wzięło udział 31 firm działających poniżej roku, 63 przedsiębiorstwa istniejące na rynku od roku do pięciu lat, powyżej tego progu występowały 2 firmy funkcjonujące od pięciu do dziesięciu lat i tylko cztery powyżej dziesięciu lat.

Informacje dotyczące zakresu działania ankietowanych firm przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Zakres działania przedsiębiorstw
Figure 1. Scope for action of the enterprise



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z uzyskanych danych wynika, że aż 57% ankietowanych przedsiębiorstw działa na rynku krajowym, na wojewódzkim 28%, natomiast na lokalnym tylko 15%. Nie uzyskano żadnej odpowiedzi dotyczącej funkcjonowania firm na rynku międzynarodowym i globalnym. Z poprzednich danych ukazujących okres istnienia przedsiębiorstw na rynku, który głównie mieści się w przedziale do pięciu lat, można wywnioskować, że brak doświadczenia lub wpływ zewnętrznych czynników ma decydujące znaczenie dotyczące zakresu ich działalności.

Według kryterium zatrudnienia wśród badanych było 71% mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających do 9 osób) i 29% małych przedsiębiorstw (zatrudniających 10-49 osób).

Tylko 29 przedsiębiorstw można przyporządkować do grupy małych przedsiębiorstw, aż 71 respondentów należy do mikroprzedsiębiorstw. Ważnym aspektem działalności jest branża, w jakiej firma prowadzi działalność. Badania wykazały, że wśród wszystkich przedsiębiorstw tylko 3% to firmy zajmujące się produkcją, 19% to branża usługowa, 73% handlowa, natomiast 5% inna.

2. Analiza wpływu nowoczesnych rozwiązań e-biznesowych na funkcjonowanie firm

Wśród badanych przedsiębiorstw na pytanie dotyczące powiązania badanych przedsiębiorstw z innym podmiotami na rynku w przestrzeni internetowej aż 96% odpowiedziało twierdząco, zaledwie 4% nie współpracuje na bazie wykorzystania Internetu.

Problematyka dotycząca wykorzystania nowoczesnych rozwiązań biznesowych w każdym z przedsiębiorstw różni się znacząco. Wyniki badań związanych z konkretnymi działaniami poprzez zastosowanie bankowości internetowej czy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej stanowią doskonałą podstawę weryfikacji posiadanych danych do uzyskania odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu polskie mikro- i małe przedsiębiorstwa potrafią lepiej funkcjonować w obecnej rzeczywistości wirtualnej. Firmy chcą nadal się rozwijać i wykorzystywać dostępne formy biznesowe poprzez Internet. Porównanie już funkcjonujących rozwiązań i potrzeba ich modernizacji lub wprowadzenie nowych idei w działalności przedsiębiorstw przedstawia tabela 1. Poniższe dane zostały zestawione w dwóch kolumnach zawierających informacje dotyczące już wdrożonych form e-biznesowych, przy czym zostały one analogicznie przyporządkowane potrzebom związanym z wykorzystaniem usług dostępnych w Internecie. Jeżeli chodzi o elektroniczne zaopatrzenie, to korzysta z niego 32% ankietowanych i tylko 15% firm planuje jego udoskonalenie, 49% przedsiębiorców zleca wykonanie usług biznesowych, a 9% dopiero rozpatruje wykorzystanie tego systemu e-biznesowego. Zebrane informacje przestawia tabela 1.

Tabela 1. Nowoczesne rozwiązania e-biznesowe z podziałem na funkcjonujące i modernizowane lub wprowadzane (udział procentowy)
Table 1. New e-business solutions with the division into functioning and upgraded or introduced (the percentage)

Rodzaje dostępnych usług w Internecie	Wykorzystywane formy biznesowe	Planowane udoskonalenia
Sklep internetowy (e-shop)	25	45
Elektroniczne zaopatrzenie (e-procurement)	32	15
Aukcje elektroniczne (e-auction)	48	63
Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (e-mail)	97	6
Zlecanie wykonania usług biznesowych zewnętrznym firmom (outsourcing)	49	9
Bankowość internetowa (e-banking)	95	7
Promocja w Internecie (e-marketing)	19	36
Szkolenia przez Internet (e- learning)	5	2
Wirtualna społeczność (virtual community)	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując powyższą tabelę, można zauważyć, iż prawie wszystkie firmy korzystają z komunikacji wewnętrznej lub zewnętrznej oraz bankowości internetowej. Jednak mniej niż 10% właśnie tych podmiotów chce udoskonalać dostępne usługi. Może to być związane z zadowoleniem odbiorców z oferowanych usług, stąd też nastąpił brak potrzeby ich modernizacji. Ciekawą informacją, która także nasuwa kon-

kretne wnioski, jest planowanie usprawnienia działań przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania aukcji internetowych. Wśród ankietowanych 63% chce posługiwać się tymi formami e-biznesowymi we własnej działalności. Tylko 5% firm korzysta ze szkoleń internetowych i jedynie 1 przedsiębiorstwo korzysta z usługi wirtualna społeczność. Ankietowani nie widzą także potrzeby udoskonalenia tych opcji. Mogłoby to jednak pomóc z jednej strony w promocji poprzez działania w wirtualnej społeczności, z drugiej w podnoszeniu kwalifikacji wśród pracowników. To właśnie szkolenia przez Internet często są mniej kosztowne, dofinansowane z funduszy Unii Europejskiej, a jednocześnie stanowią bazę dla rozwoju przedsiębiorstwa. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw jest to dziedzina niedoceniana przez właścicieli.

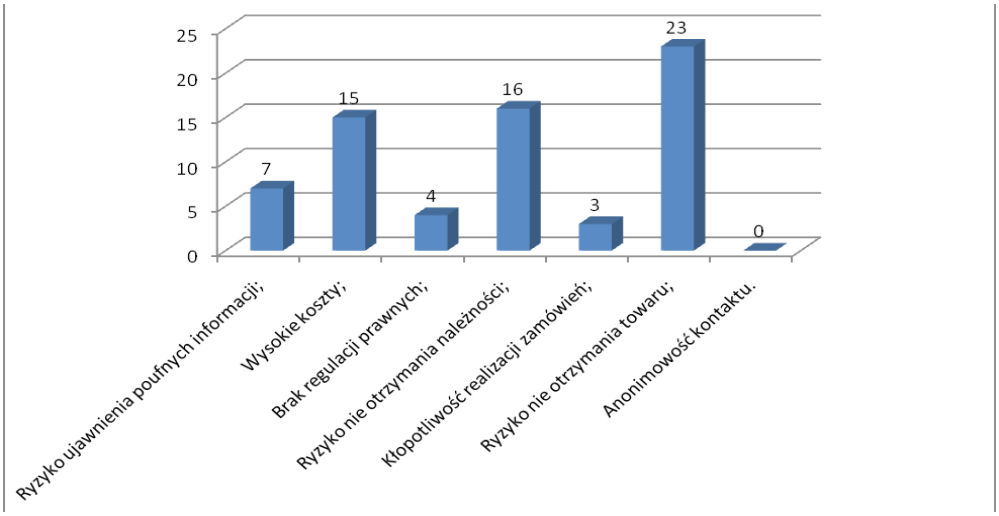
Czynniki decydujące o wyborze nowoczesnych form e-biznesowych przez przedsiębiorstwa to:

- redukcja kosztów – 78%,
- doświadczenie związane z korzystaniem przez firmę form e-biznesowych – 4%,
- zdolność dopasowania się do nowych wymagań rynku – 11%,
- wykonywanie zadań w szybszym czasie – 63%,
- budowanie wizerunku nowoczesnego przedsiębiorstwa na rynku – 5%,
- szybka komunikacja klient – firma – 47%,
- sprawna logistyka – 8%,
- oferowanie niższych cen – 21%.

Głównym czynnikiem decydującym o wyborze nowoczesnych form e-biznesowych przez przedsiębiorców stanowi redukcja kosztów, bo aż 78% firm wskazało taką opcję. Również wykonywanie zadań w szybszym czasie zostało wysoko ocenione, bo aż przez 63% respondentów.

Na rysunku 2 przedstawiono czynniki ograniczające wykorzystywanie nowoczesnych form e-biznesowych w działalności przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Czynniki ograniczające wykorzystywanie nowoczesnych form e-biznesowych w działalności przedsiębiorstwa
Figure 2. Factors restraining the use of modern e-business forms in the activity of the enterprise



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa musiały wskazać, jakie czynniki ograniczają rozwój wykorzystywanych form e-biznesowych. Dla żadnej z firm bariery nie stanowi anonimowość kontaktu, ale ryzyko nieotrzymania towaru – aż 23% ankietowanych wykazało właśnie ten czynnik jako ograniczenie rozwoju form e-biznesowych. Aspekt ten może dotyczyć braku odpowiednich regulacji prawnych, jednak tylko 4 przedsiębiorstwa zauważyły problem właśnie w tej kwestii. Ciekawą kwestią jest odpowiedź dotycząca kosztów związanych z rozwojem form e-biznesowych. Tylko 15% firm widzi problem na tej płaszczyźnie. Związane jest to z powszechnym dostępem do wielu usług w Internecie, niższymi kosztami związanymi z instalacją, zakupem pomocnych programów oraz zwiększającą się konkurencją na wirtualnym rynku. To oczywiście powoduje możliwość wyboru określonej opcji zarówno pod względem ceny, jak i dostawcy dostępnej usługi.

Na pytanie, czy wprowadzenie form e-biznesowych do działalności firmy ma wpływ na sukces finansowy przedsiębiorstwa, zdania ankietowanych były podzielone. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 48% ankietowanych. Zatem tylko połowa ankietowanych jest przekonana, że nowoczesne usługi dostępne w Internecie stanowią doskonałą bazę dla obniżenia kosztów prowadzonej działalności.

Ważną częścią działalności każdego przedsiębiorstwa stanowią koszty finansowania działalności. To, z jakich źródeł wsparcia korzysta firma, zależy od branży i klasyfikacji podmiotu oraz od indywidualnych potrzeb. Firmy korzystają z różnych form wsparcia działalności. Są nimi:

– kredyty – 29% respondentów,
– pożyczki – 41% respondentów,
– leasing – 56% respondentów,
– factoring – 4% respondentów,
– dotacje – 19% respondentów,
– inne – 3% respondentów.

Z przedstawionych danych wynika, że ankietowani korzystają z kapitału obcego dla wsparcia bieżącej działalności. Najwięcej, bo 56%, wykorzystuje leasing jako źródło finansowania. Firmy posiłkują się również pożyczkami (41%), rzadziej kredytami (29%). Wydawać by się mogło, że małe i mikroprzedsiębiorstwa istniejące krótko na rynku jako źródło finansowania powinny wskazać dostępne dotacje. Jednak wyniki ankiety wykazały odwrotną tendencję – wykorzystanie innych form wsparcia rozwoju własnej działalności niezwiązanej bezpośrednio z dofinansowaniem. Istotną kwestią jest rozdysponowanie posiadanego kapitału.

Wykorzystanie pozyskanych źródeł finansowania przedstawia się następująco:

- inwestycje zwiększające produkcję – 1%,
- wprowadzenie nowych produktów i usług – 3%,
- modernizacja struktury biurowej – 15%,
- modernizacja struktury transportowej – 26%,
- szkolenia pracowników – 3%,
- zmniejszenie kosztów – 44%,
- wprowadzenie innowacji – 13%,
- działania związane z komputeryzacją firmy – 58%,
- finansowanie bieżącej działalności firmy – 20%,
- inne – 2%.

Ponad połowa ankietowanych chce zainwestować pozyskany kapitał w działania związane z komputeryzacją firmy. Zatem tendencja do rozwoju bieżącej i przyszłej działalności przedsiębiorstwa ściśle jest związana z informatyzacją. Oczywiście, biorąc pod uwagę inwestycje zarówno w sprzęt komputerowy, jak i dopasowanie programów do potrzeb przedsiębiorstwa, innowacje tego typu są aspektem koniecznym do doskonalenia procesu dostosowania się firmy do zmian w otoczeniu i możliwością dalszego rozwoju. Ankietowani wykazali chęć wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania na bieżącą działalność, a 26% planuje modernizację struktury transportowej. Niestety, tylko 3% firm chce zainwestować pozyskany kapitał w szkolenie pracowników.

Respondenci, biorąc pod uwagę okres ostatnich trzech lat, w większości przypadków wskazali wzrost wykorzystania kapitału obcego. Wśród przedsiębiorstw aż 81% podmiotów posiłkuje się zewnętrznymi źródłami finansowania działalności.

Główne czynniki mające wpływ na wybór i formę finansowania działalności przedsiębiorstwa ze źródeł zewnętrznych to:

– niskie koszty finansowania – 15%,
– ograniczenie formalności – 13%,
– zmiany rynkowe – 48%,
– wzrost lub zmiana oczekiwań klientów – 37%,
– łatwiejszy dostęp do informacji o źródłach finansowania – 16%,
– inne – 3%.

Powyższe dane ukazują, że to zarówno zmiany rynkowe, jak i wzrost oczekiwań klientów spowodowały, że przedsiębiorstwa chętniej wydatkują i inwestują we własną firmę. Celem finansowania jest dopasowanie się do potrzeb odbiorców danego produktu i usługi. Szybki rozwój usług i działań w świecie wirtualnym oraz zmienny rynek niemal wymuszają na przedsiębiorstwach zmiany. Ograniczenie formalności, niskie koszty finansowania oraz łatwiejszy dostęp do informacji ulokowały się w granicach 15%. Zatem udogodnienia w zakresie wyszukiwania i pozyskiwania nie są już tak ważnym czynnikiem wpływającym na wybór rodzaju pozyskiwanego kapitału.

W prowadzeniu działalności istotne znaczenie mają również niedogodności związane z barierami rynkowymi. Są to aspekty związane z podatkami, wszelkimi kosztami dotyczącymi zatrudnienia oraz zobowiązaniami klientów w zakresie płatności. Informacje, które zdaniem ankietowanych stanowią problem w prowadzeniu działalności, to:

- zbyt wysokie podatki – 48%,
- wysokie koszty zatrudnienia pracowników – 53%,
- biurokracja – 11%,
- nieprecyzyjne i skomplikowane przepisy podatkowe – 64%,
- problemy ze znalezieniem kompetentnych i uczciwych pracowników – 47%,
- problem z dostępem do finansowania dla rozpoczynających działalność gospodarczą 3%,
- skomplikowana procedura ściągania należności od dłużników – 8%,
- szeroki zakres wydatków, które nie mogą być rozliczone w kosztach podatkowych firmy – 13%,
- skomplikowana procedura uzyskiwania zezwoleń i licencji – 4%,
- zbyt wysokie koszty prowadzenia biznesu z powodu niedostosowanego do rzeczywistości prawa branżowego – 16%.

Według badań przeprowadzonych wśród respondentów dla przedsiębiorców nie stanowi problemu procedura związana z uzyskaniem zezwoleń i licencji oraz dostęp do finansowania związanego z rozpoczęciem działalności. Tu procent ankietowanych nie przekracza w każdym z przypadków 5%. Podobnie jest z procedurą ściągania należności od dłużników. Największą barierę stanowią nieprecyzyjne i skomplikowane przepisy podatkowe, bo aż 64% respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. Niewiele mniej ankietowanych wskazało odpowiedź dotyczącą wysokich kosztów zatrudnienia pracowników (53%) i oczywiście zbyt wysokich podatków. Z powyższych danych, można również wywnioskować, że samo znalezienie

odpowiedniego człowieka na określone stanowisko stanowi duży problem – aż 47% przedsiębiorstw wskazało tę odpowiedź jako barierę w prowadzeniu działalności.

Ważnym elementem w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa jest Internet. W każdej firmie spełnia on jednak różne funkcje i wykorzystuje się go najczęściej jako środek komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Odpowiedzi takiej udzieliło aż 83% przedsiębiorstw. Podobnie klasyfikuje się wartość informacyjna i marketingowa. Przedsiębiorstwa często korzystają z danych dostępnych w Internecie (69%), oraz prezentują i same dostarczają informacji na temat firmy (63%). Prawie połowa z ankietowanych dokonuje transakcji kupna-sprzedaży (wymiany handlowej – 42%), a dla 18% respondentów pełni funkcję wspomagającą zarządzanie.

Przeprowadzone badania wykazały ograniczenie kosztów dzięki wprowadzeniu nowoczesnych form e-biznesowych. Ograniczenia te wystąpiły przede wszystkim w:

- kosztach związanych z czynszem (np. magazynu) –15%,
- kosztach związanych z wynagrodzeniami pracowników – 9%,
- zbędnym zaleganiu zapasów poprzez sprawną logistykę – 25%,
- kosztach dostępu do informacji – 45%,
- kosztach związanych z reklamą – 16%,
- ograniczeniu pośredników w transakcji handlowej – 23%,
- kosztach dojazdu do klienta w celu załatwienia formalności (kontakt przez Internet) – 18%.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa widzą poprawę związaną z ograniczeniem kosztów działalności związaną konkretnie z logistyką i ograniczeniem pośredników w dokonywanych transakcjach. Zaleganie zapasów to problem wielu firm, niezwiązane jest to ani z branżą, ani też z wielkością firmy. Magazynowanie produktów bądź części potrzebnych do produkcji stanowi wyzwanie nowoczesnych przedsiębiorstw. To właśnie Internet i możliwości, jakie nam dają rozwiązania e-biznesowe, pozwalają zaoszczędzić zarówno na kosztach przechowywania zamawianych zapasów, zapewniają sprawną logistykę zamówień, a tym samym dobrą organizację w tym aspekcie działalności. Dostęp do informacji to atrybut pozytywny dla 45% ankietowanych. Bezpośredni kontakt z klientem zostaje wyparty przez komunikację i organizowanie transakcji przez Internet, co zmniejsza koszty związane z dojazdem do klienta. Tak uważa aż 18% przedsiębiorców. Tylko 9% ankietowanych stwierdziło, że wykorzystanie Internetu przynosi redukcję kosztów związanych z wynagrodzeniem pracowników. Nasuwa się wniosek, że w przedsiębiorstwach zarówno dobry pracownik, jak i posiadana przez niego wiedza są warunkiem dobrego prosperowania przedsiębiorstwa. Zatem chyba w tej kwestii nie warto oszczędzać.

Ważną informację stanowi zadowolenie firm związane z wykorzystaniem nowoczesnych form e-biznesowych pod względem zapewnienia konkurencyjności własnego przedsiębiorstwa na rynku. W ankiecie zbadano poziom zadowolenia klasyfikujący się w skali od 1 do 5. Przy czym 1 oznacza najgorzej, 5 najlepiej. Wśród

badanych firm poprawę konkurencyjności w działalności, poprzez wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań e-biznesowych, widzi 45% ankietowanych. Pośrednio, bo tylko 3. poziom w skali zadowolenia, zaznaczyło 32% firm, a 4. poziom 13% przedsiębiorstw. Natomiast (w skali 1-2) w sumie 10 przedsiębiorstw nie wiąże poprawy oceny konkurencyjności z wykorzystaniem dostępnych form e-biznesowych.

Kolejne zagadnienie dotyczyło transakcji i operacji dokonywanych przez Internet. Tutaj sytuacja jest bardzo wyrównana, jeżeli chodzi o następujące czynności: szukanie potencjalnych dostawców (15%), sprawdzanie liczby i dostępności dostawców (13%), otrzymywanie faktur drogą elektroniczną (16%). Te aspekty działalności przedsiębiorstw nie są jeszcze tak dobrze znane i doceniane wśród małych i średnich przedsiębiorstw. W branży dużych firm związanych z przepływem wielu produktów czy półproduktów odgrywa to istotną rolę w działaniach. Chyba w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od klasyfikacji, to właśnie płatności elektroniczne występowałyby jako transakcje najczęściej używane w przedsiębiorstwach. W badanych przedsiębiorstwach aspekt ten występuje aż w 69%, dosyć wysoko ocenione zostało również zamawianie dostaw (45%), a zbieranie informacji poprzedzających zakup 20%.

Większość firm przekazuje przez Internet ogólne informacje o firmie (89%) oraz dostępnym produkcie i usługach (45%) na stronach internetowych lub za pomocą pośredników działających w świecie wirtualnym. Tylko 9 firm zdecydowało się na zamawianie produktów i usług przez Internet. Taka sama ilość ankietowanych dokonuje opłat drogą elektroniczną za produkty i usługi. Tylko 3 firmy udostępniają dane dotyczące monitorowania zamówionych produktów.

Podsumowanie

Bazując na uzyskanych danych można wywnioskować, iż przedsiębiorstwa z sektora małych i mikroprzedsiębiorstw nie wykorzystują w pełni dostępnych możliwości, jakie dają nowoczesne rozwiązania e-biznesowe. Wynika to często z barier, które ograniczają efektywność działań. Jest to zwykle brak regulacji prawnych dotyczący działań w świecie wirtualnym. Są to również wysokie koszty, niejednokrotnie związane z instalacją odpowiednich programów dopasowanych do rodzaju działalności przedsiębiorstw oraz określonych zabezpieczeń chroniących przed wypływem danych z przedsiębiorstwa. Jednak nowe oczekiwania klientów względem jakości dokonywanych usług i szybkości działań przedsiębiorstwa stwarzają odpowiednią podstawę do rozwoju na bazie wykorzystania nowoczesnych działań. Także zmiany rynkowe niejako wymuszają na firmach zmianę polityki gospodarowania zarówno logistyką, jak i obrotem zapasami. Wprowadzane innowacje powodują utratę wartości magazynowanych produktów. Dlatego też aspekt sprawnej polityki i planowania logistycznego jest tak istotny w procesie działań przedsiębiorstwa.

Rynek wymaga nowych szkoleń i inwestycji w pracownika. Według zebranych danych przedsiębiorstwa inwestują, ale w poszczególne działania bieżące i modernizacje produktowe. Nie można jednak zaprzeczyć, że to właśnie wiedza i zmiany dotyczące innowacji nietechnologicznych, tj. strategii, zarządzania, organizacji powinny znajdować się na równi ze zmianami w sferze usprawnienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z powyższych danych wynika, że pozyskiwanie kapitału obcego nie stanowi problemu. Jest ogólnie dostępny i dopasowany do potrzeb przedsiębiorstwa. Jest to podstawa do rozwoju działań, modernizacji i wprowadzania innowacji w każdej strukturze działalności przedsiębiorstwa.

Internet stanowi bazę rozwoju dla firm, jednak najczęściej jest on wykorzystywany do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w przedsiębiorstwie. Odgrywa również istotną rolę w poszukiwaniu informacji oraz ich udostępnianiu potencjalnym klientom. Przedsiębiorstwa chętnie prezentują firmę w Internecie i dokonują transakcji kupna-sprzedaży na rynku.

Wszystkie czynniki związane z wprowadzeniem nowoczesnych form e-biznesowych pozytywnie wpływają na rozwój przedsiębiorstwa i na poprawę konkurencyjności. Wykorzystanie Internetu jako środka komunikacji i prezentacji, a także możliwość uzyskania informacji z zewnątrz poprawia efektywność działań i szybkość reakcji na zmiany rynku. Stanowi także podstawę redukcji kosztów.

Dzięki zebranym danym można potwierdzić postawioną hipotezę i uznać, iż wprowadzenie form e-biznesowych wpływa na sukces finansowy firmy. Potwierdziła to prawie połowa ankietowanych. Możliwości, jakie daje nam Internet, wykorzystywane przez przedsiębiorstwa i chęć udoskonalenia ich, świadczą o tym, że rynek w świecie wirtualnym wciąż rozwija się, a zwiększająca się ilość dostępnych usług sprawia, że są one dostępne dla wszystkich przedsiębiorstw niezależnie od klasyfikacji.

Czy można stwierdzić, że w Polsce istnieją przedsiębiorstwa wirtualne? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, chociaż rozwój Internetu i dostęp do wirtualnych usług jest powszechny. Daje to pozytywny aspekt w rozwoju działalności przedsiębiorstw, a w sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw pojawiły się firmy posiadające cechy wirtualności. Podmioty na rynku dążą do wirtualizacji, a przepisy zmieniają się, dopasowując się do zmian na rynku.

Przedsiębiorstwa w swej działalności, chcąc zachować konkurencyjność i przetrwać na rynku, muszą szybko reagować na zmiany w otoczeniu. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom starają się dotrzeć do jak największej grupy odbiorców. Dokonują tego zarówno za pomocą prezentacji, reklamy i wszelkich działań marketingowych. Wykorzystanie Internetu i wszelkich dostępnych udogodnień związanych ze światem wirtualnym pozwoliło na zwiększenie efektywności działań. Kreowanie obrazu nowoczesnego przedsiębiorstwa stanowi podstawę budowania pozytywnej oceny odbiorców zewnętrznych. To właśnie usprawnienie działań za pomocą usług internetowych pozwala na redukcję czasu wykonywanych czynno-

ści oraz na szybkość funkcjonowania i reakcji na potrzeby klienta, a tym samym na obniżenie kosztów.

Firmy wciąż poszukują nowych rozwiązań biznesowych. Dotyczy to nie tylko czynności związanych z wszelkimi dokonywanymi transakcjami i operacjami biznesowymi, ale także związane jest to z usprawnieniem polityki administracyjnej, doradztwa, bankowości czy ubezpieczeń. Doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa dotyczy także aspektów takich jak: budowanie bazy danych, wprowadzenia systemów zarządzania informacją, technologii projektowych, które mają służyć testowaniu i analizowaniu planowanych projektów w przestrzeni wirtualnej. Wszystkie te opcje można udoskonalić przy wykorzystaniu Internetu i dopasowanych do potrzeb przedsiębiorstwa programów. Często właśnie wykonanie wirtualnego projektu pozwala na wykrycie problemów już w trakcie planowania i rozwiązania ich jeszcze przed rozpoczęciem produkcji. Zatem dostępność różnorodnych udogodnień ograniczających lub całkowicie eliminujących koszty pozwala na zmianę dynamiki rozwoju przedsiębiorstwa.

Czy zatem wykorzystanie Internetu wpływa na budowanie sukcesu finansowego przedsiębiorstwa? Oczywiście, że tak. Należy jednak przy tym zadbać o odpowiednich pracowników, dopasowany system zarządzania, przystosowany kanał pozyskiwania informacji, odpowiednie jej przechowywanie i umiejętne wykorzystanie oraz utworzenie tzw. przestrzeni technologicznej w celu wykorzystania posiadanych narzędzi. Wszystkie te czynniki w połączeniu z nowoczesnymi formami działań w e-biznesie przyczyniają się do efektywnego działania i realizowania celu i strategii przedsiębiorstwa wirtualnego.

Bibliografia

Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
Olszak C., Ziemba E., *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009.
Szpringer W., *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu. Ujęcie instytucjonalne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

Nota o Autorach:
Dr inż. Olimpia Grabiec *– adiunkt w Instytucie Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu.*

Mgr Aleksandra Korenkiewicz – *doktorantka studiów doktoranckich w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.*

Author`s resume:
Olimpia Grabiec, Ph.D. *– Assistant professor in the Institute of Management and Economy, Humanitas University Sosnowiec.*

Mgr Aleksandra Korenkiewicz *– a PHD student in the University of Dąbrowa Górnicza.*

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

mgr Aleksandra Korenkiewicz
e-mail: aleksandra.korenkiewicz@interia.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Olimpia Grabiec 40%; Aleksandra Korenkiewicz – 60%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 163-173

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 9.09.2016
Data recenzji/Accepted: 7.10.2016 / 27.10.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1232694

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 Katarzyna Emilia Cyz [A B C D E F]
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice

STEREOTYPY ODNOSZĄCE SIĘ DO WARUNKÓW DLA BIZNESU W AMERYCE ŁACIŃSKIEJ – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH WŚRÓD POLSKIEGO I CZESKIEGO SPOŁECZEŃSTWA

STEREOTYPES REGARDING BUSINESS CONDITIONS IN LATIN AMERICA – THE RESULTS OF OWN RESEARCH IN THE POLISH AND CZECH SOCIETY

Streszczenie: Stereotypy i uprzedzenia w biznesie międzynarodowym mogą mieć destruktywny wpływ na działania prowadzone w odmiennej kulturze. Temat podjęty w niniejszym

opracowaniu ma na celu zwrócenie uwagi na problematykę różnic kulturowych w biznesie. W artykule został wykorzystany szereg publikacji naukowych, jak również zostały przedstawione wyniki badań własnych. Badanie sposobu postrzegania warunków dla biznesu w Ameryce Łacińskiej zostały przeprowadzone oddzielnie wśród respondentów polskich i czeskich.

Słowa kluczowe: różnice kulturowe, stereotypy i uprzedzenia, biznes międzynarodowy, Ameryka Łacińska

Abstract: Stereotypes and prejudices in international trade could be devastating to operations carried out in a different culture. The aim of this document is to highlight issues of cultural differences in business. In the article has been used a number of scientific publications, and also presents the results of own research. Surveys of perception of business conditions in Latin America were conducted separately among Polish and Czech respondents.

Keywords: cultural differences, stereotypes and prejudices, international trade, Latin America

Wstęp

Ameryka Łacińska przez długie lata uważana była za region o niskim i niestabilnym tempie wzrostu gospodarczego. W obecnych czasach region ten charakteryzuje dynamika i stabilność makroekonomiczna. W latach 2008–2012 region ten przeżywał burzliwy wzrost ekonomiczny. Roczne tempo wzrostu wynosiło ok. 5%[1]. Wydajność w Ameryce Łacińskiej wzrasta, chociaż ciągle nie jest na wystarczająco wysokim poziomie. Do dużej poprawy doszło w obszarze technologii, innowacji, kształcenia oraz w ustawodawstwie umożliwiającym zagraniczne inwestycje[2].

W światowym biznesie udział Ameryki Łacińskiej jest poniżej średniej. Eksport produktów przemysłowych i zasobów naturalnych daje jej tylko ok. 16% PKB[3]. Kraje Ameryki Łacińskiej skrywają niewykorzystaną do tej okazję dla rozwoju biznesu dla europejskich przedsiębiorstw. Dzięki stałemu wzrostowi gospodarczemu posiadają ciągle zwiększający się potencjał.

Polska w kontraktach z rynkami krajów Ameryki Łacińskiej odnotowuje deficyt obrotów. Zdaniem analityków gospodarczych do roku 2020 polski eksport do państw latynoamerykańskich powiększy się o ponad 45%. Udział w eksporcie wzrośnie z 3,3% do 4,2%[4].

Prowadzenie działalności handlowej na tych rynkach utrudniać mogą nie tylko ograniczenia formalne, ale również przeszkody wynikające z błędnej percepcji zachowań kontrahenta z innej kultury.

---

[1] L.G.D. Aramayo, *Analýza nejznámějších metod měření konkurenceschopnosti latinoamerických států*, University of Economy, Prague 2012, s. 7.
[2] Ibidem, s. 31.
[3] Trade News, *Jižní Amerika w obrazu anamorfních map*, „Trade News" 2014, nr 2, s. 44.
[4] P. Stefaniak, *Krajobraz za horyzontem*, „Nowy Przemysł" 2015, nr 9, s. 28-29.

1. Polacy, Czesi i Latynoamerykanie w świetle badań Hofstedego

W latach 60. XX wieku holenderski badacz Geert Hofstede rozpoczął badania dotyczące różnic kulturowych i ich wpływu na relacje i wartości pracowników. Badania te potwierdziły, iż na całym świecie, we wszystkich procesach zarządzania organizacją, występują różnice wynikające z kultury narodowej danego kraju.

Kultura narodowa odgrywa bardzo ważną rolę w formowaniu wartości, zachowań i postaw, przejawia się w miejscu pracy oraz poza nią[5]. Kultura w każdym środowisku jest zjawiskiem społecznym. Hofstede kulturę nazwał „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej"[6].

Opracował on pięć wymiarów kultury, które zostały opublikowane pod następującymi terminami:

- dystans władzy (Power Distance Index PDI),
- kolektywizm i indywidualizm (Individualism – IDV),
- męskość i kobiecość (Masculinity – MAS),
- unikanie niepewności (Uncertainty Avoiding Index – UAI),
- orientacja długoterminowa (Long Term Orientation – LTO).

„Dystans władzy" został zdefiniowany przez autora jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji"[7]. Autor stwierdził, że wiele krajów latynoamerykańskich charakteryzuje się wielkim dystansem władzy. W krajach tych kierownictwo zazwyczaj podejmuje decyzje autokratycznie, ich działania są paternalistyczne, a podwładni zachowują się posłusznie i ulegle[8]. Do krajów takich należą m.in. Meksyk, Gwatemala i Wenezuela.

Tabela 1. Wartości wskaźników dystansu władzy
Table 1. The values of Power Distance Indexes

Wskaźnik	Polska	Czechy	Gwatemala	Meksyk	Wenezuela
PDI	60	58	95	81	81

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2007, s. 57.

„Kolektywizm i indywidualizm" bada poziom zintegrowania jednostek w grupy. W społeczeństwach o wysokim współczynniku IDV więzi pomiędzy jednostkami są luźne – oczekuje się, że każdy zatroszczy się sam o siebie i o swoją rodzinę.

[5] J. Schroeder, *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000, s. 44.
[6] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.
[7] Ibidem, s. 59.
[8] E.O. Rivera, *Los* índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico, „Forum Empresarial", Vol. 15, nr 2, XII / 2010, s. 62.

W społeczeństwach kolektywistycznych jednostka już od narodzin należy do zwartej grupy, która w zamian za opiekę oczekuje bezwarunkowej lojalności[9].

Tabela 2. Wartości wskaźników indywidualizmu
Table 2. The values of Individualism

Wskaźnik	Polska	Czechy	Gwatemala	Ekwador	Wenezuela
IDV	68	57	6	8	12

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 91.

„Męskość" wskazuje na wartości dominujące w społeczeństwie takie jak: ambicja, powodzenie, pieniądze i dobra materialne, władza i wyższość. Natomiast „kobiecość" cechuje troska o innych oraz skromność[10].

Tabela 3. Wartości wskaźników męskości
Table 3. The values of Masculinity

Wskaźnik	Polska	Czechy	Gwatemala	Peru	Kostaryka
MAS	64	57	37	42	21

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 134.

„Unikanie niepewności" informuje o stopniu tolerancji wobec niepewności i niejednoznaczności. Kultury o wysokim stopniu unikania niepewności tworzą sztywne zasady i reguły, pozwalające na zminimalizowanie ryzyka nowych sytuacji. Natomiast w kulturach o niskim stopniu unikania niepewności podobne postępowanie ograniczone jest do minimum[11].

Tabela 4. Wartości wskaźników unikania niepewności
Table 4. The values of Uncertainty Avoiding Index

Wskaźnik	Polska	Czechy	Gwatemala	Urugwaj	Chile
UAI	93	74	101	100	86

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 182.

„Orientacja długoterminowa" oznacza „rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości"[12], natomiast przeciwległym biegunem jest „orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością"[13].

[9] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, s. 178-183.
[10] E. O. Rivera, *Los índices culturales…*, s. 64.
[11] Ibidem, s. 65.
[12] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, s. 222.
[13] Ibidem, s. 223.

Tabela 5. Wartości wskaźników orientacji długoterminowej
Table 5. The values of Long Term Orientation

Wskaźnik	Polska	Czechy	Brazylia*
LTO	32	13	65

* brak danych dla innych krajów Ameryki Łacińskiej
Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 223

Podane wartości wskaźników dla Polski i Czech oraz dla wybranych krajów Ameryki Łacińskiej ukazują przepaść kulturową pomiędzy porównywanymi krajami. Największe różnice kulturowe występują w zakresie indywidualizmu (IDV), męskości (MAS) oraz orientacji długoterminowej. Wskaźnik unikania niepewności (UAI) wskazuje na wyraźną odmienność kulturową w przypadku dwóch narodów, natomiast Chile w badaniu Hofstedego mieści się w średnich wartościach, charakterystycznych dla Polski i Czech. Wskaźnik dystansu władzy (PDI) dla przykładowych krajów Ameryki Łacińskiej jest znacznie wyższy, w odróżnieniu do porównywanych wartości Polski i Czech. Wskaźniki Hofstedego pokazują, że kraje latynoamerykańskie charakteryzuje wyższy stopień akceptacji dysproporcji społecznych przez najsłabsze organizacje oraz jednostki. Wskaźnik ten uwidacznia stopień posłuszeństwa w stosunku do wyższej instancji.

Literatura naukowa nie zawiera jednoznacznych metod ani wskazówek, które byłyby pomocne w odmiennych warunkach biznesu międzynarodowego w krajach zróżnicowanych kulturowo. Badania zrealizowane przez Hofstedego dostarczają licznych rekomendacji i informacji o odmiennych kulturach, ale raczej w aspekcie ogólnym.

Błędne informacje dotyczące danego społeczeństwa powodują rodzenie się licznych uprzedzeń i stereotypów, będących znaczącą barierą w biznesie międzynarodowym.

2. Stereotypy i uprzedzenia

Przeszkodami utrudniającymi działalność na rynku międzynarodowym są stereotypy i uprzedzenia[14]. Naukowy zajmujący się różnicami kulturowymi zgodnie twierdzą, że na temat każdego narodu panują określone stereotypy[15].

Bariery, spotykane w międzynarodowym biznesie, stwarzają poważne problemy podczas kontaktu z osobami z innych kultur, ludzie bowiem „mają tendencję do łatwiejszego nawiązywania kontaktów i utrzymywania bliższych stosunków z osobami z tego samego kręgu kulturowego"[16]. Natomiast w przypadku współpracy transnarodo-

[14] M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 26.
[15] Ibidem, s. 29.
[16] J. Schroeder, *Zarządzanie kadrą*…, s. 64.

wej „zachowują często nieuzasadniony dystans do ludzi z innych kultur”[17]. Pracownicy często postrzegają swoich kontrahentów i współpracowników z innych kręgów kulturowych w kategoriach stereotypów[18]. Zaabsorbowanie, stronniczość, wrogość, negatywizm przejawiają się również w sferze ekonomicznej, w międzynarodowych kontaktach gospodarczych. Antypatia, występująca niby tylko w sferze kulturowej, będzie miała zawsze negatywny wpływ na wzajemne kontakty pomiędzy przedsiębiorstwami[19].

Czescy autorzy literatury naukowej określają stereotyp jako „skrótowe wyobrażenie przypisywane wszystkim osobom należącym do jednej grupy”[20]. Podają, iż stereotyp to zbiór schematycznych założeń i oczekiwań, dotyczących myślenia i zachowywania się osób z danej grupy. Stereotypy nie są wynikiem bezpośredniego doświadczenia oceniającego[21].

Uprzedzenia, zdaniem czeskich uczonych, są wynikiem stereotypu. Uprzedzenia są oparte na irracjonalnych, tradycyjnie przekazywanych i utrzymywanych negatywnych nastawieniach przeciw komuś lub czemuś. Uprzedzenia skierowane są przeciw całym socjalnym, narodowym i etnicznym grupom, a przede wszystkim przeciw rasom[22]. Uprzedzenia to nastawienie wobec danej grupy społecznej wywołujące dyskryminację i zawierające negatywne wartości[23].

Osoby pracujące w biznesie międzynarodowym powinny posiadać przynajmniej podstawowe znajomości z obszaru problematyki porozumienia kulturowego. Na takim fundamencie można uczyć się komunikacji z przedstawicielami innych kultur. W przypadku braku takich podstaw, działalność przedsiębiorstwa na rynkach odmiennych kulturowo nie przyniesie efektu. Bartosik-Purgat podaje, iż „istnienie stereotypów i uprzedzeń jest nieuniknione, jednak należy podchodzić do nich z pewnym dystansem. Mogą one stanowić barierę w komunikowaniu się ludzi z różnych kultur, szczególnie jeżeli na temat jednej z nich istnieją nieprzychylne wyobrażenia w drugiej kulturze[24]. Autor podkreśla, iż „nie należy ignorować stereotypów, warto bowiem je weryfikować, będąc w danym kraju i spotykając się z jego przedstawicielami”[25].

3. Portrety własne badanych grup

Badanie dotyczące postrzegania Ameryki Łacińskiej zostało przeprowadzone wśród polskiego i czeskiego społeczeństwa. Pytania ankiety dostarczają informacji

[17] Ibidem, s. 64.
[18] Ibidem, s. 65.
[19] I. Šronek, *Kultura w mezinárodním podnikání*, Grada, Praha 2000, s. 55.
[20] A. Preissová Krejčí, M. Cichá, L. Gulová, *Jinakost, předsudky, multikulturalismus*, Univerzita Palackého, Olomouc 2012, s. 152.
[21] Ibidem, s. 152.
[22] Ibidem, s. 153.
[23] K. Hnilica, *Stereotypy, předsudky, diskriminace*, Univerzita Karlova, Praha 2010, s. 100.
[24] M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe*…, s. 29.
[25] Ibidem.

na temat zagadnień dotyczących postrzegania różnic kulturowych w biznesie. Ponadto przeprowadzone badanie prezentuje opinię respondentów z obu krajów na temat Ameryki Łacińskiej jako miejsca potencjalnie możliwego do przedsięwzięć różnego rodzaju. Na podstawie udzielonych odpowiedzi została podjęta próba identyfikacji występowania stereotypów i uprzedzeń na temat biznesu w Ameryce Łacińskiej w polskim i czeskim społeczeństwie.

Przedmiotowe badania zostały przeprowadzone w Polsce w lipcu 2015 r. oraz w Czechach w październiku 2015 r. W obu krajach uzyskano odpowiedzi od bardzo zbliżonej liczby respondentów. W przypadku Polski, w badaniu wzięło udział 499 osób (tzn. 1,296 osób na 100 000 ludności), w przypadku Czech: 129 osób (tzn. 1,223 osób na 100 000 ludności).

Struktura wieku polskich respondentów wyglądała następująco: osoby w wieku 26–39 lat – 33,1%, 40–65 lat – 43,3%, osoby do 25. roku życia – 17,4%, powyżej 65 lat 5,8%. Natomiast w przypadku czeskich respondentów, największą grupę ankietowanych stanowiły osoby do 25. roku życia – 45,7%), osoby w wieku 29–39 lat – 37%, osoby w wieku 40–65 lat – 17,3%). W Czechach osoby powyżej 65. roku życia nie wzięły udziału w badaniu. W badaniu wśród społeczeństwa polskiego 84,4% osób deklarowało, iż są czynne zawodowo. W badaniu przeprowadzonym w Czechach wzięło udział 56% osób aktywnych zawodowo. Polskich i czeskich respondentów odróżnia jeszcze bardzo wyraźnie odsetek osób, które posiadają osobiste doświadczenie w kontaktach z przedstawicielami krajów Ameryki Łacińskiej. W Polsce 19,1% ankietowanych miało możliwość zapoznać się z osobą z kultury latynoamerykańskiej, natomiast w Czechach aż 50,4%.

Wspólną cechą polskich i czeskich respondentów jest zbliżona liczba osób będących praktykami biznesu. W przypadku Polski 21,2% ankietowanych zadeklarowało, że są osobami pracującymi w biznesie międzynarodowym, zaś w Czechach 19,8%.

Wśród badanych osób aktywnych zawodowo w Polsce ponad 20% to menedżerowie niższego, średniego lub wyższego szczebla, w Czechach grupę osób na pozycjach menedżerów wszystkich trzech szczebli tworzyło 22,4% ankietowanych.

4. Postrzeganie Ameryki Łacińskiej – wyniki badań

Zdaniem 58% badanych Polaków, mieszkańcy różnych krajów Ameryki Łacińskiej, posiadają wspólne charakterystyczne cechy. W Czechach stanowisko to podziela aż 78% badanych. W Polsce duża grupa badanych (76%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że kultura narodowa krajów Ameryki Łacińskiej jest różna od kultury polskiej, natomiast w Czechach znacznie większa grupa respondentów (93%) potwierdziła odmienność kulturową.

Przekonanie na temat różnic kulturowych, jako przeszkody w biznesie, w obu krajach było zbliżone: w Polsce (30%) i w Czechach (26%). Ponad 66% badanych

Czechów uważa, że uprzedzenia i stereotypy stanowią istotną barierę w biznesie międzynarodowym. W Polsce dla znacznie niższego odsetka badanych (52%), stereotypy i uprzedzenia mogłyby stanowić problem w działalności gospodarczej w Ameryce Łacińskiej. Respondenci obu krajów zgodnie uważają, że dobre relacje interpersonalne w biznesie z Ameryką Łacińską są podstawą powodzenia, chociaż dla Polaków w nieco mniejszym stopniu (Czechy 84%, Polska 74%). Przy czym zdaniem 39% badanych Polaków oraz w opinii 49% badanych Czechów relacje interpersonalne są ważniejsze dla Latynosów niż dla przedstawicieli społeczeństwa polskiego i czeskiego. W związku z powyższym aż 77% czeskich respondentów zdecydowałoby się na utrzymywanie pracownika na danym rynku, ponieważ najlepszym rozwiązaniem w biznesie międzynarodowym jest stała obecność na rynkach Ameryki Łacińskiej ze względu na to, że preferowane są w tych krajach kontakty długoterminowe i ze znajomymi partnerami. Podobnego rozwiązania podjęłaby się znacznie mniejsza grupa Polaków (48%). Ze stwierdzeniem, że przedstawiciele polskich (i odpowiednio czeskich) przedsiębiorstw w negocjacjach z firmami w Ameryce Łacińskiej mają tendencję do bycia stroną dominującą, zgadza się 34% badanych Polaków i 18% Czechów. Również większa grupa badanych Czechów (62%) uważa, że liczni przedstawiciele zachodnich przedsiębiorstw europejskich, przybywając do Ameryki Łacińskiej z „cywilizowanej" Europy, mają nieuzasadnione poczucie wyższości i wprawiają tym w osłupienie miejscowych pracowników. Opinia badanych Polaków dotycząca megalomanii europejskich przedsiębiorców wobec latynoamerykańskich partnerów w 46% jest zgodna z opinią Czechów. W obszarze występowania korupcji z opinią, że w Ameryce Łacińskiej w dużym stopniu występują nadużycia i przekupstwo, zgodziło się 80% czeskich oraz 52% polskich ankietowanych.

Na zakończenie ankiety respondenci oceniali własną wiedzę na temat kultury w Ameryce Łacińskiej. Zdaniem Polaków ich wiedza nie jest wystarczająca (59%), natomiast wśród Czechów większa grupa (68%) wyraziła się negatywnie na temat swojej wiedzy w tym temacie.

Zakończenie

Polska i Czechy to żyjące blisko siebie dwa społeczeństwa, przy czym nie można nie zauważać odmienności w warstwie kulturowej. Na odmienność kulturową tych dwóch krajów ukazują wskaźniki Hofstedego, opisane w punkcie 2 niniejszego artykułu. Nie wszystkie wartości poszczególnych wskaźników dla tych dwóch sąsiednich krajów są zbliżone. Największe różnice występują w przypadku wskaźnika unikania niepewności (UAI) oraz orientacji długoterminowej (LTO). Różnice wskaźnika UAI informują o tym, że Polska, w porównaniu z Czechami, jest krajem, w którym obowiązują sztywniejsze zasady i reguły, pozwalające na zminimalizowanie ryzyka wystąpienia nowych sytuacji. Wskaźnik LTO wskazuje na wyraźnie krótkoterminową orientację Czech, któ-

rej normy ogólne mówią o „poszanowaniu tradycji, dbałości o osobistą stabilizację, dbałości o wypełnianie zobowiązań wynikających z więzi społecznych i statusu”[26].

Tabela 6. Różnice we wskaźnikach dla Polski i Czech
Table 6. Differences in values for Polish and Czech

	Różnica wartości przewyższającej wskaźniki dla Polski w porównaniu z Czechami
PDI	2
IDV	11
MAS	7
UAI	19
LTO	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 57 i nast.

Zestawienie i analiza wyników przeprowadzonego badania wśród polskich i czeskich respondentów wykazały odmienne postrzeganie kultury krajów Ameryki Łacińskiej.

Tabela 7. Zestawienie odpowiedzi
Table 7. Summary of responses

Wybrane pytania ankietowe**	Punkt procentowy
Czy uważasz, że w Ameryce Łacińskiej występuje wysoki stopień korupcji i przekupstwa?	29
Czy uważasz, że rola płci w Ameryce Łacińskiej jest odmienna niż w Polsce? ***	28
Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że kultura narodowa krajów Ameryki Łacińskiej jest różna od kultury polskiej? ****	17
Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że liczni przedstawiciele zachodnich przedsiębiorstw europejskich, przyjeżdżając do Ameryki Łacińskiej mają przesadzone wrażenie wyższości, że przybywając z „cywilizowanej” Europy wprawiają w osłupienie miejscowych pracowników?	16
Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że mieszkańcy różnych krajów Ameryki Łacińskiej posiadają wspólne charakterystyczne cechy?	15

** Pięć pytań ankietowych w największym stopniu różniące odpowiedzi polskich i czeskich respondentów, przy czym odpowiedzi czeskich respondentów zawsze charakteryzowały się wyższym stopniem zgodności z twierdzeniem.
*** W ankiecie przeprowadzonej w Czechach pytanie dotyczyło Czech.
**** W ankiecie przeprowadzonej w Czechach pytanie dotyczyło kultury czeskiej.
Źródło: opracowanie własne.

[26] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, s. 224.

Zestawienie to zawiera pięć wybranych pytań ankietowych, w przypadku których, odpowiedzi czeskich respondentów były wyraźnie inne niż odpowiedzi polskich ankietowanych. Odpowiedzi czeskich badanych kształtowały się wyżej o podane w tabeli punkty procentowe. To znaczy, że odpowiedzi czeskich respondentów dotyczące korupcji i przekupstwa w Ameryce Łacińskiej były o 29 punktów procentowych wyższe niż w przypadku polskich badanych. Wynika z tego, że w środowisku czeskim przeważa w dużo większym stopniu niż w Polsce opinia, że kraje Ameryki Łacińskiej to społeczeństwa skorumpowane i skłonne do nadużyć, w których występuje inny podział obowiązków związanych z rolą płci. Badani sądzą, że wszystkie kraje Ameryki Łacińskiej posiadają wspólne cechy, bardzo różne od cech kultury czeskiej. Kolejnym argumentem potwierdzającym różne postrzeganie warunków biznesowych w Ameryce Łacińskiej pod względem kulturowym jest wynik badania wskazujący na to, że Czesi, częściej niż Polacy, uważają, że kultura europejska jest kulturą wyższą niż kultura latynoamerykańska.

Reasumując wyniki przeprowadzonego badania, należy stwierdzić, iż Czesi dostrzegają więcej różnic pomiędzy własną kulturą a kulturą krajów Ameryki Łacińskiej niż Polacy. W czeskim społeczeństwie stereotypy i uprzedzenia mogą stanowić większą barierę i przeszkodę w biznesie międzynarodowym. Społeczeństwo to jednak jest świadome zagrożeń spowodowanych brakiem świadomości z zakresu kultury, co potwierdza fakt, że 70% ankietowanych byłoby zainteresowanych szkoleniem z tematyki różnic kulturowych przed wyjazdem do Ameryki Łacińskiej. W przypadku polskich respondentów 51% ankietowanych wyraziło chęć przygotowania się do wyjazdu w tym zakresie.

Polscy i czescy respondenci zgodnie podzielają opinię dotyczącą negatywnego wpływu problemów w biznesie międzynarodowym wynikającym z kultury narodowej odmiennej niż własna.

Dla przełamania stereotypów i uprzedzeń w biznesie międzynarodowym niezbędne są odpowiednie szkolenia i treningi przygotowujące menedżerów do pracy w odmiennych warunkach kulturowych. Ameryka Łacińska jest regionem bardzo złożonym, w żadnym przypadku nie należy uogólniać informacji na temat tej części świata.

Problematyka barier kulturowych, do których zaliczane są stereotypy i uprzedzenia, jest szeroką materią. Pozyskane w wyniku badania informacje potwierdziły istotę problemu, a zdobyte dane będą stanowiły punkt wyjścia do kolejnych opracowań w tym zakresie.

Bibliografia

Aramayo L.G.D, *Anylýza nejznámějších metod měření konkurenceschopnosti latinoamerických států*, University of Economy, Prague 2012.
Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
Hnilica K., *Stereotypy, předsudky, diskriminace*, Univerzita Karlova, Praha 2010.
Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
Trade News*, Jižní Amerika w obrazu anamorfních map*, „Trade News" 2014, nr 2.
Preissová A., Krejčí, M. Cichá, Gulová L., *Jinakost, předsudky, multikulturalismus*, Univerzita Palackého, Olomouc 2012.
Rivera E.O., *Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico*, „Forum Empresarial", Vol. 15, nr 2, XII / 2010
Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
Stefaniak P., *Krajobraz za horyzontem*, „Nowy Przemysł" 2015, nr 9.
Šronek I., *Kultura w mezinárodním podnikání*, Grada, Praha 2000.

Nota o Autorze:
Mgr Katarzyna Emilia Cyz *jest doktorantem w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej w Katowicach, od wielu lat praktykiem biznesu. Obszar zainteresowań naukowych: różnice kulturowe w biznesie międzynarodowym.*

Author`s resume:
Katarzyna Emilia Cyz *is a PhD candidate in the Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa in Katowice. She is a practitioner of business for many years. Area of scientific interests: the cultural differences in international business.*

Kontakt/Contact:
mgr Katarzyna Emilia Cyz
e-mail: katarzyna.cyz@gmail.com

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 175-186

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 20.07.2016
Data recenzji/Accepted: 7.08.2016 / 20.09.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: the paper is part of the project VEGA No 1/0918/16

DOI: 10.5604/18998658.1232695

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)

Ing. Katarína Haviernikova, PhD [A B F]
Ing. Marcel Kordoš, PhD. [A B F]
Alexander Dubček University of Trenčín

THE ISSUES OF RISK MANAGEMENT IN THE CASE OF CLUSTER COOPERATION

PROBLEMATYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ODNIESIENIU DO WSPÓŁPRACY KLASTROWEJ

Abstract: The paper is conceived as a theoretical and methodological study on the process of risk management in terms of cluster cooperation. In recent years the collaboration among different regional entities through their involvement in clusters has become increasingly important in Slovak Republic. The participation of particular subjects in clusters and their subsequent cooperation is observed by certain risks. The correct risk approach helps eliminate the negative trends in activities carried out by the cluster and because of that it may increase the interest of other stakeholders to take part in this form of cooperation. The goal of this paper is to characterize the risk management in a specific environment of cluster cooperation.

Keywords: risk, cluster, cluster cooperation, regional subjects, risk management

Streszczenie: Artykuł został przygotowany jako teoretyczno-metodologiczne badanie nad procesem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do współpracy klastrowej. W ostatnich latach współpraca między różnymi podmiotami w regionach poprzez ich zaangażowanie w klastry staje się coraz bardziej istotne w Republice Słowackiej. Udział poszczególnych podmiotów w klastrach, a następnie ich współpraca jest postrzegane przez pryzmat określonego ryzyka. Prawidłowe podejście do ryzyka pomaga wyeliminować negatywne trendy w działności realizowanej przez klaster, co może zwiększyć zaangażowanie innych zainteresowanych stron w tej formie współpracy. Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie zarządzania ryzykiem w odniesieniu do specyficznego otoczenia współpracy klastrowej.

Słowa kluczowe: ryzyko, klaster, współpraca klastrowa, regionalny podmiot gospodarczy, zarządzanie ryzykiem

Introduction

Each entity, whether it is a business entity, individuals, educational institutions, agencies, regional authority etc., is located and operating in an environment that is dynamic, constantly evolving and is influenced by various internal and external factors, what means it is a subject to a risk. The risk is always defined in such a context, what is directly related to. Risk has different meaning to different activities. Uncertainties being linked to activities of businesses and other stakeholders are the common ground there. The involvement of regional actors in network collaboration as clusters in this paper is considered as an entity on which different risk factors are having an impact. The vast majority of clusters in SR have the legal form of legal entity association, except for some clusters (e.g. Balnea Cluster), which act as a civic association. According to the § 20f of Civil Code, interest groups of legal entities may create a legal entity to protect its interests or to achieve other purposes. According to the Ministry of Interior the object of associations should be particularly to satisfy legitimate interests and needs of their founders (members). Civic associations are legal entities whose members may be also legal entities. The conditions of their formation and activities are regulated by Act no. 83/1990 on Association of Citizens, as amended. Given the above, we consider that clusters in SR are specific bodies in which work considerable uncertainties are being met. Particular subjects involved in the collaborative network are mainly businesses, but the coverage in form of cluster prevents them to carry out business within the context of current legislation. According to Simak (2006)[1], the risk management process is not limited

[1] L. Šimák, *Manažment rizík.* Žilina: ŽU Žilina, Fakulta špeciálneho inžinierstva, 2006 [on line], http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mn_rizik.pdf

to be transferable to professional organizations. Thus the area arises in terms of methodological approach to define risk management within the cluster cooperation.

This paper is part of the project VEGA No 1/0918/16 Risk management of SMEs in the context of clusters´ involvement activities in the Slovak Republic.

1. Clusters in the Slovak Republic

The cluster concept has become part of the development of different theoretical approaches and practical experience in the field of economic development, especially in regional dimension during the second half of the 20th century. Authors who are dealing with clusters include, for example, Porter[2], Becattini[3], Bergman, Feser[4], Pavelková et al.[5], Frankowska et al.[6] and many others. Clusters are important means how to obtain and consolidate positions in global mega-competitiveness, involving the creation of different kinds of temporary, intentional or strategic alliances. By Porter[7] clusters are geographically and immediately linked groups of companies and institutions in a particular field being linked by common elements and complementary elements. Clusters are a group of interrelated industries and other entities being important to economic competition. According Habánik[8] clusters are regional groups and networks of interconnected companies and institutions in specific industries. They include a group of interrelated industrial sectors and other entities being important to economic competition. According Vojtovič[9] an important factor for potential cluster formation is the recognition of issues in particular sector by entities in social and economic development.

In general, clusters are a tool to improve the performance and competitiveness of regions, what ultimately affects the level of employment as at local, regional levels as well as nationwide. Krajňáková and Vojtovič[10] emphasize, that they may include

[2] M.E. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, "Harvard Business Review" (November December 1998) p. 77-90.

[3] G. Becattini, *From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction.* 1990. http://www.tcinetwork. org/media/asset_publics /resources/ 000/000/685/ original/becattini_marshall.pdf

[4] E.M. Bergman, E.J. Feser, *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications.* The Web Book of Regional Science. Morgantown, WV: Vest Virginia University, regional Research Institute. 1999.

[5] D. Pavelková, P. Bednář, M. Bialic-Davendra, P. Břusková, A. Knapková, J. Novosák, P. Zahradník, Regionbal cluster policy (certificated methodology). Zlín 2013, Tomas Baťa University of Zlin, Fcaulty of management and economy, p. 32.

[6] M. Frankowska, U. Grosse, S. Zenk, *Regions, clusters and SMEs – the challenges of cross-border cooperation as in the example of Brandenburg and West-Pomerania*, [in:] *Clusters as a Driving Power of the European Economy*, H. Drewello, M. Helfer, M. Bouzar [eds.], Nomos, Baden-Baden, Germany 2016, p. 249-270.

[7] M.E. Porter, *Clusters and the New Economics…*, p. 77-90.

[8] J. Habánik, *Clusters and innovation in the area of regional economy*, "Sociálno Social and Economic Revue revue" 2012, Vol. 10, No. 2, p. 15-23.

[9] S. Vojtovič, *Potential of Creative Industry in the Region*, Social and Economic Revue" 2012, Vol. 10, No. 2, p. 134-140.

[10] E. Krajňáková, S. Vojtovič, *Importance of Human Capital and Creative Clusters within the Regional Development*, "Social and Economic Revue" 2012, Vol. 10, No. 1, p. 76-83.

government agencies, universities and research centers, other educational institutions, research and development organizations, chambers of commerce and business associations that provide specialized training programs.

Effectively and coherently based clusters operating in the synergy of public, academic and private sectors are a prerequisite for regional economy development and local economic development enhancement in disadvantaged areas of regions. Clusters are mostly institutionalized, e. g. they have their own management organization that is necessary to be distinguished in terms of vertically related firms or local associations in a horizontal way. In case of vertical level associations (manufacturing, or retail chain) there are clusters where there is organization of previous and subsequent production or business degree and businesses are grouped around a large company that manages the activities of a cluster. In case of organizing on a horizontal level, there are businesses that are engaged in the same production or marketing stage. In this case, the joint process coordination should move to an intermediary, for example some kind of consultative bodies or trade associations. Just because it is a grouping of similar sized bodies, the creation of a separate entity is suitable here in which individual members are represented, and which operates by means of sources from implemented activities, membership fees, subsidies from local budgets and state budget, grants provided under EU funds and so on. Activities of organization executing the cluster management include: exchange of information, mediation among cluster members in case of discrepancies and disputes, acting on behalf of the cluster and its. Important aspects of clustering are also social ties and trust between actors, presentation outwards, making and shaping common interests. (Fiala et al.[11], Grenčíková et al.[12], Dubravska et al.[13]). Business network processes extend beyond the boundaries of the organization including also suppliers, customers and allies (Lemańska-Majdzik and Okręglicka[14]).

Clusters carry out various activities, which can be broken down into two groups (Scheme 1): Primary (which should result in joint efforts: joint cluster management (planning, organization and management), production, services provision, financing, logistics, sales) and supporting (which form the basis for cooperation of involved subjects: marketing, science, research, development, human resource management).

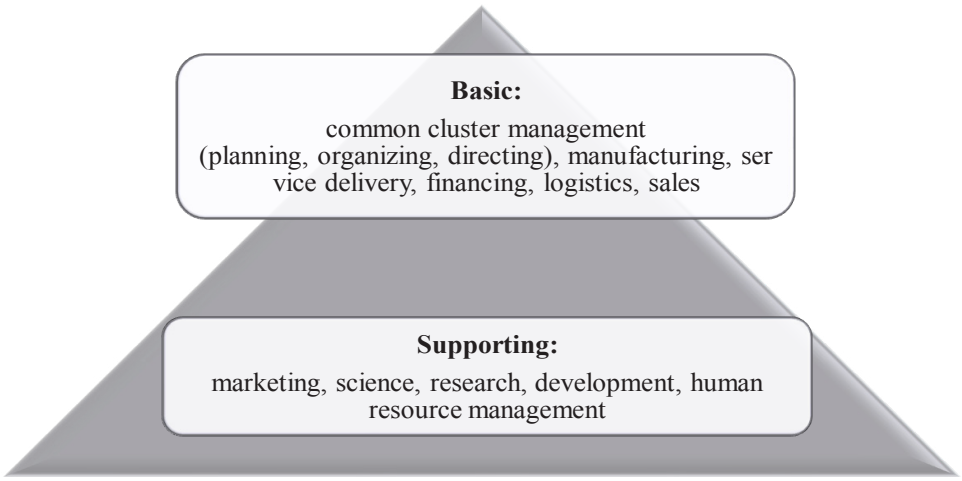
[11] R. Fiala, M. Prokop, I. Živělová, *The Relationship between Inter-Organizational Trust and Performance*, [in:] Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Volume LX, No. 4/2012. p. 89-97.

[12] A. Grencikova, J. Spankova, R. Karbach, *Current trends in enterprise employment policiies in Slovak Republic*, "Actual Problems of Economics" 2015, No. 8/170, pg. 293-301.

[13] M. Dubravská, L. Mura, R. Kotulic, J. Novotny, *Internationalization of Entrepreneurship – Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic*, "cta Polytechnica Hungarica" 2015, Vol. 12, No. 5, p. 121-133.

[14] A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglicka, *Identification of Business Processes in an Enterprise* Management, "Procedia Economics and Finance" 2015, Vol. 27, p. 394-403.

Figure 1. Examples of primary and supporting clusters activities
Rysunek 1. Przykłady podstawowych i wspierających aktywności klastrowych



Source: own processing.

The concept of cluster cooperation in Slovakia is a familiar topic, even though the involvement of regional stakeholders in this form of cooperation is limited. There are several reasons: the absence of appropriate legislation, lack of information, the initial negative experiences that caused mistrust of business community to clustering, what led those involved subjects to risk aversion.

In 2016 within the project No 1/0918/16 Risk management of SMEs in the context of clusters' involvement activities in the Slovak Republic we have conducted an analysis based on which, we found out that in regions of Slovakia there are 35 clusters (Table 1). Not all of them are active ones.

Table 1. The number of clusters in regions of SR
Tabela 1. Liczba klastrów w regionach Słowacji

	SR	**Bratisla-va**	**Trna-va**	**Trenčín**	**Nitra**	**Žilina**	**Ban-ská Bys-trica**	**Prešov**	**Košice**
2004	**1**	0	0	0	0	0	0	0	1
2005	**1**	0	0	0	0	0	0	0	1
2006	**1**	0	0	0	0	0	0	0	1
2007	**4**	1	1	0	0	0	0	0	2
2008	**9**	1	3	0	0	1	2	0	2
2009	**11**	1	4	0	0	2	2	0	2
2010	**19**	2	7	0	2	3	2	0	3

2011	**20**	2	7	0	2	3	3	0	3
2012	**19**	2	7	1		2	3	1	3
2013	**22**	2	7	1	2	3	3	1	3
2014	**31**	3	8	1	2	3	4	4	6
2015	**35**	3	8	1	4	4	4	4	7

Source: Register of legal entities associations and Registration of civil society organizations

Slovak Innovation and Energetic Agency has declared 18 clusters, divided into two groups: technology clusters and tourism clusters (Table 2).

Table 2. Clusters in the regions of Slovakia by SIEA
Tabela 2. Klastry w regionach Słowacji według SIEA

Region	Technological clusters	Tourism clusters
BA	Danube Knowledge Cluster ABC – Academic Business Cluster	
TT	Automotive Cluster - Western Slovakia Electrotechnical cluster - Western Slovakia Energy Cluster Cluster for support of innovative and green technologies	Tourism Cluster - West Slovakia
TN		
NR	Slovak plastics cluster	
ZA	Z@ict	Liptov Cluster - tourism association Turiec Cluster - tourism association Orava Cluster - Tourism Association
BB	1st Slovak Engineering Cluster	Balnea Cluster Tourism associations
PO	Energy Cluster of Prešov region	
KE	BITERAP Cluster Cluster AT+R Košice IT Valley z.p.o.	

Source: https://www.siea.sk/databaza-technologickych-klastrov/, https://www.siea.sk/databaza-klastrov-v-cestovnom-ruchu/

Clusters in this paper are considered as an organization consisting of business entities, regional institutions, scientific, research and educational institutions. The most important subjects involving into cluster cooperations reperesent the small and medium sized entrprises. Many authors deal with their meaning and selected aspect

of the business. (Jünger and Piskorzová[15], Horbulák[16], Srovnalíková and Karbach[17], Šúbertová[18], Okręglicka[19]). Clusters are linked by a **system of elements** (entities) and relations among them. They meet their functions and observe the elementary sense for which they were established. They work, i.e. carry out their mission and goals in a particular **environment**, from which they outflow resources and to which they transmit the results of their activities. They carry out their activities within the *internal* (cluster management, organizational structure, processes arising in cluster, relationships among entities, etc.) and *external environment* (framework, where the implementation of cluster activities is executing, consisting of factors package: natural, cultural, social, economic, technological, political, legislative, not only at the governmental level, but also at the regional level). It can be concluded that the management and existence of a cluster runs in constantly changing, unstable and uncertain conditions that represent a source of risk for the functioning of a cluster.

2. Risk

In each human activity, storylines and processes, and of course business activities, all activities are not carried out in the way the carrier plans them, but they are being executed under conditions of **uncertainty**. The stage of uncertainty in specific conditions presents a **risk**. Risk is an important element that affects the safety of systems. (Šimák[20]). It represents such a fact which may unexpectedly bring up benefits but also cause a loss. The risk is associated especially within the distinction between planned and already achieved goals, as well as the possibility of invested funds loss. Risks can be *reduced* by implementing preventive measures and risk-awareness. The risk can be *expressed* in various ways (standard deviation, variation coefficient, frequency e.g. distribution function, relative difference between the actual and expected loss, etc.). The entrepreneur as a manager can have **attitude to a risk**: averse,

[15] J. Jünger, M. Piskorzová, *The importance of entrepreneurship in society*, [in:] *Przedsiębiorczość w warunkach Unii Europejskiej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Slezská univerzita v Opavě, Urząd Miejski w Chełmku, Katowice 2009, p. 213-224.

[16] Z. Horbulák, *Social responsibility of SMEs*, IRIS, Bratislava 2015, p. 172.

[17] P. Srovnalíková, R. Karbach, *Tax changes and their impact on managerial decision making*, [in:] Proceedings of the 1st international conference contemporary issues in theory and practice of management: CITPM 2016, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa 2016, p. 410-415.

[18] E. Šúbertová, *Importance of Small and Medium-Sized Enterprises and Possibilities of Development Entrepreneurship in Slovakia*, "Journal of corporate MANagement asnd ECOnomics" 2016, Vol. VIII, No. 1, p. 115-124.

[19] M. Okręglicka, *Internal innovativeness and management of current finances of enterprises in Poland*, Business Challenges in the Changing Economic Landscape, Vol. 1, eds. M.H. Bilgin, H. Danis, E. Demir, U. Can, Springer 2016, p. 225-237.

[20] L. Šimák, *Manažment rizík*, ŽU Žilina, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Žilina 2006 [on line], http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mn_rizik.pdf.

neutral or may have a tendency to risk. According to several authors (Šimák[21], Klučka[22], Hudáková et al.[23]) in terms of entrepreneurial activity the following **types of risk** can be determined: *basic types of risk*: business risk, the net risk; *based on the substantive content*: technical, manufacturing, economic, market, political risk; *risk by binding to the businesses*: systematic risks (e.g. changes caused by scientific and technological progress, increasing income tax rates, reduced purchasing power, electricity prices rising, etc.), non-systemic risks (e.g. non-conformity with technical progress, delays in product innovation, production facilities failure, etc.); *risk in terms of its suggestibility*: modifiable, uncontrollable risks and *other risks*. In economic practice of business entities the activity the essence of which is the effective management of potential opportunities and possible undesirable consequences is called "the Risk management". The basic assumption is that it must be an integral part of any management practice regardless of the management level[24]).

The **risk management** process include: risk identification, risk analysis, risk management planning. *Risk identification* is determining which risks may affect the cluster activities. Possible problems in activities undertaken by a cluster are being identified. Míka argues that a risk most often is considered as the uncertainty of environmental factors impact on the functioning of organization and meeting its objectives. The risk can be seen from two perspectives: the existence of an external threat (external risks) and risk associated with its own activities (internal risks). Regarding the risk definition in clusters it is necessary to have a look on this issue from two perspectives. The first aspect is the specificity of risk definition in particular bodies, and the second one is the specificity of cluster by itself. The Table 3 provides examples of internal and external risks within clusters as a whole.

Table 3. Examples of internal and external risks in clusters
Tabela 3. Przykłady wewnętrznych i zewnętrznyych ryzyk w klastrach

Cluster type	Risks caused by external threats	Risks arising from own (internal) activities
Technological	Credit risk, interest rate risk, equity risk, commodity risk, currency risk, changes in customer requirements, changes in industry, the form of cluster management, governmental regulation, and so on.	Research and development, products and services, funding risk, market liquidity risk, operational risk, business risk, reputation risk, employees, cluster management, cluster culture, suppliers and so on.

[21] L. Šimák, *Manažment rizík….*
[22] J. Klučka, *Podnik, podnikateľské riziká a krízový manažment*, FŠI ŽU, 2 Žilina 2009.
[23] M. Hudáková, K. Bugánová V.T. Míka, *Metódy a techniky v procese manažmentu rizika*, Edis, ŽU, Žilina 2013, p. 230.
[24] L. Šimák, *Manažment rizík…*

Tourism	Credit risk, tax risk, regulatory risk, changes in industry, the form of cluster management, changes in customer requirements, natural factors, governmental regulation, and so on.	Services provided, funding risk, reputation risk, employees, cluster management, cluster culture and so on.

Source: own processing

The causes of risk lie in dynamics and changes that are happening in the actors being involved in and at the same time in the cluster organization by itself, changes in supply and demand of products and services, changes in input prices and energy prices, changes in national and global economy, changes in cluster policy at national, European and global levels, changes related to research and development, new technologies and so on. As possible sources of data to identify risks in clusters in accordance with Šimák[25] can be considered particularly brainstorming, SWOT analysis, PEST analysis or STEEP analysis and Porter's competitive forces analysis. *Risk analysis and assessment* is conducted to determine the response to event and risks priorities. Cluster should identify potential problem in its activities, to determine the likelihood of a problem, to specify the risk and define implications associated with the risk occurrence. In terms of the risk analysis there are used different quantitative (statistical and mathematical) and qualitative methods (assessment from experts transformed into a numerical expression). In the context of cluster activities there are applicable quantitative methods such as: relative evaluation – RR, a preliminary analysis of risk sources – PHA, what happens if? – WI, failure and implication analysis – FMEA. *Risk assessment* is a process determining the size of a risk by assessing the potential extent of damage and losses that may result in crisis that occurs due to the risk (e.g. a risk qualitative evaluation by cluster management, representatives of stakeholders). *Risk classification* can be made on bases of various classification criteria (origin in bodies or managing organizations, situations – arising from specific cluster activities according to particular objective, areas where the risks are present, arising from methods and forms of management and others). *Planning and risk reduction options* is a process of defining the steps and taking action upon the occurrence of a risky event causing damage with a focus on risk elimination. This is done through: promoting of anti-crisis policy procedures (avoiding, transferring, likelihood mitigating or acceptance of a risk) and using of measures (risk elimination, risk causes restraining, prevention).

[25] Ibidem.

3. Conclusion

Clusters activities are generally associated with different risks. The goal of risk management within the cluster cooperation is: to identify which factors are significant and to what extent they are influencing the risk, setting the importance of risk factors, identifying risks of cluster activities, risk assessment and proposal of measures how to reduce risks. Prerequisites for further research is to compile a risk register containing a list of all the risks along with the information that is important for their management.

Summary

Results of various research projects and studies, especially abroad show that clusters are groupings of mostly regional businesses, educational and research institutions, and regional authorities to improve the business position and succeed on a competitive market. Effects resulting from this association are reflected in particular in costs reduction, attracting new customers, common enters to new markets. Benefits for businesses in cluster lie in the form of an innovative approach to business what with businesses reach their improved competitive position. Clusters activities are generally associated with different risks. In Slovak Republic the issue of clustering is very specific, because clusters are emerging on a "bottom-up" approach resulting in diverse barriers of regional actors' involvement in cluster cooperation. In particular, limited financial and human resources, mutual mistrust, no knowledge of clustering issue, lack of motivation, etc., is what implies the very risk aversion. It is necessary to bear in mind that risk can be as negative as well as positive. Because of what have been said and risk management options there is an opening area for risk management definition in a specific field – cluster cooperation area.

References

Becattini G., *From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction.* 1990. http://www.tcinetwork. org/media/asset_publics /resources/ 000/000/685/ original/becattini_marshall.pdf

Bergman E.M., Feser E.J., *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications.* The Web Book of Regional Science. Morgantown, WV: Vest Virginia University, Regional Research Institute 1999.

Dubravská M., Mura L., Kotulic R., Novotny J., *Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic*, "Acta Polytechnica Hungarica" 2015, Vol. 12, No. 5.

Fiala R., Prokop M., Živělová I., *The Relationship between Inter-Organizational Trust and Performance*, "Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis" 2012, Vol. LX, No. 4.
Frankowska M., Grosse U., Zenk S. *Regions, clusters and SMEs – the challenges of cross--border cooperation as in the example of Brandenburg and West-Pomerania*, [in:] *Clusters as a Driving Power of the European Economy*, H. Drewello, M. Helfer, M. Bouzar [eds.], Nomos, Baden-Baden, Germany 2016.
Grencikova A., Spankova J., Karbach R., *Current trends in enterprise employment policiies in Slovak Republic*, "Actual Problems of Economics" 2015, No. 8/170.
Habánik J., *Clusters and innovation in the area of regional economy*, "Sociálno Social and Economic Revue" 2012, Vol. 10, No. 2.
Horbulák Z., *Social responsibility of SMEs.*, IRIS, Bratislava 2015.
Hudáková M., Bugánová K, Míka V.T., *Metódy* a *techniky v procese manažmentu rizika*, Edis, ŽU, Žilina 2013.
Jünger J., Piskorzová M., *The importance of entrepreneurship in society*, [in:] *Przedsiębiorczość w warunkach Unii Europejskiej*, Górnoslaska Wyższa Szkoła Handlowa, Slezská univerzita v Opavě, Urząd Miejski w Chełmku, Katowice 2009.
Klučka J., *Podnik, podnikateľské riziká a krízový manažment*, FŠI ŽU, Žilina 2009.
Krajňáková E., Vojtovič S., *Importance of Human Capital and Creative Clusters within the Regional Development*, "Social and Economic Revue" 2012, Vol. 10, No. 1.
Lemańska-Majdzik A., Okręglicka M., *Identification of Business Processes in an Enterprise Management*, "Procedia Economics and Finance" 2015, Vol. 27.
Míka V.T., *Základy manažmentu. Vybrané prednášky pre* študentov *externého* štúdia *FŠI* ŽU, Žilina 2006 [on line]: http://fsi.utc.sk/kkm/
Okręglicka M., *Internal innovativeness and management of current finances of enterprises in Poland*, Business Challenges in the Changing Economic Landscape – Vol. 1, eds. M.H. Bilgin, H. Danis, E. Demir, U. Can, Springer 2016.
Pavelková D., Bednář P. Bialic-Davendra M., Břusková P., Knapková A., Novosák J., Zahradník P., *Regionbal cluster policy (certificated methodology)*, Tomas Baťa University of Zlin, Fcaulty of management and economy, Zlín 2013.
Porter M.E., *Clusters and the New Economics of Competition*, "Harvard Business Review" (November December 1998).
Srovnalíková P., Karbach R., *Tax changes and their impact on managerial decision making*, [in:] Proceedings of the 1st international conference contemporary issues in theory and practice of management: CITPM 2016, Wydawnictvo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.
Šimák L., *Manažment rizík*, ŽU Žilina, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Žilina 2006 [on line] http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mn_rizik.pdf
Šúbertová E., *Importance of Small and Medium-Sized Enterprises and Possibilities of Development Entrepreneurship in Slovakia*, "Journal of corporate MANagement and ECOnomics" 2016. Vol. VIII, No. 1.
Vojtovič S., *Potential of Creative Industry in the Region*, "Social and Economic Revue" 2012, Vol. 10, No. 2.

Authors' resume:
***Katarína Havierniková, Ing., PhD.**, Assistant Professor, Department of Economy and Economics, Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín.*

***Marcel Kordoš, Ing., PhD.**, Assistant Professor, Department of Public Administration and Regional Economy, Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín.*

Kontakt/Contact:
Ing. Katarína Havierniková
Faculty of Social and Economic Relations
Študentská 3,
91150 Trenčín
Slovakia
katarina.haviernikova@tnuni.sk, +42132 7400 433

Ing. Marcel Kordoš, PhD
Faculty of Social and Economic Relations
Študentská 3,
91150 Trenčín
Slovakia
marcelkordos@tnuni.sk, +42132 7400 470

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Katarína Havierniková – 50%, Marcel Kordoš – 50%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 187-199

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: finansowanie z działalności statutowej Katedry Systemów Zarządzania i Innowacji Politechniki Łódzkiej

DOI: 10.5604/18998658.1232696

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 Anna Stankiewicz-Mróz *A B C D E F*
Department of Management Systems and Innovation
Lodz University of Technology

KAIZEN WRITTEN IN KATAKANA. THE CREATION OF QUALITY-FOCUSED CULTURE OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

KAIZEN PISANY KATAKANA. BUDOWANIE PROJAKOŚCIOWEJ KULTURY WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Abstract: A high quality, which obtainment and maintenance enforce a need to create a quality-focused corporate culture, is an important feature of companies operating in the conditions of the global competition. It is a continuous process which requires a full involvement of employees in the process of achieving the specific objectives and a clear inner need for continuous development. The aim of this paper is to diagnose a readiness of the organizational culture to implement a strategy of the continuous improvements and the implementation of a Kaizen tool.

Keywords: Kaizen, quality-focused culture

Streszczenie: Istotnym wyróżnikiem firm, działających w warunkach globalnej konkurencji, jest wysoka jakość, której uzyskanie i utrzymywanie wymusza konieczność budowania projakościowej kultury organizacyjnej. Jest to proces ciągły, w ramach którego wymaga się pełnego zaangażowania pracowników w proces realizacji określonych celów oraz wyraźnej wewnętrznej potrzeby ciągłego doskonalenia. Wiąże się to z koniecznością położenia akcentu na jakość zasobów ludzkich oraz jego ciągłe monitorowanie. Celem opracowania jest diagnoza gotowości kultury organizacji do zaimplementowania strategii ciągłych usprawnień oraz wdrożenia narzędzia Kaizen.

Słowa kluczowe: Kaizen, kultura projakościowa

Introduction

A high quality, which is an important feature of companies operating in the conditions of the global competition, is one of the key factors determining the success. The obtainment and maintenance of high quality parameters implies a necessity to introduce a quality-focused strategy. Its implementation requires a full engagement of employees in the process of evolutionary changes within an organization and a clear inner need of a continuous improvement. The implementation of the quality-focused strategy is definitely facilitated by the Japanese Kaizen philosophy.

In the European conditions this means first of all a slow change of employees' mentality. However, the implementation into the practice of the management of organizations, functioning within the European culture of the patterns deriving from the Japanese culture creates a threat of a certain distortion of the Kaizen idea putting it down to a mere tool in the system of lean manufacturing. Kaizen derives from the collectivist culture, in which the employment has a long-term character, where a loyalty towards the employer and good relations with other employees are values. The creator and the founder of Kaizen Institute Masaaki Imai notices "If I was asked about the biggest difference between the Japanese and the European bases of management, I would say without hesitating: the Japanese Kaizen and a way of thinking concentrated on innovativeness and result connected with it"[1]. With such

[1] M. Imai, *Gemba Kaizen. A commonsense approach to a continuous improvement strategy*, Mc Graw Hill, New York, Chicago, San Francisco 2012, p. 4.

a significant difference of cultural values, an implementation of the Kaizen concept should be proceeded by a preparation of a suitable "cultural background". The aim of this paper is a diagnosis of the readiness of contemporary organizations to implement a philosophy and continuous improvements as the implementation of the Kaizen tool. It must be underlined that the cultural issues in the field of the quality management are not defined. This is confirmed by the number of terms which refer to this issue and to the relations of the organizational culture in the processes of the quality management which are described as: culture of excellence, quality culture, quality focused organizational culture.

1. Essence and presentation of Kaizen in the literature

The analysis of the literature leads to a conclusion that Kaizen is treated as a management concept[2],a management technique[3], or a philosophy concentrated on a continuous improvement[4]. In Japanese the word Kaizen can be written with kanji signs (Japanese 改善) and means an improvement, a change for better. If written with symbolic letters katakana (Japanese カイゼン), it means a Japanese business philosophy (a way of activing) of a continuous improvement, improvement of the management system and production on all its levels, taking into consideration such techniques as: JIT, TQM, Lean Manufacturing or 5S. Colloquially speaking Kaizen is defined as an umbrella concept which embraces a majority of Japanese practices implemented in an industry, protecting the whole organization in this way. Slack et al., while defining Kaizen underline a participation and mobilization of employees in the improvement of processes by creating and delivering a main channel for employees and blue-collar workers in order to contribute to the development and success of the organization[5].The literature which refers to Kaizen issues is analyzed within three main trends[6]:

- publications connected with Kaizen philosophy,
- publications connected with case studies,
- publications created as the effect of surveys.

---

[2] R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006, pp. 23-24.

[3] A. Łazicki, B. Zamostny, *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki Lean management i Kaizen*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2011, p. 17.

[4] J. Miller, M. Wróblewski, J. Villafuerte, *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2014.

[5] N. Slack, S. Chambers, R. Johnston, *Operations Management*. Fith Edition, Harlow Pearson Education, 2007.

[6] J. Singh, H. Singh, *Kaizen Philosophy: A Review of Literature*, "The ICFAI University Journal of Operations Management" 2009, Vol. VIII, No. 2, p. 52.

Table 1. Review of publications connected with problems of Kaizen
Tabela 1. Przegląd publikacji związanych z problematyką Kaizen

Research trend	Examples of references
Kaizen philosophy	Teian (1992) Kaizen is more than an improvement tool. It is an everyday philosophy of fighting for a higher quality and can be applied everywhere when an improvement is needed Newitt (1996) Kaizen philosophy tends to release a creative thinking both of managers and all employees Doolen et.al.(2003) describes the influence of Kaizen on human resources Abdolshah and Jahan (2006) describe a possibility to use the Kaizen tools in the different phases of the life cycle of the product
Case studies	Chaudhari(1997) describes an application of Kaizen in the company Morris Electronics Limited which led to a significant improvement of work performance and obtainment of a durable competitive gain Chen et al.,(2000) describes Kaizen in designing a production system in a small company. Its effect was a decrease of unit costs by 25%, a reduction of surface demand by 15% and an improvement of the communication network in the whole organization. Chandrasekaran et al.,(2008) thanks to Kaizen technique it is possible to solve a problem of a „mismatch" on a production line in car assembly plant
Surveys	Malik and YeZhuang (2006) conducted the surveys in which 105 companies based in Spain and 50 in Pakistan participated. The research showed that Spanish companies tend to use the Kaizen tools definitely more often than the companies located in Pakistan. Tseng et al. (2006) conducted the research on the sample of 223 production companies located on Taiwan. The research showed that the application of Kaizen method does not have a direct influence on the operational work performance but influences a more ecological production.

Source: preparation based on J. Singh, H. Singh, *Kaizen Philosophy: A Review of Literature*, "The ICFAI University Journal of Operations Management" 2009, Vol. VIII, No. 2, p. 52.

Thanks to the Kaizen philosophy it is possible to start the activities in the company and the methods which can significantly influence not only its financial sphere but also a social one.

The essence of Kaizen is very simple and clear engaging at the same time every single member of the organization. It has the influence on the safety of employees, the way they take initiatives on the different levels, not only the managerial ones. The method can also influence the improvement of relations in the group of employees and to eliminate certain limits. The company which uses the Kaizen method becomes more flexible. The traditional planning and decision making process are based on prognosis and forecasts, which do not always need to be realistic.

In case of companies which implemented the Kaizen philosophy one deals with a continuous reactions to a changing situation. The benefits resulting from the implementation of Kaizen which are mentioned by the companies are as follows: improvement of effectiveness by 20-60%, process of time reduction from 40-80%, decrease of supply by 30-70%, walking distance reduction 40-90 %[7]. It is important for the achieved effects to be visible and maintained in the longer time perspective. W. Jackson Glover underlines that incapacity to maintain the effects obtained thanks to Kaizen is one of the important issues[8].

2. Organizational culture in the processes of quality management

A successful implementation of the complex quality management requires basing it on a philosophy which is an element of Kaizen. K. Szczepańska underlines that "quality management without referring to organizational culture is likely to fail[9]. The culture is a context within which everything happens- underline F.Trompenaars and Ch. Hamplin-Turner. Even the legal aspects which are taken out of the context lose its meaning[10]. The research conducted by Al. Smadi has showen that the organizational culture is an important factor in the process of the continuous improvement together with its positive and negative impact[11]. P. Marksberry et al., underline that the lack of understanding of the national culture and the organizational culture related to it result in a fragmentary approach to the rules of application in Kaizen method and as the effect can be even a factor which makes its implementation impossible[12]. The functioning of contemporary companies on the labor markets with a clear imbalance of demand versus supply has its consequences which definitely constitute a barrier for the implementation of Kaizen philosophy. The following factors must be underlined among those with a limiting character: short-term employment, a pressure on quick results, a promotion of competition, a loosening of psychological contact and a low level of employees' loyalty towards organizations (figure 1).

---

[7] I. Khan Ahmad, *Kaizen: The Japanese Strategy for Continuous Improvement*, „VSRD International Journal of Business & Management Research" 2011, Vol. 1(3), p. 177-184.

[8] W. Jackson Glover, *Critical Success Factors for Sustaining Kaizen Event Outcomes*, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, April 5, Blacksburg, Virginia, 2010.

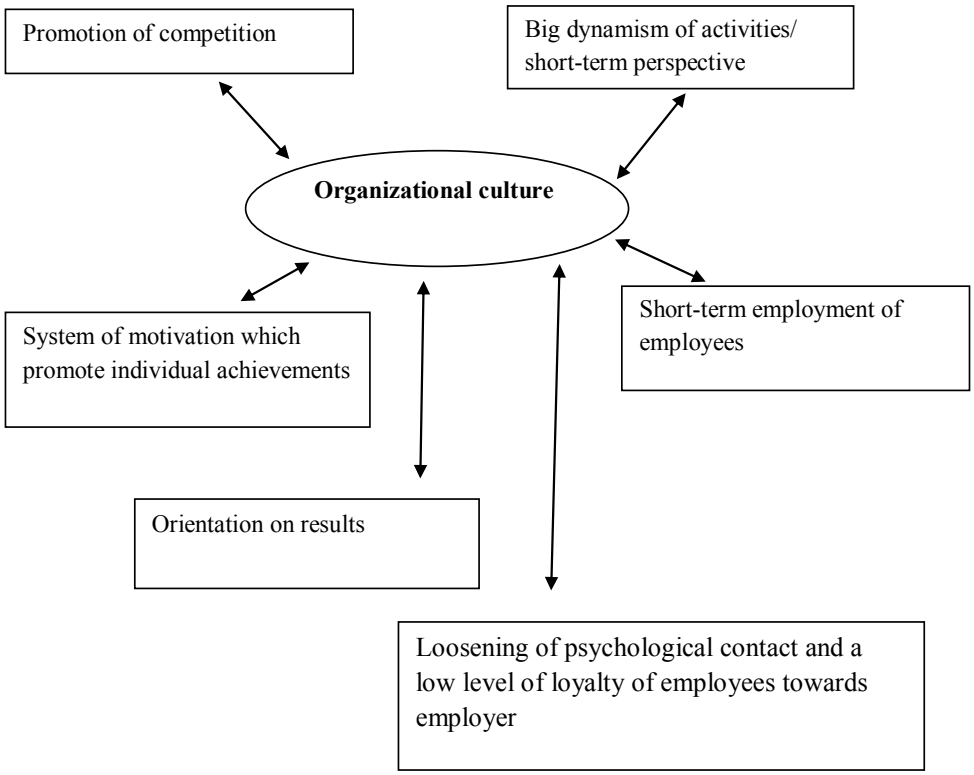
[9] K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H.Beck, Warszawa 2011, p.16.

[10] F. Trompenaars, Ch. Hamplin-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, p. 21.

[11] A.S. Smadi, *Kaizen strategy and the drive for competitiveness:challenges and opportunities*, "Competitiveness Review, An International Business Journal" 2009, Vol. 19, p. 203-211.

[12] Ph. Marksberry, F. Badurdeen, B. Gregory, K. Kreafle, *Management directed kaizen: Toyota's Jishuken process for management* development, „Journal of Manufacturing Technology Management" 2010, Vol. 21, No. 6, p. 670-686.

Figure 1. Factors describing the shape of organizational culture of companies functioning on an imbalanced market
Rysunek 1. Czynniki opisujące kształt kultury organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących na niezrównoważonym rynku pracy



Source: own preparation.

The implementation of the Kaizen method into practice implies first of all the changes in the styles of management. The ethical way of thinking and acting become more importan[13]. The decentralization of decision-making processes, orientation on employees, empowerment, flattening of organizational culture, teamwork, open exchange of information and sharing knowledge are key factors on which the management in companies planning to implement Kaizen should be based[14]. It is connected with putting the emphasis on the quality of human resources and its continuous monitoring. For the needs of creating a quality-focused organizational culture it would be necessary in the starting point to make the evaluation of human

[13] L. Wasilewski, *Kaizen tajemnica sukcesu Japonii*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów ZETOM, Warszawa 1997, p. 3-4.
[14] R. Magnier-Watanabe, *Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers*, „The Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2011,Vol. 41, No. 4, p. 428-448.

resources which are possessed by the organizations (sessions of Lesson Learned Lesson, Quality Audit Meeting (QAM)[15].The analysis of limitations resulting from the conditioning in a widely understood area of human resources management and culture while implementing the described concept was a subject of the research conducted in Mexican companies by the team of Garcia, Iniesta, Rivera. The analysis has proven that Kaizen is one of the methods which are the most often abandoned. The reason for the rejection of this instrument is a lack of cooperation between employees and management and the resistance of employees towards a new system[16].

The research conducted on Kaizen method in Poland have showed many problems which had a cultural context and were related to a social sphere. Their catalogue shows the lack of introductory activities which prepare a "social basis" to implement a philosophy deriving from a separate culture. M. Krasiński has conducted a detailed research on the cultural differences between Poland and Japan and the determinants of the application of Japanese techniques in Polish companies[17]. On the basis of a few companies in Poland he described an introduction of Kaizen and *lean tools* and the reaction of Polish employees to them. A continuous improvement to which Polish people are not used to and do not feel such a need is a major problem. The research conducted by A. Piasecka-Głuszek showed that the resistance and reluctance to changes which often resulted from a fear that the changes will lead to an increase of work performance and in the effect to the decrease of employment turned out to be the dominating problem. The additional limitations result from the lack of top managers' support, the lack of understanding of the sense of Kaizen implementation as well as from the difficulties with group work, lack of motivation and perspective thinking[18] .

The list of the aforementioned problems shows clearly that limitations have a cultural context. The success in the implementation of Kaizen philosophy requires a creation of a culture based on trust and the implementation of organizational standards which refer to quality, learning and developing a willingness to experiment and to take risks.

---

[15] Lessons Learned session is a tool of learning and knowledge management. Its aim is to draw conclusions from the undertaken activities and the projects which are finished in order to improve the activities in the future. It allows the employees during the discussions to get to know what happened and why and to draw the conclusions for the future (M. Jørgensen, T.M. Gruschke, *The Impact of Lessons-Learned Sessions on Effort Estimation and Uncertainty Assessments.* IEEE Transactions on Software Engineering, 2009, p. 369). Quality Audit Meeting (QAM) is based on the organizational culture of Japanese companies. The essence of QAM means the daily meeting of managers with employees in order to solve the current problems of the company and as a consequence to improve the quality of work.

[16] J. Garcia, A. Iniesta, D. Rivera, *Critical success factors for Kaizen implementation in manufacturing industries in Mexico*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology" 2013, Vol. 63, No. 1-4, p. 537-545.

[17] M. Krasiński, *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2014, p. 114-119.

[18] A. Piasecka-Głuszek, *Implementacja Kaizen Management System w polskich przedsiębiorstwach szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 677, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, 2011, nr 43, p. 174-176.

K. Cameron and R. Quinn noticed that taking into consideration the features of the organizational culture of the company it is possible to divide the companies into four categories: those with the organizational culture of clan type, with a hierarchy structure, with a market-oriented culture and the so called adhocracy culture, which refers first of all to young organizations which operate ad hoc.

Those researchers did also a general characteristic of a given organization in order to analyze in the next steps the dimension of leadership, management, organizational coherency, critical factors and the success of criteria. The clan culture is a very friendly base for the implementation of Kaizen philosophy as it is an open place in which people are eager to cooperate. A high level of engagement is also observed. The organization underlines long-term advantages deriving from the personal development and pays a lot of attention to a coherence and a morale of employees. The second type of organization in which the implementation of Kaizen is possible is adhocracy culture. In such an organization there is a lot of dynamism, entrepreneurship and creativity. People are not afraid to take risk. Leaders are considered to be innovators and missioners. A willingness to experiment, take risks and introduce novelties lead to a cohesion of the organization. The two remaining types of culture create unfavorable conditions. The companies which have hierarchy culture are a highly formalized place of work with a clearly defined hierarchy. Procedures define all the activities which are undertaken. A smooth functioning of the company is the most important. The formal provisions and regulations ensure its coherence. In the long-time perspective, stability, effectiveness and work without any distortion are important. In the culture of market type the result is the most important element and the implementation of tasks is the most important concern. People are very ambitious and goal-oriented. The leader is the supervisor oriented on competitiveness and production. The style of management is based on the promotion of tough competition[19].

3. Diagnosis of the readiness of modern organizations to implement Kaizen philosophy

The main research aim was to diagnose a readiness of the organizational culture of the contemporary companies to implement Kaizen philosophy. In order to fulfill this aim two tools were used:

1. A modified OCAI Instrument *(Organizational Culture Assessment Instrument),* prepared by K. Cameron and R. Quinn. The authors distinguish four types of cultures defined by two dimensions "inwards orientation versus outwards orientation" and "flexibility versus stability" (Cameron, Quinn,2003) . The applied tool

[19] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

allows to identify a dominant type of organizational culture within a company in which people who participate in the research work and to pay attention to its features which are either favorable or unfavorable to implement Kaizen.

2. Random employee survey .The questions in survey are to identify the practices in the field of management, which can be favorable for the implementation of the assumptions of Kaizen philosophy oriented on the continuous improvement of the learning needs. The examples of the areas examined in the survey are presented in table 2.

Table 2. Identification of selected elements important in Kaizen
Tabela 2. Identyfikacja wybranych elementów istotnych w Kaizen

Area	Examples of questions in the survey
Hoshin Kanri	Have you got a possibility to submit your ideas for improvements? Are the ideas submitted by employees implemented? Is there a motivation system which rewards people with initiative? Does the company create conditions to experiment?
Suggestion System	Is the strategy consulted with the managers of the lower level? Do the managers share their competences with their subordinates? Do you identify your goals with the aims of the organization?

Source: own preparation.

The participants of Continuous Professional Development Courses conducted by the Faculty of Organization and Management of Lodz University of Technology took part in the research conducted in November 2015. 116 people participated in the research[20]. 100 surveys which included the full data were selected for analysis. The structure of the analyzed sample is presented in Table 3. 48% of the respondents were employed on managerial positions and people who were the project managers were in majority in this group.

[20] The sample consisted of the participants of the different Continuous Professional Development Courses such as: Human Resources Management (32 people), Management of Logistics (21 people), Managerial (19), Management of Production (22) and Project Management (22 people).

Table 3. Structure of the examined group taking a kind of company and a position into consideration (N=100)
Tabela 3. Struktura badanej grupy ze względu na rodzaj firmy oraz zajmowane stanowisko (N=100)

Category of positions	Characteristic of company						Total
	Small (up to 49 people)		Middle-sized (50-249)		Large (over 250)		
	National	International	National	International	National	International	
Managerial	12	2	14	8	10	12	48
Specialists	3	2	5	6	3	16	35
Others	3	0	2	1	6	5	17
Total	16	3	18	12	24	27	100

Source: own research.

In the first part of the research, the respondents using Organizational Culture Assessment Instrument identified the organizational type of the company in which they work. The results are presented in table 4.

Table 4. Type of the organizational culture of the company in which respondents work
Tabela 4. Typ kultury organizacyjnej w firmie, w której zatrudnieni są respondenci

Type of organizational culture	Characteristic of company						Total
	Small		Middle-sized		Large		
	National	International	National	International	National	International	
Clan culture	8	0	4	1	3	2	18
Adhocracy culture	3	0	3	1	4	1	12
Hierarchy culture	1	2	3	5	6	9	26
Market culture	4	1	8	5	11	15	44
Total	16	3	18	12	24	27	100

Source: own research.

In the examined group the market culture has a dominant character (44% of responses) together with the hierarchy culture (26%). In the market culture the task-orientation is dominant. The company supports competition among employees. A position of an individual is determined by an individual success. A big dynamism is important.

Hierarchy culture is dominant in big companies which in the light of the obtained results seem to be a formalized working place in which the activities of people are based on procedures and regulations. Those two types of culture have certain limitations for the implementation of Kaizen concept which means not only a process of continuous

improvements but also a defined specific organizational culture which concentrates on a permanent implementation of small changes and is said to be effective where a long--term perspective and mutual trust are dominant. The results obtained while using the random employee survey have provided additional knowledge confirming the hierarchy of structures and the functioning based on procedures. First of all people employed in big international companies paid attention to these features of organization. This feature was much less often underlined by people employed in medium-sized companies.

A continuous changeability and a need for organizational flexibility which results from it are the second clearly visible feature.

Table 5. Features of companies in which the respondents work*
Tabela 5. Cechy organizacji, w której zatrudnieni są badani

Categories of answers	Characteristic of company						
	Small		Middle-sized		Large		Total
	National	International	National	International	National	International	
Hierarchy and procedures	8	2	14	8	20	22	74
Only profit matters	7	12	7	8	12	13	59
Flexible and implementing endless changes	3	5	12	10	21	20	71
Based on trust	4	4	6	5	7	12	38
Organization provides a possibility to submit ideas which are generally considered	7	3	9	10	12	12	49
There is a motivation system which favors people with initiative	4	4	7	9	12	15	51

*the results do not sum up to 100 as the respondents could choose more than one option
Source: own preparation.

The concern is provoked by the fact that only 38% of the respondents perceive their organization as "based on trust" and 49% pays attention to the possibility of participation offered by the organization. With such results it is surprising that while underlining the character of their work almost 75% of respondents pointed at team work. The respondents underline that despite the new shape of the structures,

an authoritarian paradigm of management still dominates. It leads to a phenomenon which can be described as "grange syndrome" with an apodictic manager and approval of autocratic relations.

From the point of view of the effective functioning of the organization the way of defining the aims and the way of checking how they were represented are key issues. The dominant standard in this area is the definition of aims by the manager (69% of answers). This type of practice takes place mainly in large companies which employ more than 250 people, both with the Polish capital and in international companies. Almost 60% of respondents came into contact with Kaizen philosophy and every fifth respondent is employed in a company which implemented it in practice. In this group only 8 people combined Kaizen with a quality-focused culture. For 12 people it was only a tool connected with attractive competitions for the best ways of improvement.

Summary

The creation of the competive gain is based nowadays first of all on a dynamic implementation of the best innovative solutions. A creation of philosophy oriented on continuous improvement is an alternative or a parallel path. It is an evolutionary process which requires an active engagement of employees functioning on the different levels of organizational structure. The conducted research has shown than the readiness of the examined organizations to implement Kaizen philosophy which to some extent can help to redefine the organizational structure is low. An approach promoting a quick achievement of individual results and competition is dominant. Definitely a short-term employment offered by employers, economization and profit orientation are the conditions which limit it and in turn the loosening of the psychological contract in contemporary organizations is visible.

References

Cameron K.S, Quinn R.E., *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Garcia J., Iniesta A., Rivera D., *Critical success factors for Kaizen implementation in manufacturing industries in Mexico*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology" 2013, Vol. 63, no. 1-4.

Imai M., *Gemba Kaizen. A commonsense approach to a continuous improvement strategy*, Mc Graw Hill, New York, Chicago, San Francisco 2012.

Jackson Glover W., *Critical Success Factors for Sustaining Kaizen Event Outcomes*, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, April 5, Blacksburg, Virginia 2010.

Jørgensen M., Gruschke T.M., *The Impact of Lessons-Learned Sessions on Effort Estimation and Uncertainty Assessments*. IEEE Transactions on Software Engineering, 2009, Vol. 35(3).
Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006.
Khan Ahmad I., *Kaizen: The Japanese Strategy for Continuous Improvement*, „VSRD International Journal of Business & Management Research" 2011, Vol. 1(3).
Krasiński M., *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
Łazicki A., Zamostny B., *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki Lean management i Kaizen*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2011.
Magnier-Watanabe R., *Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers*, „The Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2011, Vol. 41, No. 4.
Marksberry Ph.,Badurdeen F.,Gregory B., Kreafle K., *Management directed kaizen: Toyota's Jishuken process for management development*, „Journal of Manufacturing Technology Management" 2010, Vol. 21.
Miller J., Wróblewski M., Villafuerte J., *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2014.
Piasecka-Głuszek A., *Implementacja Kaizen Management System w polskich przedsiębiorstwach szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 677, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, 2011, nr 43.
Singh J., Singh H., *Kaizen Philosophy: A Review of Literature*, "The ICFAI University Journal of Operations Management" 2009,Vol. VIII, No. 2.
Smadi A.S., *Kaizen strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities*, "Competitiveness Review, An International Business Journal" 2009, Vol. 19, No. 3.
Slack N., Chambers S., Johnston R.,*Operations Management*. Fith Edition, Harlow Pearson Education, 2007.
Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
Trompenaars F., Hamplin-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
Wasilewski L., *Kaizen tajemnica sukcesu Japonii*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów ZETOM, Warszawa 1997.

Nota o Autorze:
Anna Stankiewicz-Mróz *zajmuje się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi i przywództwa organizacyjnego. Prowadzi badania oraz wykłady w obszarze zarządzania kadrami, zarządzania zmianami, kultury organizacyjnej, strategii integracji w sytuacji fuzji i przejęć oraz kapitału relacyjnego w procesach akwizycji przedsiębiorstw.*

Author`s resume:
Anna Stankiewicz-Mróz *is interested in the issues of human resource management and organizational leadership. She conducts research and lectures in the field of human resources management, change management, organizational culture, integration strategy of mergers and acquisitions and relational capital in acquisition of companies.*

Kontakt/Contact:
anna.stankiewicz-mroz@p.lodz.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 201-215

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 5.07.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1232697

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. Marcin Kozak [B D F]
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

POTENCJAŁ ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEZ PODMIOTY EKONOMII SPOŁECZNEJ NA PRZYKŁADZIE REGIONU CZĘSTOCHOWSKIEGO

THE POTENTIAL FOR BUSINESS DEVELOPMENT AMONG SOCIAL ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF CZĘSTOCHOWA REGION

Streszczenie: W artykule zaprezentowano potencjał podmiotów ekonomii społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego w zakresie ich ekonomizacji. Przedstawiono podstawy teoretyczne klasyfikacji podmiotów ekonomii społecznej, w tym podstawowe definicje przedsiębiorstwa społecznego. Przedstawiono również główne założenia działalności rynkowej PES. W dalszej kolejności zaprezentowano wyniki badań PES, które zostały przeprowadzone w ramach projektu „Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej". Badanie obejmowało diagnozę potencjału PES w zakresie rozwoju działalności rynkowej.

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, podmiot ekonomii społecznej (PES)

Abstract: The paper presents the capability of social economy entities to perform economic activities. These organizations are located in northern part of Silesian region in Poland. Theory of their classification has been introduced, including the definition of social enterprise. The main assumptions of market activity of the above organizations were depicted in the paper. Consequently, the author presents the results of the research carried out in a regional dimension as a part of a project titled „Jurassic Center of Social Economy Assistance". The above research project embraced diagnosis of social economy entities regarding their capabilities to develop market activities.

Keywords: social economy, social enterprise, social economy entity (SEE)

Wstęp

Koncepcja ekonomii społecznej nabrała dużego znaczenia jako kategoria rozwojowa, szczególnie w kontekście rynku pracy. Pojęcie ekonomii społecznej stało się obowiązkowym elementem strategii politycznych i programów rozwojowych. Organizacje pozarządowe zaczęto traktować jako podmioty mające znaczenie nie tylko dla działalności charytatywnej i niesienia pomocy grupom społecznym w trudnej sytuacji materialnej, ale dostrzeżono także ich potencjał ekonomiczny i znaczenie dla rozwoju gospodarczego w skali lokalnych społeczności.

Niniejsze opracowanie obrazuje stopień rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w kierunku ekonomizacji ich działalności. W pierwszej kolejności zdefiniowano podmioty ekonomii społecznej i zaprezentowano ich przykładową klasyfikację. Następnie zobrazowano koncepcję ekonomizacji podmiotów ekonomii społecznej, w szczególności w wymiarze kruchej granicy pomiędzy działalnością gospodarczą a działalnością w sferze społecznej tego typu podmiotów, np. organizacji pozarządowych. Zasadniczą częścią artykułu jest prezentacja wyników badań podmiotów ekonomii społecznej na obszarze subregionu północnego województwa śląskiego. Badanie przeprowadzono w ramach projektu „Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w Subregionie Północnym Województwa Śląskiego", zrealizowanego przez Agencję Rozwoju Regionalnego w Częstochowie.

1. Definicja i klasyfikacja podmiotów ekonomii społecznej (PES)

W ramach niniejszego opracowania autor nie podejmuje próby dokonania taksonomii pojęciowej w zakresie pojęć ekonomii społecznej, podmiotów ekonomii społecznej, czy też przedsiębiorstwa społecznego. Jednak z uwagi na zakres tematyczny artykułu należy przyjąć określone definicje powyższych pojęć, mając jednocześnie świadomość, iż klasyfikacja pojęciowa i typologia tych kategorii podmiotów są bardzo nieostre w literaturze przedmiotu. W ramach najszerszej koncepcji sektora ekonomii społecznej można wyodrębnić zbiór podmiotów określanych mianem podmiotów ekonomii społecznej (PES) i przedsiębiorstw społecznych. Dla porządku warto przytoczyć podstawowe definicje tych pojęć. Ekonomia społeczna wprost kojarzy się z aktywnością gospodarczą o charakterze rynkowym stricte komercyjnym, ale w powiązaniu z celami społecznymi i zabezpieczeniem interesu osób zagrożonych lub wykluczonych społecznie. Według podejścia przyjętego przez Komisję Europejską ekonomia społeczna to „część gospodarki, w której przedsiębiorstwa są tworzone przez i dla tych, którzy mają wspólne potrzeby i są odpowiedzialne za tych, którym mają służyć”[1]. Zatem ekonomia społeczna to nie jest tradycyjnie rozumiany biznes, także przy uwzględnieniu społecznej odpowiedzialności biznesu. Same w sobie pozytywne skutki społeczne działalności przedsiębiorstwa nie czynią z niego przedsiębiorstwa społecznego. W literaturze przedmiotu podkreśla się nadrzędność celów społecznych, które realizowane są metodami ekonomicznymi. Podmioty ekonomii społecznej stawiają na pierwszym miejscu korzyści społeczne[2].

W ramach sektora ekonomii społecznej funkcjonują różnego typu podmioty zaliczane do szerokiej kategorii podmiotów ekonomii społecznej (PES), a w szczególności są to przedsiębiorstwa społeczne, którym literatura przedmiotu poświęca najwięcej uwagi. Warto odwołać się tutaj do definicji przedsiębiorstwa społecznego Johna Pearce’a, według którego przedsiębiorstwa społeczne to „wszystkie podmioty gospodarcze, które mają społeczny cel, nie są zorientowane na tworzenie i dystrybucję kapitału oraz mają demokratyczną, wymierną i opartą na wspólnym zarządzaniu strukturę”[3]. Wśród najczęściej przytaczanych definicji przedsiębiorstw społecznych można wskazać na definicję zaproponowaną jeszcze w 1996 roku przez Sieć Badawczą EMES (The Emergence of Social Enterprises in Europe), zrzeszającą ekspertów z dziedziny ekonomii społecznej. Według tej definicji przedsiębiorstwo społeczne to prywatna, autonomiczna organizacja dostarczająca produkty lub usługi na rzecz szerszej społeczności, której założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli

[1] B. Roelants, *Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowawczy na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej,* CECOP, Praga 2002, s. 28.
[2] J.J. Wygnański, P. Frączak (red.), *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju,* Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
[3] J. Pearce, *Social Enterprise in Anytown,* Calouste Gulbenkian Foundation, London 2003.

i w której zakres korzyści materialnych podlega ograniczeniom. Przedsiębiorstwo społeczne przywiązuje dużą wagę do swej autonomii i wykazuje gotowość do przyjmowana ekonomicznego ryzyka związanego z prowadzoną w sposób ciągły działalnością społeczno-ekonomiczną[4]. W dalszej kolejności autorzy definicji wskazują, iż za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się taką działalność, która nastawiona jest na osiąganie celów społecznych dzięki reinwestowaniu zysków z tej działalności, a nie na maksymalizację zysku lub zwiększenie dochodu udziałowców lub właścicieli[5]. Wskazuje się również na katalog kryteriów społecznych i ekonomicznych, które cechują przedsięwzięcia wpisujące się w sektor ekonomii społecznej. Wśród kryteriów ekonomicznych można wskazać takie, jak: wysoki stopień niezależności, ponoszenie ryzyka ekonomicznego i odpłatnie zatrudniony personel[6].

Stosunkowo przejrzystą klasyfikację PES określono w ramach przyjętych w Polsce standardów w zakresie funkcjonowania ośrodków wsparcia ekonomii społecznej, które definiują kategorię przedsiębiorstwa społecznego jako jednej z kategorii podmiotów w ramach przyjętej typologii podmiotów ekonomii społecznej. Według powyższych standardów podmioty ekonomii społecznej obejmują[7]:

- ✓ podmioty reintegracyjne służące reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, tj. zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej, centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej,
- ✓ podmioty działające w sferze pożytku publicznego, które prowadzą działalność ekonomiczną, zatrudniają pracowników, ich działanie nie jest oparte na ryzyku ekonomicznym. Mowa jest w tej kategorii o organizacjach pozarządowych prowadzących działalność odpłatną i nieodpłatną pożytku publicznego. Powyższe podmioty mogą stać się przedsiębiorstwami społecznymi, jeśli podejmą działalność gospodarczą.
- ✓ podmioty sfery gospodarczej, które tworzone były w związku z realizacją celu społecznego bądź dla których cel społeczny jest racją bytu działalności komercyjnej. Przykładowo można tutaj wymienić spółdzielnie, których celem jest zatrudnienie (spółdzielnie pracy i inwalidów).
- ✓ inicjatywy o charakterze nieformalnym jako element działań animacyjnych w kierunku formalizowania struktur.
- ✓ przedsiębiorstwa społeczne, które posiadają cechy wspólne dla pozostałych grup, ale jednocześnie wyróżniają się tym, że:

[4] K. Wygnański, *O ekonomii społecznej-podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje,* Stowarzyszenie Czas – Przestrzeń – Tożsamość, Szczecin 2009, s. 8.

[5] J. Defourny, M. Nyssens, *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective, EMNS International Conference on Social Enterprise,* University of Trento, 2009.

[6] J. Defourny, M. Nyssens, *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences,* "Journal of Social Entrepreneurship", Vol. 1, No. 1, s. 42-43, Marzec 2010.

[7] Standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. Załącznik do uchwały Komitetu akredytacyjnego nr 3 z dnia 22 września 2014 roku.

- prowadzą działalność gospodarczą wyodrębnioną pod względem organizacyjnym i rachunkowym,
- celem ich działalności gospodarczej jest integracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub świadczenie usług społecznych użyteczności publicznej, przy jednoczesnej realizacji celów prozatrudnieniowych (zatrudnienie minimum 20% osób z zagrożonych).
- nie rozdzielają zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, ale przeznaczają je na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej.
- są zarządzane na zasadach demokratycznych lub co najmniej konsultacyjno-doradczych z udziałem pracowników i innych interesariuszy.

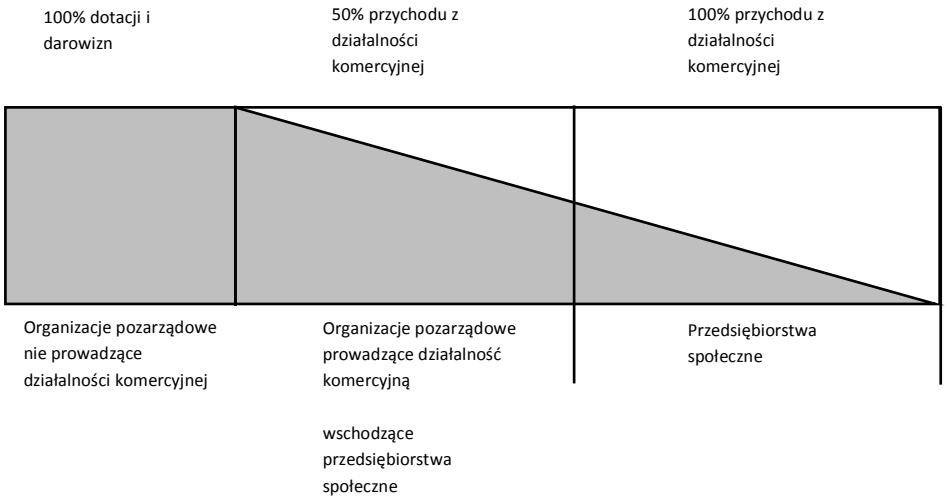
Powyższa klasyfikacja stanowiła podstawę do doboru organizacji objętych badaniem potencjału podmiotów ekonomii społecznej w kontekście ekonomizacji, którego wyniki zaprezentowano w dalszej części artykułu.

2. Ekonomizacja podmiotów ekonomii społecznej

Punktem wyjścia dla rozważań na temat ekonomizacji podmiotów ekonomii społecznej jest zrozumienie miejsca tych podmiotów w systemie gospodarczym. Jeden z modeli lokalizacji ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa społecznego w systemach gospodarczych przedstawia Pearce. Autor przedstawia trzy odrębne systemy tworzące globalną gospodarkę. Pierwszy system obejmuje sektor prywatny z podmiotami zorientowanymi na zysk, począwszy od sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a skończywszy na korporacjach transnarodowych. Drugi system tworzą zarówno sektor publiczny, jak i wielostronne i ponadnarodowe organizacje globalne typu organizacje tworzone przez lokalne społeczności, jak również Organizacja Narodów Zjednoczonych. W ramach drugiego systemu podmioty dostarczają wszelkiego rodzaju produkty w sposób zaplanowany i niekomercyjny. Najbardziej różnorodny jest trzeci system, w którym zostają sklasyfikowane właśnie przedsiębiorstwa społeczne. Niektóre z podmiotów działają tutaj w modelu komercyjnym zorientowanym rynkowo, podczas gdy inne wpisują się w model sektora publicznego i działają jako podmioty niekomercyjne[8]. W ramach powyższego systemu Pearce umieszcza zarówno niekomercyjnie działające organizacje pozarządowe, jak również ekonomię społeczną wraz z przedsiębiorstwami społecznymi (rys. 1).

[8] J. Pearce, *Social Enterprise in Anytown,* Calouste Gulkenkian Foundation, London 2003, [za:] A. Wongtschowski, *Social enterprises, capabilities and human development,* The Bartlett Development Plannig Unit, Working paper No 174, Special Issue on The Capability Approach in Development Planning and Urban Design, Maj 2015, www.bartlett.ucl.ac.uk/dpu/latest/publications/dpu-papers.

Rysunek 1. Proces ekonomizacji wg Pearce'a
Figure 1. Towards social enterprise according to Pearce



Źródło: P. McManus, *Definition of the Social Economy in Northern Ireland: Finding a way through*, discussion paper, Social Economy Agency, 2004; A. Wongtschowski, *Social enterprises, capabilities and human development*, The Bartlett Development Plannig Unit, Working paper No 174, Special Issue on The Capability Approach in Development Planning and Urban Design, Maj 2015.

Na krzywej ekonomizacji autor umieszcza przedsiębiorstwa społeczne najbliżej sektora prywatnego, zakładając ich ciągłe dążenie do samowystarczalności finansowej przy wykorzystaniu umiejętności w zakresie przedsiębiorczości. Jednak bariery wewnętrzne w tym systemie są bardzo elastyczne i często przekraczane przez wyróżnione typy podmiotów; przedsiębiorstwa społeczne w początkowej fazie rozwoju funkcjonują przez określony czas podobnie do organizacji pozarządowych nieprowadzących działalności gospodarczej. Podobnie organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą wkraczają stopniowo w fazę inkubacji przedsiębiorstw społecznych. Zatem cały system podmiotów ekonomii społecznej należy postrzegać jako proces ciągły obejmujący przenikające się wzajemnie fazy rozwoju podmiotów w kierunku dojrzałego przedsiębiorstwa społecznego.

Głównym kryterium definiowania przedsiębiorstw społecznych w sensie modeli prowadzonej działalności pozostaje stopień ich ekonomizacji. Jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu typologii przedsiębiorstw społecznych jest model prezentowany przez K. Alter, która klasyfikuje przedsiębiorstwa społeczne właśnie ze względu na powiązania pomiędzy działalnością gospodarczą organizacji a działalnością w sferze społecznej. Autorka wyróżnia trzy rodzaje przedsiębiorstw społecznych[9]:

[9] K. Alter, *Social Enterprise Typology*, (September 20, 2004, updated version April 13, 2006), 106p. URL http://www.virtueventures.com/setypology.pdf; B. Juraszek-Kopacz, A. Sienicka, T. Zagrodzka,

✓ przedsiębiorstwo zakorzenione – działalność komercyjna i społeczna jest realizowana równolegle i wspierają się nawzajem. Działalność gospodarcza wynika z podstawowej misji organizacji.

✓ przedsiębiorstwo zintegrowane – projekty społeczne pokrywają się do pewnego stopnia, lecz nie w pełni, z działalnością gospodarczą, opierając te aktywności o wspólne koszty i aktywa.

✓ zewnętrzne przedsiębiorstwo społeczne – projekty społeczne są odrębne od działalności gospodarczej. Tego rodzaju przedsiębiorstwo powinno być rentowne, bowiem misja i cele społeczne nie determinują działalności gospodarczej. Najczęściej przyjmuje odrębną osobowość prawną lub jest co najmniej wydzieloną komórką w organizacji.

Dla sektora organizacji pozarządowych proces ekonomizacji może oznaczać szansę na uniezależnienie się od strumieni finansowania publicznego i tym samym zachowanie ich podstawowej wartości, czyli niezależności działań. Podjęcie działalności gospodarczej przez PES wiąże się z szeregiem ryzyk ekonomicznych i wdrożeniem nowych modeli zarządzania, łącznie ze zmianą kultury organizacyjnej w kierunku działań opartych na efektach. Oznacza to często zupełny zwrot w sposobie realizacji działań statutowych i konieczność budowania strategii rynkowej. Ekonomizację działalności organizacji pozarządowych można określić jako metodę budowania stabilności finansowej organizacji, utrzymania jej niezależności oraz zwiększania skali oddziaływania społecznego. Autorki takiej interpretacji pojęcia wskazują dalej na następujące aspekty ekonomizacji[10]:

✓ przemiana wewnętrznego zarządzania – dążenie do zwiększenia efektywności działań sprzyja jednocześnie maksymalizacji zysków społecznych.

✓ zwiększanie wydajności pracy,

✓ bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów,

✓ opracowanie standardów pracy i metod,

✓ mierzenie osiąganych rezultatów (audyt działalności społecznej),

✓ stosowanie profesjonalnych (biznesowych) technik zarządzania.

Diagnoza potencjału podmiotów ekonomii społecznej w zakresie działalności rynkowej – wyniki badania

W celu przeprowadzenia badania zdefiniowano grupę docelową podmiotów ekonomii społecznej zarejestrowanych na terenie subregionu północnego województwa śląskiego. Obszar objęty badaniem obejmował miasta Częstochowę, Kłobuck, Myszków oraz powiaty częstochowski, myszkowski i kłobucki. Do badania

Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków, Ekonomia Społeczna. Teksty 2008, www.ekonomiaspołeczna.pl

[10] B. Juraszek-Kopacz, A. Sienicka, T. Zagrodzka, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych*…

wyselekcjonowano grupę ponad 2000 podmiotów, głównie z bazy danych GUS, z których 1011 spełniło kryteria ankiety i w tej grupie przeprowadzono badanie. Formularze ankiet były wypełniane przez ankieterów podczas rozmowy telefonicznej i osobistych spotkań z respondentami. W ujęciu geograficznym najwięcej podmiotów jest zarejestrowanych w Częstochowie i powiecie częstochowskim, odpowiednio 45% i 28% działających podmiotów ekonomii społecznej.

Tabela 1 przedstawia wszystkie podmioty objęte badaniem według przyjętej klasyfikacji podmiotów ekonomii społecznej. W grupie badanych podmiotów zdecydowanie największy udział mają stowarzyszenia (ponad 80%). Liczącą się grupą są fundacje, których udział w badanej grupie wynosi nieco ponad 10%. Pozostałe podmioty spełniające kryteria przyjętej definicji podmiotu ekonomii społecznej stanowią bardzo niewielki udział. Warto odnotować tylko jedną zarejestrowaną spółkę prawa handlowego, która spełnia definicję organizacji pożytku publicznego, co oznacza, że nie działa dla zysku lub przeznacza zysk na realizację celów statutowych. Za pozytywną należy uznać odnotowaną działalność kilkunastu spółdzielni socjalnych na terenie subregionu częstochowskiego. Pod tym względem badany region nie ustępuje średnim wskaźnikom dla pozostałych subregionów województwa.

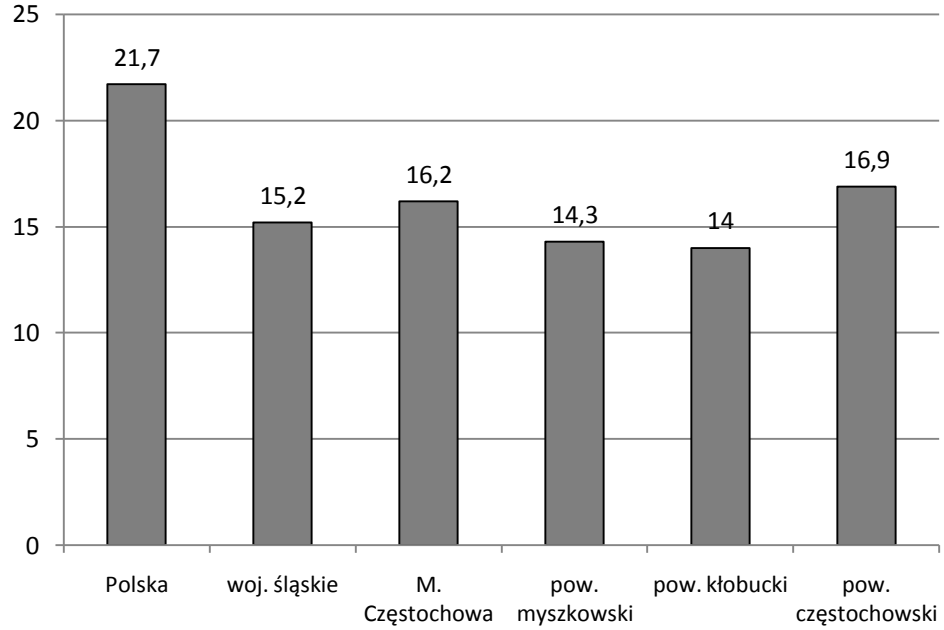
Tabela 1. Podmioty ekonomii społecznej objęte badaniem
Table 1. Social enterprises investigated in the research

Rodzaj podmiotu ekonomii społecznej	Liczba	Udział (%)
Stowarzyszenie	809	80,02
Fundacja	103	10,19
Spółdzielnia socjalna	13	1,29
Spółdzielnie różnego typu	53	5,24
Spółka prawa handlowego (non-profit)	1	0,10
Inne podmioty spełniające definicję organizacji pozarządowej w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i wolontariacie	17	1,68
Osoba prawna lub jednostka organizacyjna działająca na podstawie przepisów o stosunku państwa do Kościoła katolickiego w Rzeczpospolitej Polskiej, o stosunku państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancji wolności sumienia i wyznania	15	1,48
Ogółem	1011	100

Źródło: Raport z badania: „Diagnoza podmiotów ekonomii społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego" w ramach projektu „Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej", Agencja Rozwoju Regionalnego w Częstochowie S.A., Częstochowa 2015.

Bardziej miarodajnym wskaźnikiem aktywności PES jest ich liczba w odniesieniu do liczby mieszkańców danego obszaru. Rysunek 1 obrazuje liczbę działających PES na 10 tys. mieszkańców na badanym obszarze w stosunku do województwa śląskiego i całego kraju.

Rysunek 2. Liczba działających PES na 10 tys. mieszkańców
Figure 2. Number of social economy entities per 10 thousands inhabitants

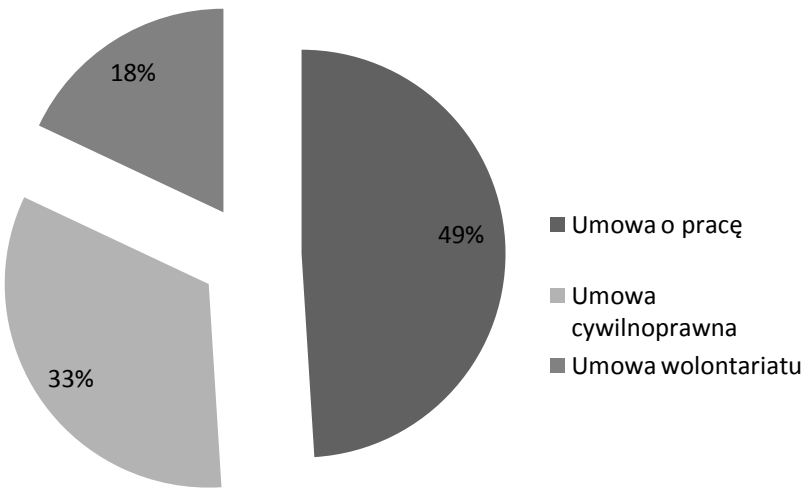


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania: „Diagnoza podmiotów ekonomii społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego" w ramach projektu „Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej", Agencja Rozwoju Regionalnego w Częstochowie S.A., Częstochowa 2015.

Ten wskaźnik jest traktowany często jako miara poziomu kapitału społecznego wśród lokalnych społeczności. Cały badany obszar charakteryzują wartości tego wskaźnika poniżej średniej krajowej. Średnia liczba PES na obszarze Częstochowy i powiatu częstochowskiego przewyższa średni wskaźnik dla województwa śląskiego. Z kolei dla dwóch pozostałych powiatów myszkowskiego i kłobuckiego odnotowano odpowiednio mniejszą liczbę PES w stosunku do liczby mieszkańców na tle województwa. Sama liczba zarejestrowanych PES nie przesądza o efektach ich działalności statutowej, a tym bardziej o aktywności w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, odpłatnej działalności statutowej i samym procesie ekonomizacji. Dlatego też warto poddać analizie zmienne, które mają wpływ i obrazują aktywność badanych organizacji w kontekście potencjału do ich rozwoju w kierunku ekonomizacji działalności statutowej.

W grupie 1011 podmiotów objętych badaniem działalność statutową prowadziło 828 podmiotów, co obrazuje rzeczywistą aktywność PES. Wśród najczęstszych powodów nieprowadzenia działalności statutowej wskazywano likwidację lub zawieszenie działalności. W strukturze rodzajów prowadzonej działalności przez te podmioty dominuje nieodpłatna działalność statutowa, której wykonywanie zadeklarowało 88,9%. Odpłatną działalność statutową prowadzi 21,4% organizacji, podczas gdy tylko niewiele ponad 14% organizacji prowadzi wyodrębnioną działalność gospodarczą. Wciąż głównym źródłem przychodów dla PES pozostają składki członkowskie, na które wskazuje ponad 70% organizacji. W następnej kolejności przychody organizacji pochodzą ze źródeł samorządowych (52%) oraz darowizn ze strony firm, instytucji i osób fizycznych (39%). Zaledwie 11% badanych podmiotów prowadzących działalność statutową wskazało prowadzoną działalność gospodarczą jako źródło swoich przychodów. Niewielka aktywność rynkowa PES znajduje odzwierciedlenie także w niewielkim poziomie zatrudnienia pracowników. Ponad 65% podmiotów ekonomii społecznej nie zatrudnia pracowników, a podmioty deklarujące zatrudnienie wskazują najczęściej na jedną osobę. Tylko kilkanaście organizacji spośród 828 prowadzących działalność zatrudnia ponad 10 osób w formie umowy o pracę. Rysunek 2 przedstawia strukturę zatrudnienia w PES pod względem rodzajów zawartych umów.

Rysunek 2. Formy zatrudnienia w podmiotach ekonomii społecznej
Figure 2. Forms of employment in social economy organizations



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania: „Diagnoza podmiotów ekonomii społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego" w ramach projektu „Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej", Agencja Rozwoju Regionalnego w Częstochowie S.A., Częstochowa 2015.

Największy udział w strukturze zatrudnienia ma forma umów o pracę (49%), w następnej kolejności znajdują się osoby pracujące w stosunku cywilnoprawnym w formie umowy zlecenia lub dzieło (33%). Wśród pracujących osób 18% stanowi udział zatrudnionych w oparciu o umowę wolontariatu. Średni wskaźnik umów o pracę na wszystkie aktywnie działające podmioty ekonomii społecznej wynosi 1,8 umowy na jeden podmiot. Z kolei średni wskaźnik zatrudnienia wśród podmiotów deklarujących umowy o pracę wynosi 5 umów o pracę na 1 podmiot ekonomii społecznej. Łącznie we wszystkich powyższych formach zatrudnienia organizacje zadeklarowały 3014 pracowników.

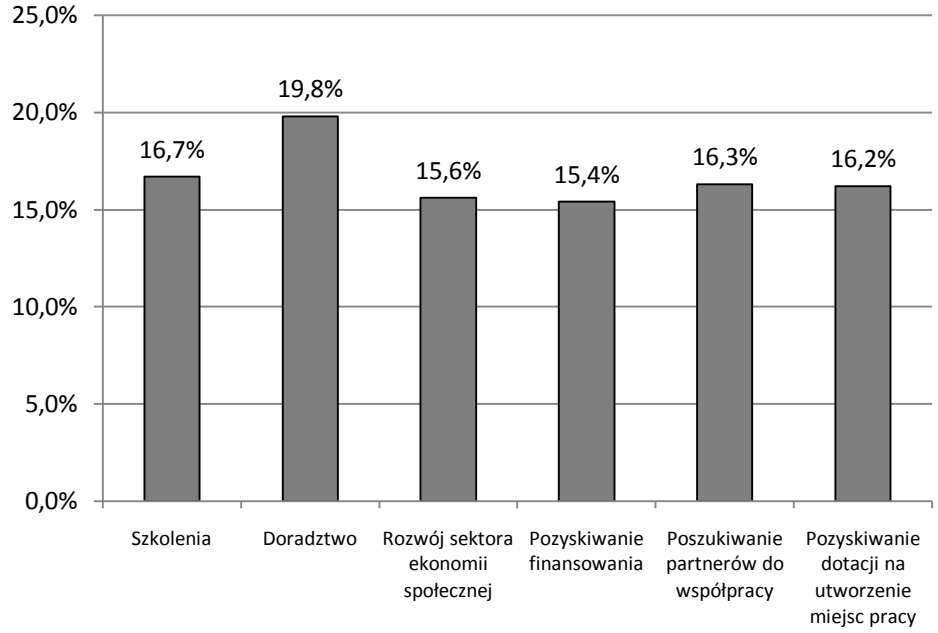
Głównym źródłem finansowania kosztów pracy przez organizacje są ich środki własne (66%), podczas gdy stosunkowo niewielki udział w finansowaniu pracowników mają zewnętrzne źródła dotacyjne pozyskane na realizację konkretnych projektów. Podstawowym źródłem dotacyjnym finansującym koszty pracy pozostają dotacje samorządowe (41,5%) i środki Unii Europejskiej (14,5%).

W badaniu zapytano organizacje bezpośrednio o proces ekonomizacji, wyjaśniając jednocześnie znaczenie tego pojęcia jako prowadzenie odpłatnej działalności statutowej lub wprost prowadzenie działalności gospodarczej, przy uwzględnieniu realizacji celów statutowych organizacji. Jedynie 20% z badanych PES deklaruje podjęcie procesu ekonomizacji, przy 60% podmiotów niezamierzających rozpoczęcia tego procesu. Pozostałe organizacje nie potrafiły zadeklarować swojego stanowiska w sprawie procesu ekonomizacji. Podobnie większość PES nie ma opracowanego planu rozwoju swojej działalności (52%), ale już 42% podmiotów posiada taki plan, czyli dużo więcej, niż tych nieplanujących podjęcia procesu ekonomizacji. Planowanie rozwoju działalności wyraźnie dotyczy nie tylko działalności odpłatnej, ale generalnie całokształtu działalności organizacji niezależnie od źródeł jej finansowania. Większość z badanych podmiotów nie zamierza korzystać ze sprawdzonych modeli biznesowych, np. franczyzy w swojej działalności (81%). W badaniu wyjaśniono, iż przyjęcie modelu biznesowego oznacza zdefiniowanie sposobu działania organizacji w celu generowania wartości dla organizacji i jej klientów oraz uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej względem podmiotów działających w tym samym obszarze aktywności statutowej. Jedynie 5% respondentów odpowiedziało, iż zamierza wdrożyć określony model biznesu w swojej działalności. Większość z nich nie miała do czynienia z tym pojęciem w bieżącej działalności, a tym bardziej nie definiowała modelu biznesowego w kontekście strategicznego rozwoju, co wymagało doprecyzowania samego pojęcia modelu biznesowego. Zdecydowanie korzystniej kształtuje się sama postawa przedsiębiorcza wśród PES. Mniej więcej podobnie rozkładają się deklaracje w zakresie chęci skorzystania z programów wsparcia na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości społecznej. W grupie badanych PES 42% deklaruje chęć skorzystania z takich programów, podczas gdy 40% nie jest nimi zainteresowanych. Pomimo braku wyraźnych deklaracji w zakresie ekonomizacji swojej działalności przez PES,

przy przewadze bardziej tradycyjnych źródeł finansowania działalności statutowej, dostrzegają one potrzebę zwiększenia stabilności ekonomicznej poprzez różnicowanie źródeł przychodów. Blisko połowa podmiotów deklaruje taką potrzebę. Wydaje się zatem, że należy przede wszystkim budować świadomość organizacji w zakresie możliwości i szans, jakie przynieść może proces ekonomizacji i wdrożenie modelu biznesowego z perspektywy zyskania niezależności finansowej od tradycyjnych źródeł finansowania działalności statutowej.

Główne potrzeby i oczekiwania PES przedstawiono na rysunku 3. Wśród tych najważniejszych podmioty określiły doradztwo, na które wskazuje blisko 20% respondentów. Pozostałe potrzeby rozkładają się w badaniu mniej więcej w podobnym stopniu. Warto zwrócić uwagę na oczekiwania PES co do poszczególnych obszarów potrzeb. W obszarze doradztwa badane organizacje wskazują w odpowiedniej kolejności na: doradztwo specjalistyczne typu księgowość, prawo, marketing (26%), pomoc w zakresie bieżącego funkcjonowania podmiotu (20%), pomoc z zakresu uruchamiania działalności odpłatnej lub działalności gospodarczej (12%), pomoc z zakresu zarządzania personelem (8%). Wśród potrzeb szkoleniowych 26% PES wskazało na szkolenia w zakresie tworzenia i prowadzenia PES, natomiast 22% z badanych wskazało na prowadzenie działalności odpłatnej w danym sektorze działalności organizacji. Z powyższych danych wynika jednoznaczna potrzeba realizacji działań na rzecz ekonomizacji PES i wsparcia w tym obszarze. Niemniej jednak badanie potwierdza brak świadomości problematyki ekonomizacji wśród organizacji. Większość z nich bowiem nie odnosi się ze szczególną uwagą do badanych potrzeb w zakresie szkoleń i doradztwa, często organizacje nie potrafią sprecyzować swoich potrzeb w tym zakresie, co może świadczyć o braku określonego planu działania i pomysłu na dalszy rozwój, w szczególności w kontekście budowania komercyjnych źródeł finansowania swojej działalności. Jednoznacznie organizacje wskazują na potrzebę pomocy w pozyskiwaniu środków finansowych na działalność (55% wskazań). Aczkolwiek już tylko 9% z nich wskazuje na potrzebę pomocy w zakresie pozyskiwania środków z instrumentów zwrotnych typu preferencyjna pożyczka, co obrazuje w jak dużym stopniu działalność organizacji ma charakter działalności niekomercyjnej. Dla potwierdzenia tego założenia można także przytoczyć stosunek PES do prowadzenia ksiąg rachunkowych organizacji. Wysoki odsetek (50%) badanych podmiotów prowadzi księgowość w formie innej niż te najpopularniejsze: wolontarystycznie (24%), przez zlecenie firmie zewnętrznej (16%), przez pracownika (10%). Prowadzi to do pytania o sam fakt prowadzenia jakiejkolwiek działalności, która wymagałaby konieczności prowadzenia ksiąg rachunkowych. Powyższe wyniki potwierdzają niewielki stopień ekonomizacji badanych organizacji i duży udział nieaktywnych podmiotów wśród zarejestrowanych organizacji.

Rysunek 3. Potrzeby i oczekiwania podmiotów ekonomii społecznej
Figure 3. Requirements expectations of social economy organizations



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania: „Diagnoza podmiotów ekonomii społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego" w ramach projektu „Jurajski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej", Agencja Rozwoju Regionalnego w Częstochowie S.A., Częstochowa 2015.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań jasno wynika stosunkowo niskie zaangażowanie PES w prowadzenie działalności gospodarczej i odpłatnej działalności statutowej. Świadczy to o wciąż niskiej świadomości znaczenia i roli, jaką odgrywa działalność gospodarcza, czy też odpłatna działalność pożytku publicznego, dla realizacji celów statutowych i misji organizacji pozarządowych i organizacji pożytku publicznego. Jednocześnie taki stan rzeczy daje podstawy do podejmowania działań animacyjnych i doradczych w kierunku ich ekonomizacji. Warto z drugiej strony odnotować istnienie niewielkiej, ale świadomej grupy PES, które znajdują się w dojrzałej fazie ekonomizacji i mają pełną świadomość konieczności budowania niezależności finansowej od dotacji i datków publicznych, bez rezygnacji z realizacji celów statutowych. Działalność gospodarczą można bowiem łączyć, a nawet podporządkować misji organizacji, wykorzystując w tym celu równolegle posiadane zasoby organizacji.

Ekonomizacja podmiotów ekonomii społecznej, w szczególności organizacji pozarządowych, jest aktualnie jednym z najważniejszych wyzwań i celów, których

podjęcie determinuje możliwości ich dalszego rozwoju i wykonywania działalności statutowej. Ze względu na możliwości budowania niezależności od finansowania dotacyjnego, ekonomizację należy postrzegać jako zjawisko pozytywne i przynoszące wiele wymiernych korzyści dla organizacji. Chociaż w Polsce w stosunku do innych krajów Unii Europejskiej idea dążenia do wdrażania modeli biznesowych w działalności organizacji pozarządowych wciąż pozostaje na etapie zalążkowym, można uznać, że istnieją wystarczające uwarunkowania prawne do podejmowania tego wyzwania.

Bibliografia

Alter K., *Social Enterprise Typology*, September 20, 2004, http://www.virtueventures.com/setypology.pdf.

Defourny J., Nyssens M., *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, "Journal of Social Entrepreneurship", Vol. 1, No. 1, Marzec 2010.

Defourny J., Nyssens M., *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*, EMNS International Conference on Social Enterprise, University of Trento, 2009.

Juraszek-Kopacz B., Sienicka A., Zagrodzka T., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*, Ekonomia Społeczna. Teksty 2008, www.ekonomiaspołeczna.pl

McManus P., *Definition of the Social Economy in Northern Ireland: Finding a way through*, discussion paper, Social Economy Agency, 2004.

Pearce J., *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London 2003.

Roelants B., *Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowawczy na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej*, CECOP, Praga 2002.

Standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. Załącznik do uchwały Komitetu akredytacyjnego nr 3 z dnia 22 września 2014 roku.

Wongtschowski A., *Social enterprises, capabilities and human development*, The Bartlett Development Plannig Unit, Working paper No 174, Special Issue on The Capability Approach in Development Planning and Urban Design, Maj 2015.

Wygnański J.J., Frączak P. (red.), *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.

Wygnański K., *O ekonomii społecznej – podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje*, Stowarzyszenie Czas – Przestrzeń – Tożsamość, Szczecin 2009.

Nota o Autorze:

***Marcin Kozak** – autor jest związany zawodowo od 2003 roku z Wydziałem Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Aktualnie pełni funkcję prezesa zarządu Agencji Rozwoju Regionalnego w Częstochowie S.A. W ramach swojej działalności statutowej ARR między innymi prowadzi Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego. Zainteresowania naukowe i praktyczne autora obejmują tematykę związaną z rozwojem regionalnym, innowacyjnością i kapitałem intelektualnym.*

Author`s resume:
Marcin Kozak *– The author has been cooperated with the Faculty of Management at the Częstochowa University of Technology since 2003. At the moment, he holds the position of chairman of management board at the Regional Development Agency in Częstochowa. One of the above organization's chamber is the Center of Social Economy Assistance. The author's science and practical interests are oriented toward regional development, innovation and intellectual capital.*

Kontakt/Contact:
dr inż. Marcin Kozak
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
al. Armii Krajowej 19B
42-200 Częstochowa
e-mail: mkozak@arr.czestochowa.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 217-232

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: Uniwersytet Szczeciński – system grantów wewnętrznych

DOI: 10.5604/18998658.1232698

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 Katarzyna Zioło [D F]
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH A MOTYWACJE ICH UCZESTNIKÓW

THE FUNCTIONING OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS AND MOTIVATIONS OF PARTICIPANTS

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie motywów, które skłaniają ludzi do zaangażowania się w działalność organizacji pozarządowych. W pierwszej części omówiono pojęcie organizacji pozarządowych oraz scharakteryzowano obszary ich działania. Natomiast w drugiej przedstawiono motywacje, którymi kierują się uczestnicy organizacji pozarządowych. Z zaprezentowanych treści wynika, że ludzkie motywacje i postawy są źródłem inno-

wacji oraz kreatywności, a co się z tym wiąże – stanowią prawdziwe bogactwo organizacji pozarządowych.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, motywacja, teorie motywacji

Abstract: This article presents the motives that lead people to engage in activities of NGOs. The first part discusses the concept of NGOs and characterized areas of their operation. While the second presents the motivations that guide the participants NGOs. The presented content shows that human motivations and attitudes are a source of innovation and creativity, and thus constitute the real wealth of NGOs.

Keywords: non-profit organizations, motivation, theories of motivation

Wstęp

Sektor organizacji pozarządowych jest ważnym składnikiem rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Odgrywa znaczącą rolę w budowaniu i rozwijaniu aktywności obywatelskiej oraz postaw prospołecznych. Organizacje pozarządowe są pośrednikami pomiędzy państwem a społeczeństwem w zakresie świadczenia usług oraz wypełnianiu zadań publicznych.

Zapotrzebowanie na istnienie oraz rozwój organizacji trzeciego sektora jest rezultatem przyjętej w państwach demokratycznych o gospodarce rynkowej zasady subsydiarności, konieczności przezwyciężania błędów rynkowych i państwa w zakresie dostarczania społeczeństwu dóbr zbiorowych, zdolności do szybkiej i trafnej odpowiedzi na strukturalne zmiany w popycie i podaży usług społecznych oraz zdolności do generowania miejsc pracy i szerokiego rozwijania wolontariatu[1].

Kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji pozarządowych są zatrudnieni w nich pracownicy oraz osoby je wspierające. To oni są cennym kapitałem, w który należy inwestować i dbać o jego rozwój. Zapewniają oni sprawne działanie tych podmiotów oraz przyczyniają się do realizacji celów organizacyjnych. Osoby zaangażowane w działalność społeczną kierują się różnymi motywami, a poziom ich motywacji wewnętrznej jest zazwyczaj wysoki. Jednak pomimo tego należy wzmacniać pozytywne postawy zatrudnionych oraz wolontariuszy, w tym celu stosując wybrane bodźce motywacyjne.

1. Istota i funkcje organizacji pozarządowych

Przejawem dojrzałości społeczeństwa i rozwoju postaw obywatelskich są organizacje pozarządowe. Są one istotnym narzędziem służącym do rozwiązywania

[1] S. Golinowska, *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych UW, Warszawa 1999, s. 14-18.

wszelakich problemów socjalnych, a także stanowią pole działalności dla ludzi, którzy nie chcą być biernymi obserwatorami zmian społecznych, a sami te zmiany chcą wprowadzać. Obecnie organizacje pozarządowe muszą się mierzyć z coraz większą ilością wyzwań: z jednej strony z rosnącą liczbą osób korzystających z ich pomocy, z drugiej zaś z różnymi barierami ekonomicznymi, prawnymi czy brakiem współpracy i życzliwości ze strony administracji rządowej oraz samorządowej.

Organizacje pozarządowe należą do tzw. trzeciego sektora, który zapełnia lukę pomiędzy działalnością sektora pierwszego (administracja publiczna) a działalnością sektora drugiego (organizacje gospodarcze nastawione na zysk). Działają one na polu szeroko rozumianej pomocy społecznej i socjalnej, świadczą usługi rozwojowe, a tym samym wspierają państwo w wypełnianiu jego funkcji względem obywateli. Działalność podejmowana przez organizacje pozarządowe jest w Polsce regulowana przez ustawę z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Wedle tej ustawy miano organizacji pozarządowej mogą nosić następujące podmioty[2]:

– podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych;

– podmioty niedziałające w celu osiągnięcia zysku;

– osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z wyłączeniem:

- partii politycznych;
- związków zawodowych i organizacji pracodawców;
- samorządów zawodowych;
- fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego, chyba że:

a) przepisy odrębne stanowią inaczej,

b) majątek tej fundacji nie jest w całości mieniem państwowym, mieniem komunalnym lub mieniem pochodzącym z finansowania środkami publicznymi w rozumieniu ustawy o finansach publicznych lub

c) fundacja prowadzi działalność statutową w zakresie nauki, w szczególności na rzecz nauki;

- fundacji utworzonych przez partie polityczne;
- spółek działających na podstawie przepisów o kulturze fizycznej.

Do zadań, które najczęściej pełnią organizacje pozarządowe, można zaliczyć[3]:

[2] Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U. nr 96 poz. 873 ze zm., art. 3 ust. 2.

[3] M. Fic (red.), *Funkcjonowanie instytucji non-profit w oparciu o normy i standardy Unii Europejskiej*, Nowa Ruda 2005, s. 61.

– zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w małej grupie, w szczególnej atmosferze życzliwości i solidarności;

– przyjęcie czynnej postawy obywatelskiej w zakresie spraw tzw. ludzkich i lokalnych, a wymagających realizacji w poczuciu dobra wspólnego;

– propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego;

– tworzenie sektora realizacji zadań indywidualnych i społecznych, alternatywnych wobec rządowego;

– stworzenie mechanizmów współudziału społecznego w podejmowaniu decyzji dotyczących różnych problemów i poziomu funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa.

Obszary, w których działają organizacje trzeciego sektora, są różnorakie, dotyczą różnych problemów społecznych, przypominają prawa obywateli oraz integrują ich ze sobą. Wyzwalają ich aktywność i budują wśród swoich członków postawy: otwartości, przedsiębiorczości, wrażliwości społecznej i kreatywności.

Sfera zadań publicznych, które mogą być wykonywane przez organizacje pozarządowe, obejmuje następujące kwestie[4]:

1) pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób;

2) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;

3) działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;

4) działalności charytatywnej;

5) podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;

6) działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego;

7) ochrony i promocji zdrowia;

8) działalności na rzecz osób niepełnosprawnych;

9) promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy;

10) działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn;

11) działalności na rzecz osób w wieku emerytalnym;

12) działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości;

13) działalności wspomagającej rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej;

14) działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;

[4] Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie…, art. 4 ust. 1.

15) nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania;

16) wypoczynku dzieci i młodzieży;

17) kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego;

18) wspierania i upowszechniania kultury fizycznej;

19) ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;

20) turystyki i krajoznawstwa;

21) porządku i bezpieczeństwa publicznego;

22) obronności państwa i działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;

23) upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji;

24) ratownictwa i ochrony ludności;

25) pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;

26) upowszechniania i ochrony praw konsumentów;

27) działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami;

28) promocji i organizacji wolontariatu;

29) pomocy Polonii i Polakom za granicą;

30) działalności na rzecz kombatantów i osób represjonowanych;

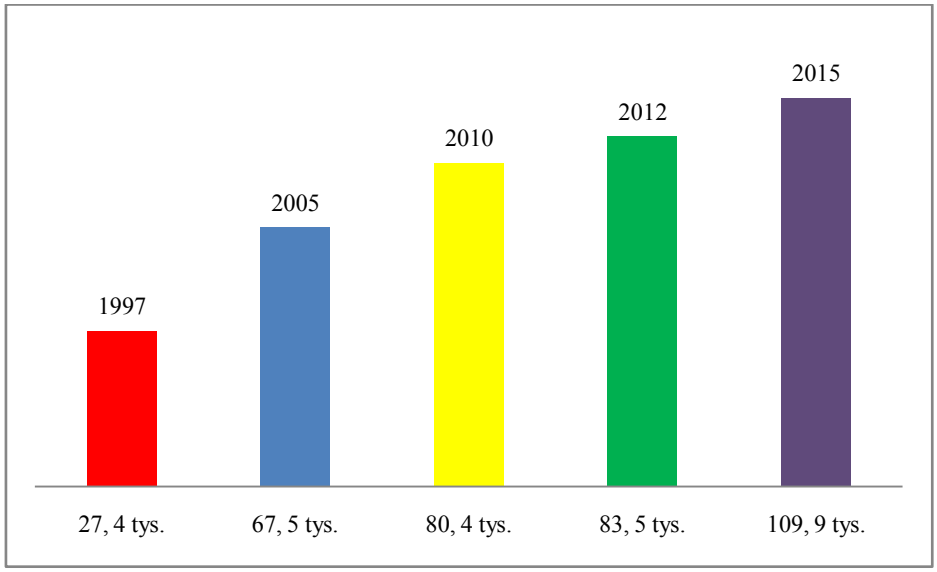
31) promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą;

32) działalności na rzecz rodziny, macierzyństwa, rodzicielstwa, upowszechniania i ochrony praw dziecka;

33) przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym.

Wzrost zaangażowania społecznego Polek i Polaków, a także wielość obszarów, którymi zajmują się organizacje pozarządowe, powodują, iż z roku na rok jest tych podmiotów coraz więcej. Obecnie działa w Polsce blisko 110 tys. tego typu organizacji, a w kolejnym roku najprawdopodobniej ta liczba wzrośnie. Na poniższym wykresie zamieszczono dane dotyczące liczy organizacji pozarządowych w wybranych latach.

Rysunek 1. Liczba badanych organizacji trzeciego sektora w latach 1997–2015
Figure 1. Number of the organizations of the third sector in the years 1997–2015



Źródło: *Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r.,* Główny Urząd Statystyczny Departament Badań Społecznych i Warunków Życia oraz Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa 2014 oraz http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?&szukanie=zaawans1&kryt_typ_instyt_multi=17&baza=1 [dostęp: 23.11.2015].

W raporcie Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2013 roku podano, że większość organizacji prowadziło działalność różnorodną i funkcjonowało w wielu różnych obszarach związanych z aktywnością społeczną. Najwięcej organizacji działało w obszarze sportu, rekreacji i hobby (połowa przebadanych podmiotów). Równie popularną była działalność w zakresie edukacji i wychowania, zaś jedna trzecia organizacji angażowała się w działalność kulturalną[5]. Szczegółowe dane dotyczące sfer aktywności tych podmiotów umieszczono w tabeli 1.

[5] J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 35.

Tabela 1. Wszystkie dziedziny działalności organizacji (podstawa procentowania: wszystkie organizacje biorące udział w kolejnych edycjach badania)
Table 1. All areas of the organization (on interest basis: all the organizations taking part in the next editions of the research)

Dziedzina działalności	2004	2006	2008	2010	2012
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	62%	47%	50%	53%	55%
Edukacja i wychowanie	44%	36%	37%	47%	42%
Kultura i sztuka	26%	23%	24%	31%	33%
Usługi socjalne, pomoc społeczna	27%	21%	22%	17%	16%
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	21%	13%	11%	16%	16%
Ochrona zdrowia	24%	17%	19%	19%	15%
Ochrona środowiska	16%	9%	10%	11%	11%
Wsparcie instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich	14%	10%	10%	10%	10%
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	–	9%	11%	9%	7%
Działalność międzynarodowa	11%	7%	10%	6%	6%
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	11%	7%	8%	6%	6%
Badania naukowe	9%	6%	6%	6%	6%
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	7%	4%	3%	4%	4%
Religia	2%	3%	3%	3%	3%
Pozostała działalność	2%	5%	5%	11%	4%

Źródło: J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 36.

Organizacje trzeciego sektora pełnią wiele istotnych funkcji w życiu społeczno-gospodarczym. Do funkcji, które są związane z zaspokajaniem potrzeb, zainteresowań i aspiracji członków organizacji, zalicza się następujące[6]:

- pomocową,
- opiekuńczo-wychowawczą,
- afiliacyjną,
- ekspresyjną.

Funkcja pomocowa wiąże się z działalnością charytatywną i ideą samopomocy. Oznacza to, że organizacje trzeciego sektora zaspokajają podstawowe potrzeby obywateli poprzez tworzenie np. hospicjów, domów dla samotnych matek, schronisk dla bezdomnych czy wspólnot dla osób uzależnionych od różnego rodzaju używek.

[6] M. Załuska, *Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych*, [w:] M. Załuska, J. Boczoń (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wyd. „Śląsk", Katowice 1998, s. 38-42.

W ten sposób niosą pomoc w chorobie, uzależnieniu i innych problemach życiowych.

Funkcja opiekuńczo-wychowawcza ukierunkowana jest na kształtowanie osobowości dzieci oraz młodzieży, pomoc w wyrównywaniu braków w ich sferze psychofizycznej, warunkach życia oraz w tworzeniu optymalnych warunków rozwoju. Organizacje pozarządowe wspierają służby socjalne w niesieniu pomocy rodzinom poprzez wsparcie materialne, psychologiczne, pedagogiczne, świadczenie usług opiekuńczych. Funkcja ta obejmuje działania na rzecz rozbudzania postaw prospołecznych, aktywizacji społecznej w najbliższym otoczeniu i niesieniu pomocy ludziom chorym, samotnym i niepełnosprawnym[7].

Funkcja afiliacyjna związana jest z jedną z podstawowych potrzeb człowieka – potrzebą przynależności i utożsamiania się z określoną grupą społeczną. Dzięki realizacji tej funkcji możliwe jest integrowanie ze sobą przedstawicieli konkretnych grup poprzez tworzenie np. związków harcerskich, stowarzyszeń emerytów, kombatantów czy organizacji kobiecych.

Ostatnia z wymienionych – funkcja ekspresyjna umożliwia realizację potrzeb wyższego rzędu związanych z uznaniem w oczach innych i samorealizacją. Jest ona szczególnie ważna w odniesieniu do osób, które zaspokoiły swoje potrzeby podstawowe i pragną się rozwijać oraz zdobywać nowe doświadczenia. Organizacje, które pozwalają zaspokajać te potrzeby, nazywa się ekspresyjnymi, ponieważ pomagają wyrażać własne zainteresowania i przeżycia. Stanowią one dopełnienie codziennego życia i pozwalają oderwać się od obowiązków zawodowych oraz rodzinnych. Taką funkcję pełnią różnego rodzaju stowarzyszenia kulturalne, kluby zainteresowań, uniwersytety trzeciego wieku czy kółka sportowe.

Poza wymienionymi, amerykańska encyklopedia „Encyclopedia of social work" podaje następujące funkcje[8]:

– przeciwdziałanie dehumanizacji człowieka w społeczeństwie;
– umożliwienie swobodnego wyboru kierunku niesionej pomocy przez ofiarodawcę, zgodnie z własnymi preferencjami;
– zmniejszanie ograniczeń wynikających z systemu demokratycznego i rynku jako mechanizmu zaspokajania potrzeb społecznych;
– kontrolę społeczną poprzez osłabianie i neutralizowanie napięć społecznych;
– regulowanie podaży i popytu na usługi społeczne.

Przytoczone funkcje i obszary aktywności organizacji pozarządowych pokazują, że pełnią one istotną rolę w rozwoju społeczeństw i krajów. Są elementem niezbędnym do budowania wrażliwości społecznej i otwartości na drugiego człowieka. Wkraczają

[7] M. Gitling, *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów ludzi wykluczonych społecznie*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej" 2012 nr 1 (6), s. 32.
[8] E. Leś, *Niepaństwowe podmioty polityki społecznej i siły postępotwórcze w mikroskali*, [w:] A. Piekara, *Terenowa polityka społeczna*, Warszawa 1991, s. 216-220.

w takie sfery, w których organizacje państwowe sobie nie radzą i którymi podmioty gospodarcze nie są zainteresowane. Mnogość działań podejmowanych przez te podmioty z jednej strony świadczy o ich sile i stanowi ich atut. Z drugiej może prowadzić do rozmycia ich głównej misji, jaką jest działalność na rzecz dobra wspólnego.

2. Motywacje do zaangażowania się w działalność organizacji pozarządowych

Przyczyny, dla których ludzie chcą działać poza swoim życiem zawodowym i osobistym, a tym samym podejmują aktywność społeczną, są różnorakie. Najczęściej wymienianymi, jako źródła społecznego zaangażowania, są[9]:

– motywacja egocentryczna, która zakłada czerpanie z aktywności społecznej korzyści odłożonych w czasie;

– motywacja empatyczna, która związana jest z koniecznością redukcji stanu napięcia związanego z cierpieniem innych;

– motywacja normatywna, która wynika z internalizacji norm społecznych.

Wskazuje się również, że za chęć działania na rzecz innych odpowiedzialne są geny i że postawa altruizmu jest częściowo determinowana genetycznie. Co znaczy, że rezygnacja z własnego dobra na rzecz dobra innych ludzi może być przekazywana z pokolenia na pokolenie[10]. W raporcie opracowanym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor[11] badani wskazywali na szereg powodów, dla których zdecydowali się włączyć w działalność na rzecz innych. Pierwszym z wymienianych były korzyści psychologiczne wynikające z tego typu aktywności. Tę odpowiedź wskazało łącznie dwie trzecie respondentów (66%), przy czym były one istotniejszym motywatorem dla osób najmłodszych i z wyższym wykształceniem. Ponad połowa z przebadanych odpowiadała, że chcą się czuć potrzebni i przydatni, a tego dostarcza im właśnie uczestnictwo w organizacjach trzeciego sektora. Wskazywali również, że tego typu aktywność dostarcza im przyjemności (był to motyw szczególnie ważny dla osób z wyższym wykształceniem i zamożniejszych).

W raporcie badani wskazali również, jako istotny czynnik zaangażowania obywatelskiego, wyznawane przez nich wartości i normy postępowania. Prawie połowa przebadanych (46%) stwierdziła, że innym po prostu trzeba pomagać. Respondenci odnosili się także do stwierdzenia, iż w życiu trzeba być pożytecznym i współdziałać z innymi, by świat stawał się lepszym miejscem. Badani deklarowali, że nie są im obojętne ważne kwestie i problemy społeczne, a tym samym nie zgadzają się na

[9] Zob.: M. Wyszyńska, *Źródła i motywy zachowań prospołecznych*, [w:] *Edukacja bez granic – mimo barier*, red. P. Bury, D. Czajkowska-Ziobrowska, Poznań 2008.

[10] Zob.: J. Reykowski *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1986.

[11] P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014, s. 47-49.

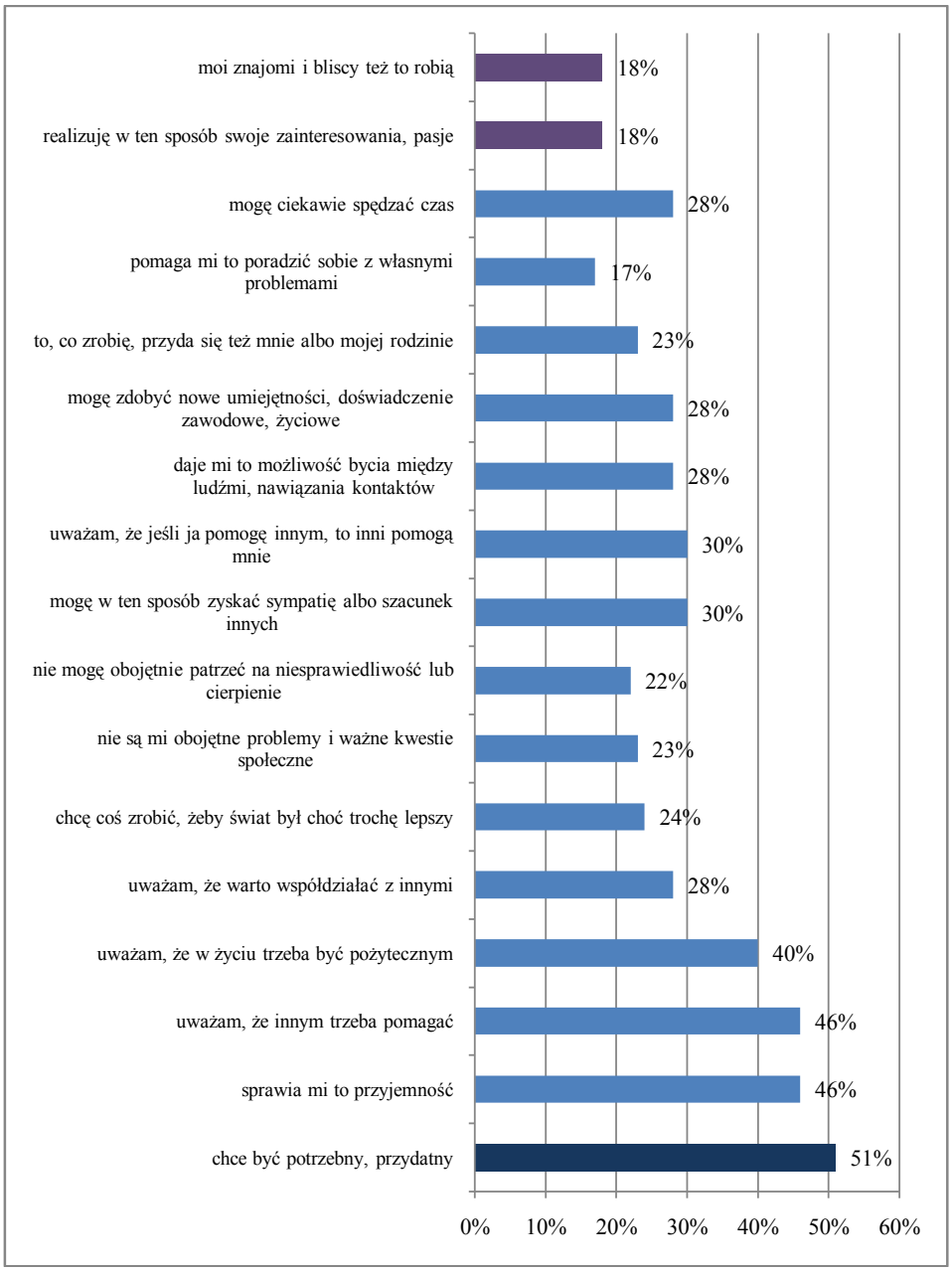
niesprawiedliwość i cierpienie innych. Były to motywy wybierane głównie przez osoby z wyższym wykształceniem. Kolejną ważną grupę motywatorów stanowiły relacje towarzyskie oraz społeczne, które wskazała ponad połowa badanych (51%). Jedna trzecia angażowała się społecznie, ponieważ w ten sposób mogła pozyskać szacunek i sympatię innych ludzi. Tyle samo przebadanych podejmowało tę działalność, licząc na wzajemność i pomoc dla siebie. Istotnym czynnikiem była także potrzeba bycia w grupie i nawiązywania nowych kontaktów (28%).

Dla części badanych (44%) powodem zaangażowania społecznego była możliwość czerpania z niego bezpośrednich, osobistych korzyści. Dla ponad jednej czwartej (28%) istotna była możliwość zdobycia poprzez aktywność społeczną nowych doświadczeń i umiejętności (życiowych lub zawodowych), a dla nieco mniej niż jednej czwartej (23%) bezpośrednim powodem do działania był fakt, że to, co robią, może przydać się im lub ich rodzinom. Ponadto niemal jedna piąta (17%) zdeklarowała, że działanie na rzecz innych pomagało im rozwiązać własne problemy. Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy była szczególnie ważnym motywatorem dla najmłodszych (15-26 lat) badanych. Wskazało na niego 42% z nich i mniej niż jedna czwarta (25%) pozostałych. Były one także bardziej istotne dla zamożniejszych respondentów (z gospodarstw domowych o dochodzie wyższym niż 4000 złotych miesięcznie)[12].

Dokładne dane dotyczące motywów, które sprawiają że ludzie są aktywni społecznie zamieszczono na rysunku 2.

[12] Ibidem, s. 48.

Rysunek 2. Czynniki motywujące do aktywności społecznej (tylko wśród osób aktywnych społecznie)
Figure 2. Motivating factors for social activity (only among socially active)



Źródło: P. Adamiak, *Zaangażowanie Społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013,* Stowarzyszenie Klon/ Jawor, Warszawa 2014, s. 50.

Respondenci wskazywali także, że powodem, dla którego podejmują aktywność społeczną, są ich pasje i zainteresowania. Dzięki temu mogą ciekawie spędzić czas i rozwijać swoje hobby. Wśród odpowiedzi pojawiły się i takie, gdzie badani wybrali motywy oportunistyczne.

Odpowiedzi wybierane w przytoczonym raporcie mogą wskazywać na to, że osoby działające w organizacjach pozarządowych mają wysoką motywację wewnętrzną, a ich nieobojętność na cierpienie oraz potrzeba robienia czegoś dla innych i bycia przydatnym jest bardzo silna. Nie oznacza to jednak, że uczestników tego typu podmiotów nie trzeba motywować. Wręcz przeciwnie – ponieważ to właśnie oni przyczyniają się do przetrwania organizacji i jej sprawnego funkcjonowania, potrzebna jest troska o wysoki poziom ich motywacji. Organizacje trzeciego sektora, które opierają aktywność głównie na dobrej woli swoich członków, w szczególny sposób powinny dbać o ich dobre samopoczucie oraz zaspokajać ich potrzebę uznania.

Na utrzymanie i zwiększanie motywacji wewnętrznej (zwłaszcza w środowisku organizacji pozarządowych) mogą mieć wpływ następujące czynniki[13]:

– misja i wartość wykonywanej pracy, jej społeczna użyteczność;
– przyjazne stosunki w pracy: dobra atmosfera i partnerskie relacje;
– elastyczny czas i miejsce pracy;
– możliwości rozwoju zawodowego: perspektywa uczenia się nowych rzeczy, sprawdzania swoich umiejętności, nabywania doświadczeń;
– swoboda w działaniu: możliwość podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności, poczucie wpływu.

Jednak nie wszyscy mają silną motywację wewnętrzną i potrzebują pewnego zewnętrznego wzmocnienia, którego powinni dostarczyć im zarządzający organizacją oraz przywódcy zespołów. Aby podnosić poziom motywacji, należałoby rozpoznać, jakie czynniki zwiększają zaangażowanie i satysfakcję poszczególnych osób. W tym celu przydatne okazać się może wykorzystanie określonych teorii motywacji.

Jedną z tych, która może być zastosowana w stosunku do uczestników organizacji pozarządowych, jest koncepcja trzech kręgów. Zakłada ona, że ludzie pracujący w zespołach posiadają trzy kategorie wzajemnie przenikających się potrzeb, a zaspokojenie wszystkich trzech sprzyja zwiększeniu motywacji pracowników[14]. Rysunek 3 prezentuje trójczłonowy model potrzeb.

[13] *Jak motywować ludzi do działania w organizacji pozarządowej,* http://poradnik.ngo.pl/motywowanie-ludzi [dostęp: 25.11.2015].
[14] J. Adair, *Anatomia biznesu. Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze,* Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 100-101.

Rysunek 3. Trójczłonowy model potrzeb
Figure 3. Tripartite model of needs

Źródło: J. Adair, *Anatomia biznesu. Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze,* Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 100.

Jeżeli w którymkolwiek kręgu zachodzi pozytywna zmiana, kręgi zaczynają na siebie nachodzić. W teorii tej zakłada się, że ludzie pragną wykonywać interesujące i inspirujące zadania. Jeżeli nie daje się im takiej możliwości, wówczas zaczynają obniżać poziom wykonywanych przez siebie obowiązków, nie są zadowoleni ze swojej pracy, a to przyczynia się do dezintegracji zespołu. Ludzie potrzebują także być częścią grupy i współdziałać z innymi. Ważne jest dla nich bezpieczeństwo i możliwość współpracy, dzięki czemu czują się przydatni i akceptowani. Pragną jednak także zachować swoją odrębność i tożsamość oraz oczekują od organizacji, że da im możliwość wyrażania swoich przekonań i wartości. Działanie w grupie, realizacja trudnych zadań i dawanie siebie innym są jednymi z ważniejszych potrzeb człowieka. Ich zaspokajanie buduje zaangażowanie pracowników, ich lojalność wobec organizacji i daje poczucie satysfakcji.

Przydatną dla zarządzających organizacjami pozarządowymi może także okazać się teoria zaangażowania, w której podkreśla się, iż ludzie chcą się angażować i są aktywni. W koncepcji tej wyróżniono cztery czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników. Odpowiednie na nie oddziaływanie może przyczynić się do podniesienia poziomu motywacji uczestników organizacji.

Wśród czynników tych wymienia się[15]:

1. Wspólny cel: ludzie, aby się zaangażować, muszą znać cele i misję organizacji; trzeba je przedstawić lub wspólnie określić (np. w nowej organizacji). Gdy ludzie wiedzą, po co działają i mogą zobaczyć swoją pracę w szerszym kontekście, łatwiej im się angażować i motywować do działania. Dlatego też uświadomienie, a następnie regularne przypominanie i osadzanie w celach motywuje do pracy.
2. Kompetencje: ludzie chcą pracować zgodnie ze swoimi kompetencjami: zajmować się tym, na czym się znają, wykorzystywać umiejętności i wiedzę. Mo-

[15] *Jak motywować ludzi do działania w organizacji pozarządowej…*

tywuje ich to do działania, ale też do rozwoju: zdobywania kolejnych umiejętności, wzmacniania posiadanych.

3. Poczucie wpływu: ludzie chcą mieć udział w podejmowaniu decyzji, wpływać na kształt działań, wypowiadać się i zgłaszać uwagi. Warto określić (to zadanie np. po stronie zarządu) na co członkowie zespołu mają wpływ w organizacji (powinno to pasować do ich kompetencji) i sprawić, żeby wiedzieli, że go mają oraz jak mogą go wywierać – za pomocą jakich działań, narzędzi. Ludzie chcą być wysłuchani, zwłaszcza organizacje pozarządowe mogą dać im przestrzeń do tego i zapewniać poczucie społecznego wpływu.

4. Nagroda, docenienie: ludzie chcą być chwaleni i nagradzani za swoje osiągnięcia i pracę. Należy dowiedzieć się, co jest dla kogo jaką nagrodą i zaplanować odpowiednie nagradzanie. Docenianie małych sukcesów i postępów, a także celebrowanie ważnych momentów i sukcesów w życiu organizacji jest równie ważne.

Kompleksowe oddziaływanie na wskazane elementy w istotny sposób może przyczynić się do wzrostu zaufania zatrudnionych oraz polepszenia relacji pomiędzy nimi a przełożonym.

Oprócz znajomości bodźców, które pozytywnie wpływają na motywacje ludzi zaangażowanych w działalność organizacji trzeciego sektora, warto również zastanowić się nad takimi czynnikami, które demotywują i „podcinają pracownikom skrzydła". Niewątpliwie może zniechęcać i demotywować zbyt duże obciążenie zadaniami, nierównomierny podział obowiązków i praca ponad siły. Zniechęcające będą także zbyt wysokie wymagania i stawianie przed pracownikami zadań, które przekraczają ich umiejętności, zwłaszcza jeżeli nie mają oni zapewnionego wsparcia ze strony przełożonego. Silnie demotywujące mogą okazać się także rutyna i brak różnorodności w powierzanych zadaniach.

Aby nie zniechęcać pracowników, warto zadbać także o dobrą komunikację w zespole, planowanie działań, organizację czasu pracy, co pozwoli poradzić sobie z chaosem, który może wytrącić zatrudnionych z równowagi. Tym, co ogranicza motywację ludzi, jest także niedocenienie i brak swobody działania, a także nadmierna kontrola. Oczywiście trzeba monitorować postępy pracy, jednocześnie jednak pozostawiając pracownikom pewien obszar, w którym mogą się samodzielnie poruszać. Negatywnie na zaangażowanie ludzi wpływa także nadmierna rywalizacja, która odciąga uwagę pracowników od powierzonego im zadania i może prowadzić do konfliktów w zespole.

Podsumowanie

Osoby angażujące się w działalność organizacji pozarządowych stanowią najważniejszy zasób tych podmiotów. To dzięki pracy odpowiednich ludzi i ich aktywności możliwe jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, reagowanie na krzywdę ludzką, a także działanie w obszarach, w których państwo sobie nie radzi. Ludzie decydują

się na bycie w organizacji trzeciego sektora lub jej wsparcie z różnych powodów. Chcą w ten sposób czuć się przydatni i potrzebni, dostarcza im to satysfakcji, nie potrafią także obojętnie patrzeć na cierpienie innych i niesprawiedliwość. Niektórzy uważają, że dzięki temu zmieniają świat na lepsze i przyczyniają się do rozwoju społeczeństwa. Jeszcze inni realizują w ten sposób swoje pasje oraz zainteresowania. Zauważyć w związku z tym można, że dzięki uczestnictwu w tego typu podmiotach zaspokajane są przede wszystkim potrzeby wyższego rzędu i to właśnie na nich powinna koncentrować się uwaga zarządzających. Ponadto wydaje się, że praca w podmiotach trzeciego sektora zaczyna być postrzegana coraz bardziej jako praca rozwijająca i dająca wiele możliwości zatrudnionym, a ponadto doceniana przez społeczeństwo.

Jak twierdził P. Drucker, praca na rzecz trzeciego sektora daje ludziom największe możliwości rozwoju osobistego, pozwala na samorealizację, zdobywanie cennych informacji o otoczeniu oraz budowanie pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Według niego organizacje pozarządowe lepiej niż niejedna szkoła biznesu mogą nauczyć i doskonalić menedżerów, a tym samym dostarczać im satysfakcji z realizowanych celów i osiąganych wyników[16].

Organizacje pozarządowe powinny strać się poznać motywy swoich uczestników i odpowiednio na nie reagować, w ten sposób zapewniając sobie sprawne funkcjonowanie. W tym celu mogą stosować szereg bodźców, które służą podnoszeniu poziomu motywacji, a także wykorzystywać teorie motywacji (teorie treści i teorie procesu), dostosowane do potrzeb pracowników. Ważnym obszarem badawczym i istotnym zagadnieniem jest systematyczne badanie motywacji osób zaangażowanych w trzeci sektor, a także możliwości zastosowania rozwiązań, które sprawdzają się w praktyce przedsiębiorstw i które z sukcesem mogłyby zostać wdrożone w sferze pozarządowej.

Bibliografia

Adair J., *Anatomia biznesu. Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

Adamiak P., *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014.

Drucker P.F., *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.

Fic M. (red.), *Funkcjonowanie instytucji non-profit w oparciu o normy i standardy Unii Europejskiej*, Nowa Ruda 2005.

Gitling M., *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów ludzi wykluczonych społecznie*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej" 2012, nr 1 (6).

http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?&szukanie=zaawans1&kryt_typ_instyt_multi=17&baza=1 [dostęp: 23.11.2015].

[16] Zob.: P.F. Drucker, *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 358.

Jak motywować ludzi do działania w organizacji pozarządowej, http://poradnik.ngo.pl/motywowanie-ludzi [dostęp: 25.11.2015].
Leś E., *Niepaństwowe podmioty polityki społecznej i siły postępotwórcze w mikroskali*, [w:] *Terenowa polityka społeczna*, red. A. Piekara, Warszawa 1991.
Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych, raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.
Reykowski J. *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1986.
Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873, ze zm.
Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r., Główny Urząd Statystyczny Departament Badań Społecznych i Warunków Życia oraz Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa 2014.
Wyszyńska M., Źródła i motywy zachowań prospołecznych, [w:] *Edukacja bez granic – mimo barier*, red. P. Bury, D. Czajkowska-Ziobrowska, Poznań 2008.
Załuska M., *Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, red. M. Załuska, J. Boczoń, Wyd. „Śląsk", Katowice 1998.
Golinowska S., *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych UW, Warszawa 1999.

Nota o Autorze:
Katarzyna Zioło *jest asystentem na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Us*ług Uniwersytetu Szczecińskiego *w Katedrze Organizacji i Zarządzania. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień z zakresu zarządzania, mechanizmów i istoty działania organizacji oraz marketingu organizacji niekomercyjnych. Autorka publikuje na tematy związane z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych, zarządzaniem projektami oraz zarządzaniem kapitałem ludzkim.*

Author`s resume:
Katarzyna Zioło *is an assistant at the Faculty of Management and Economics of Services University of Szczecin, in the Department of Organization and Management. Her research interests revolve around issues of management, mechanisms and the essence of the organizations and marketing of non-profit organizations. The author publishes on topics related to the functioning of non-governmental organizations, project management and human capital management.*

Kontakt/Contact:
e-mail: katarzyna.ziolo@wzieu.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 233-242

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: Publikacja została sfinansowana ze środków finansowych władzy instytucji – z potencjału naukowo-badawczego Wydziału Ekonomicznego Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie

DOI: 10.5604/18998658.1232699

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 Milena Bera [D E F]
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

ASPEKTY FORMALNOPRAWNE REALIZACJI PROJEKTÓW FINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW UE

FORMAL AND LEGAL ASPECTS OF THE PROJECTS FINANCED FROM EU FUNDS

Streszczenie: Najważniejszym wyzwaniem dla organizacji w dzisiejszym świecie jest pomyślne zrównoważenie bieżącej działalności biznesowej ze zmianami biznesu. Koncentracja kierownictwa na osiągnięciu równowagi pomiędzy zwykłą działalnością gospodarczą a adaptacją organizacji do zmian jest oczywista. Sposobem wprowadzania zmian są projekty. W artykule przedsta-

wiono różne podejścia do zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Wskazano główne zapisy umowy o dofinansowanie, koncentrując się głównie na obowiązkach beneficjenta wynikających z zapisów umowy, których spełnienie warunkuje możliwość wydatkowania środków z funduszy unijnych.

Słowa kluczowe: fundusze unijne, zarządzanie projektami, umowa o dofinansowanie

Abstract: A key challenge for organizations in the contemporary world is a successful balance between current business and change business. The article presents a different approach to project management, with particular focus projects co-financed from EU funds. It highlights the key provisions of the grant agreement, focusing mainly on the obligations of the beneficiary underwith the provisions of the agreement, the fulfillment of which determines the possibility of spending of EU funds.

Keywords: EU funds, project management, the grant agreement

Wstęp

Aktualnie pojęcie „projekt" stosowane jest dość powszechnie i intuicyjnie, przez co podanie jednoznacznej definicji może przysparzać znaczących trudności. Ponadto w praktyce gospodarczej projekty mogą mieć zróżnicowany charakter, a ich występowanie może być związane z różnymi sektorami gospodarki narodowej, zarówno sektorem publicznym, jak i sektorem prywatnym (w tym z małymi i średnimi przedsiębiorstwami), co dodatkowo może powodować pewne niedogodności.

Ogół zasad, które określają, w jaki sposób należy realizować dane działania w poszczególnych fazach cyklu życia projektu, przedstawia tzw. metodyka zarządzania projektami. Niezwykle istotną kwestią dotyczącą projektów współfinansowanych ze środków unijnych jest szczegółowe określenie zapisów umowy o dofinasowanie oraz wskazanie obowiązków beneficjenta wynikających z zapisów umowy, których spełnienie warunkuje możliwość wydatkowania środków z funduszy unijnych.

Należy przy tym pamiętać, że każdy z projektów podlega trzem podstawowym ograniczeniom. Te ograniczenia to: czas, budżet i zakres. W wyniku ich współdziałania powstaje jakość projektu. Powyższe elementy tworzą tzw. trójkąt projektu, nazywany trójkątem ograniczeń projektu.

Pozornie zadanie to wydaje się niezbyt trudne, w praktyce jednak stanowi znaczne wyzwanie nawet dla doświadczonych kierowników projektu. Cechą charakterystyczną trójkąta ograniczeń jest bowiem zależność pomiędzy poszczególnymi parametrami – modyfikując jeden z nich, należy zmodyfikować przynajmniej jeszcze jeden, tak by równowaga trójkąta została zachowana. W przeciwnym wypadku przynajmniej jeden z parametrów nie zostanie zachowany.

Na przykład jeśli przy tym samym budżecie i zakresie projektu wydłużymy okres realizacji projektu, niemożliwe będzie utrzymanie jakości produktów projek-

tu na oczekiwanym poziomie. Jeśli natomiast mając określony budżet i standard jakości zwiększymy zakres projektu, niemożliwe będzie zmieszczenie się w ustalonym wcześniej terminie. W toku planowania poszczególnych parametrów projektu należy być świadomym wskazanej powyżej zależności, gdyż nie ma możliwości niezależnego określenia każdego z parametrów, przy jednoczesnym założeniu uzyskania wysokiej jakości produktów projektu. Można więc przyjąć, że celem zarządzania projektami jest utrzymanie trójkąta ograniczeń w równowadze.

1. Zarządzanie projektami – metodyki

Samo pojęcie „projekt" wywodzi się z łacińskiego słowa *proiectus* oznaczającego wysunięty do przodu[1]. W literaturze z zakresu zarządzania projektami występuje wiele, mniej lub bardziej zbliżonych definicji słowa „projekt". Zgodnie z opracowanym na zlecenie Komisji Europejskiej przewodnikiem zarządzania cyklem projektu termin ten oznacza „zbiór działań podejmowanych dla osiągnięcia jasno określonych celów w założonym czasie i przy pomocy przeznaczonych na to środków finansowych (budżetu)"[2]. Słowo „projekt" ma również inne znaczenie w zależności od przyjętych standardów i metodyk zarządzania projektami.

Zgodnie z definicją międzynarodowego stowarzyszenia zrzeszającego kierowników projektów PMI (Project Management Institute) projekt definiowany jest jako „ograniczony w czasie wysiłek, podjęty w celu utworzenia unikatowego produktu, usługi lub rezultatu".

Definicja według międzynarodowej federacji stowarzyszeń zmierzającej do popularyzacji wiedzy na temat zarządzania projektami oraz integrująca środowisko project managerów na świecie IPMA (International Project Managment Association) wskazuje, iż: „projekt (przedsięwzięcie) to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), zachowując przy tym normy jakości i wymagania".

Nieco inne brzmienie definicji projektu proponują twórcy metodyki zarządzania projektami opartej na produktach – metodyki PRINCE2[3]. Zgodnie z przedmiotową metodyką projekt to „organizacja powołana na pewien czas w celu wytworzenia – w przyjętym czasie oraz przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów – niepowtarzalnych, a wcześniej określonych wyników czy rezultatu". Z kolei norma ISO 10006 stanowiąca standard zarządzania jakością w projektach definiuje projekt jako „jednostkowy proces,

[1] A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 29.

[2] Aid Delivery Methods Helpdesk, Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Brussels 2004.

[3] PRINCE2 – metodyka zarządzania projektami oparta na produktach. Zastosować ją można do zarządzania i sterowania projektami wszelkiego rodzaju i wszelkiej wielkości.

składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia złożonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych".

Podsumowując wyżej przytoczone definicje projektu, można przyjąć, iż jedną z bardziej kompleksowych definicji projektu przedstawił Robert K. Wysocki, według którego projekt to „sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami, a to wszystko obarczone niepewnością"[4] .

Standardy dotyczące zarządzania projektami (zwane metodykami) z założenia tworzone są w sposób uniwersalny, niezależnie od dziedziny, w jakiej projekt jest realizowany.

Metodyka zarządzania projektami stanowi ogół zasad, które określają, w jaki sposób należy realizować dane działania w poszczególnych fazach cyklu życia projektu. Wśród najpopularniejszych standardów zarządzania projektami można wyróżnić m.in.:

a) metodyki opracowane przez Project Managment Institute (PMI) np. PMBok[5],

b) metodyki opracowane przez International Project Managment Association (IPMA) metodyka PRINCE2, metodyka Zarządzania Cyklem Projektu – Project Cycle Managment (PCM).

Każdy z przytoczonych standardów w inny sposób definiuje, czym jest zarządzanie projektem, np. zgodnie z metodyką zarządzania PRINCE2 zarządzanie projektem to „planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów projektu oraz zaangażowanie osób, aby osiągnąć oczekiwane cele projektu w granicach docelowych wskaźników wykonania, określonych dla czasu, kosztów, jakości, zakresu, korzyści i ryzyk".

Natomiast zgodnie z definicją podaną przez Project Managment Institute – zarządzanie projektem jest „procesem, w trakcie którego osoba kierująca przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, tak aby osiągnąć wyznaczony cel w określonym terminie, po wyznaczonych kosztach i o odpowiedniej jakości".

Poprzez alokację środków rozumiemy odpowiednio: zasoby ludzkie, zasoby finansowe, wyposażenie oraz określony czas. Poprzez zaawansowane techniki rozumiemy

[4] R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 48.

[5] PMBOK Guide (ang. A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – zbiór standardów i rozwiązań w dziedzinie zarządzania projektami zebranych i opublikowanych przez Project Management Institute. Standard PMBOK Guide to zbiór powszechnie uznanych praktyk znajdujących zastosowanie w zarządzaniu projektami.

takie użycie odpowiednich metod planowania, kontroli i zarządzania, których kombinacja zapewni osiągnięcie maksymalnych efektów, a w praktyce realizację celu projektu.

Można zatem wskazać, iż zarządzanie projektem stanowi zbiór czynności realizowanych w celu osiągnięcia ustalonych celów projektu w ramach założonych kosztów i założonego czasu.

2. Zapisy umowy o dofinansowanie – obowiązki beneficjenta wynikające z umowy o dofinansowanie

Umowa o dofinansowanie projektu opisuje zobowiązania i uprawnienia beneficjenta[6] oraz harmonogram realizacji projektu wraz z budżetem projektu. Przedmiotem umowy jest realizacja zaproponowanego przez wnioskodawcę projektu, który został zakwalifikowany do wsparcia w ramach środków Unii Europejskiej.

Ocena kwalifikowalności projektu następuje w toku oceny wniosku o dofinansowanie, w ramach której weryfikowana jest zgodność zapisów dokumentacji aplikacyjnej danego programu operacyjnego. Projekt kwalifikuje się do wsparcia tylko wtedy, kiedy spełnia poniższe przesłanki[7]:

a) został złożony przez uprawnionego wnioskodawcę lub osobę uprawnioną w imieniu wnioskodawcy do złożenia wniosku o dofinansowanie w ramach danej osi priorytetowej, działania lub poddziałania,

b) jest zgodny z programem operacyjnym oraz szczegółowym opisem osi priorytetowych i regulaminem konkursu lub dokumentacją dotyczącą projektów zgłaszanych w trybie pozakonkursowym,

c) przyczynia się do realizacji szczegółowych celów danej osi priorytetowej, działania lub poddziałania,

d) jest zgodny z horyzontalnymi politykami Unii Europejskiej,

e) spełnia kryteria wyboru obowiązujące w danym konkursie lub kryteria obowiązujące dla projektów pozakonkursowych, zatwierdzone przez komitet monitorujący program operacyjny.

Instytucja zarządzająca programem operacyjnym ma możliwość w wytycznych programowych wskazania szczegółowych warunków kwalifikowalności projektów w ramach danego programu operacyjnego. Powinny być one zgodne z wytycznymi w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020.

---

[6] Zgodnie z art. 2 pkt 10 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17.12.201 „beneficjent" oznacza podmiot publiczny lub prywatny oraz – wyłącznie do celów rozporządzenia w sprawie EFRROW i rozporządzenia w sprawie EFMR – osobę fizyczną, odpowiedzialnych za inicjowanie lub inicjowanie i wdrażanie operacji.

[7] Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 19.

Realizując projekt, na który zostało udzielone wsparcie ze środków Unii Europejskiej, w każdych okolicznościach należy pamiętać, iż beneficjent zobowiązany jest do postępowania zgodnie z umową o dofinansowanie i jej załącznikami: w pełnym zakresie, z należytą starannością, w terminie wskazanym w umowie (zgodnie z opisem zawartym we wniosku o dofinansowanie), z zachowaniem przepisów prawa krajowego i wspólnotowego oraz zgodnie z wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków.

Wśród głównych obowiązków beneficjenta wynikających z zapisów umowy o dofinansowanie należy wskazać:

a) wykonanie pełnego zakresu rzeczowego projektu zgodnie z harmonogramem rzeczowo-finansowym projektu,

b) zrealizowanie pełnego zakresu finansowego (dokonanie wszystkich płatności i udokumentowanie poniesionych wydatków w ramach projektu),

c) udokumentowanie zakupu towarów i usług odpowiednimi protokołami odbioru lub innymi dokumentami potwierdzającymi zgodność realizacji projektu z warunkami umowy,

d) prawidłową realizację projektu obejmującą również obowiązek dokonania działań, których koszty są niekwalifikowane (niekwalifikowalność kosztów nie zwalnia beneficjenta z obowiązku ich realizacji),

e) prowadzenie wyodrębnionej ewidencji księgowej dotyczącej realizacji projektu,

f) stosowanie przepisów o zamówieniach publicznych w zakresie, w jakim ustawa prawo zamówień publicznych ma zastosowanie do beneficjenta albo projektu,

g) wybieranie i udzielanie wszelkich zamówień (zakupów, dostaw itp.) w oparciu o najbardziej korzystną ekonomicznie ofertę, z zachowaniem zasad przejrzystości i uczciwej konkurencji, osiągnięcie założonych celów, wskaźników i zapewnienia trwałości[8] efektów projektu przez okres co najmniej 5 lat od daty płatności końcowej[9]

[8] Zgodnie z art. 71 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17.12.2013 roku trwałość projektów współfinansowanych ze środków funduszy strukturalnych lub Funduszu Spójności musi być zachowana przez okres 5 lat (3 lat w przypadku MŚP – w odniesieniu do projektów, z którymi związany jest wymóg utrzymania inwestycji lub miejsc pracy od daty płatności końcowej na rzecz beneficjenta, z zastrzeżeniem, iż naruszenie zasady trwałości występuje również w przypadku (w odniesieniu do inwestycji w infrastrukturę lub inwestycji produkcyjnych) przeniesienia w okresie 10 lat od daty płatności końcowej działalności produkcyjnej poza obszar UE. Przedmiotowego warunku nie stosuje się do MŚP. Naruszenie zasady trwałości następuje w sytuacji wystąpienia w okresie trwałości co najmniej jednej z poniższych przesłanek:

a) zaprzestano działalności produkcyjnej lub ją relokowano poza obszar wsparcia programu operacyjnego,
b) nastąpiła zmiana własności (rozumiana jako rozporządzenie prawem własności) elementu współfinansowanej infrastruktury, która daje przedsiębiorstwu lub podmiotowi publicznemu nienależne korzyści,
c) nastąpiła istotna zmiana wpływająca na charakter projektu, jego cele lub warunki realizacji, która mogłaby doprowadzić do naruszenia jego pierwotnych celów.

Zasada trwałości nie ma zastosowania w przypadku:

a) instrumentów finansowych,
b) sytuacji, gdy beneficjent zaprzestał działalności z powodu ogłoszenia upadłości niewynikającej z oszukańczego bankructwa w rozumieniu przepisów ww. artykułu.

[9] Za datę płatności końcowej uznaje się: w przypadku, gdy w ramach rozliczenia wniosku o płatność końcową beneficjentowi przekazywane są środki – datę dokonania przelewu na rachunek bankowy beneficjenta, w pozostałych przypadkach – datę zatwierdzenia wniosku o płatność końcową.

na rzecz beneficjenta projektu, a w przypadku sektora MSP przez okres co najmniej 3 lat, w przypadku projektów współfinansowanych ze środków funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności, niedotyczących inwestycji w infrastrukturę lub inwestycji produkcyjnych; zachowanie trwałości projektu oznacza utrzymanie inwestycji lub miejsc pracy zgodnie z obowiązującymi zasadami pomocy publicznej,

h) umożliwianie uprawnionym instytucjom przeprowadzanie kontroli i audytu w okresie realizacji projektu, a także przez okres trwałości projektu oraz uczestniczenie w tych czynnościach i składanie wszelkich wyjaśnień w tym zakresie,

i) przechowywanie dokumentacji związanej z realizacją projektu zgodnie z zapisami umowy o dofinansowanie,

j) zrealizowanie działań dotyczących informacji i promocji w zakresie przewidzianym we wniosku o dofinansowanie oraz umowie o dofinansowanie.

Należy mieć na względzie, iż wszelkie ewentualne zmiany zapisów umowy o dofinansowanie (w tym zmiany wniosku o dofinansowanie) będą wymagały wcześniejszego zatwierdzenia przez instytucję udzielającą dofinansowania. Niedopełnienie obowiązków wynikających z umowy o dofinansowanie może powodować rozwiązanie umowy o dofinansowanie w trybie natychmiastowym.

Rozwiązanie umowy o dofinansowanie w trybie natychmiastowym następuje w ściśle określonych w umowie sytuacjach. Wśród głównych czynników warunkujących rozwiązanie umowy o dofinansowanie z winy beneficjenta należy wskazać następujące działania / brak działań:

a) nie rozpoczął realizacji projektu w terminie 3 miesięcy od ustalonego w umowie dnia rozpoczęcia realizacji projektu, z przyczyn przez siebie zawinionych,

b) wykorzystał w całości bądź w części przekazane środki na cel inny niż określony w projekcie lub niezgodnie z umową,

c) dokonał zmian prawno-organizacyjnych zagrażających realizacji umowy,

d) nie stosował procedur udzielania zamówień publicznych,

e) nie usunął, po powtórnym wezwaniu, stwierdzonych nieprawidłowości w realizacji obowiązków nałożonych umową, w tym odpowiednio stosowanymi przepisami prawa,

f) złożył podrobione, przerobione lub stwierdzające nieprawdę dokumenty w celu uzyskania dofinansowania,

g) nie złożył w wyznaczonym terminie wniosku o płatność końcową,

h) odmawia poddania się kontroli lub utrudnia jej przeprowadzenie,

i) nie wniósł zabezpieczenia prawidłowej realizacji umowy o dofinansowanie,

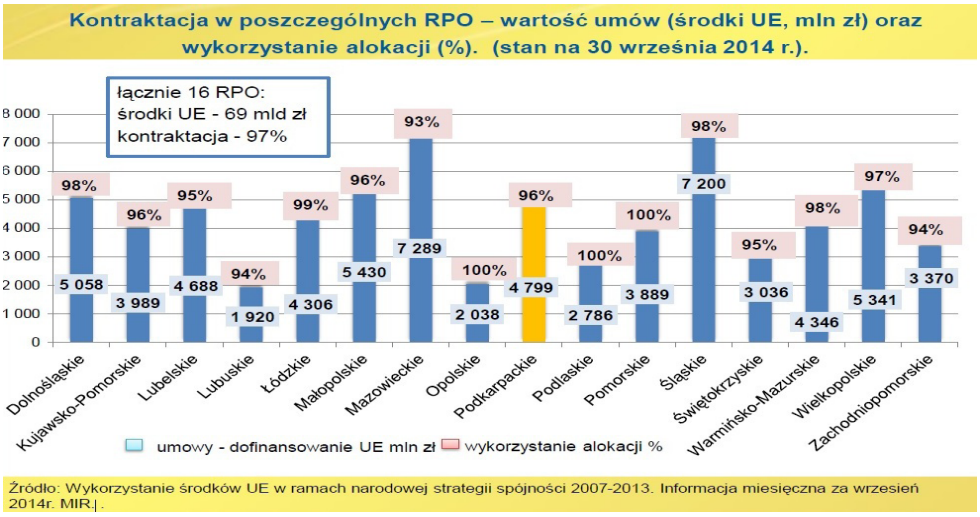
j) nie wykonuje obowiązków wynikających z umowy pomimo wezwania do ich wykonania w zakreślonym terminie,

k) rozpoczął realizację projektu przed dniem rozpoczęcia okresu kwalifikowalności wydatków, o którym mowa w umowie.

W przypadku rozwiązania umowy w trybie natychmiastowym beneficjent jest zobowiązany do zwrotu otrzymanego dofinansowania wraz z odsetkami jak od zaległości podatkowych w sposób przewidziany w umowie o dofinansowanie.

Do końca grudnia 2015 roku rozdysponowano 99,6% środków unijnych dostępnych w programach regionalnych na lata 2007–2013. Poniższy rysunek przedstawia kontraktację w poszczególnych RPO.

Rysunek 1. Kontraktacja w poszczególnych RPO – wartość umów skorygowana na podstawie wniosków o płatność końcową (środki UE, mln zł) oraz wykorzystanie alokacji (%)
Figure 1. Contracting of individual ROP – adjusted value of the contracts on the basis of applications for final payment (EU funds, mln zł), and the use of the allocation (%)



Źródło: Wykorzystanie środków UE w ramach narodowej strategii spójności 2007-2013. Informacja miesięczna za wrzesień 2014r. MIR.

Źródło: Wykorzystanie środków Unii Europejskiej w ramach narodowej strategii spójności 2007 – 2013. Informacja miesięczna za wrzesień 2014 r. MIR.

Poziom kontraktacji w 16 Regionalnych Programach Operacyjnych wahał się od 98% do 100%, stąd też większość środków została rozdysponowana. Szczegółowy poziom wydatkowania środków przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Wydatkowanie w poszczególnych RPO – wartość wniosków o płatność (środki UE, mln zł) oraz wykorzystanie alokacji (%)
Figure 2. Spending on individual ROPs – the value of payment applications (EU funds, mln zł), and the use of the allocation (%)

Źródło: Wykorzystanie środków Unii Europejskiej w ramach narodowej strategii spójności 2007 – 2013. Informacja miesięczna za wrzesień 2014 r. MIR.

Najwyższy poziom absorpcji funduszy unijnych odnotowano w przypadku województw dolnośląskiego i opolskiego – 99% alokacji dla RPO. Wysoki poziom wydatkowania w stosunku do dostępnej alokacji osiągnięto również w programach województw: lubelskiego, pomorskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego (poziom absorpcji rzędu 96-98% alokacji).

Podsumowanie

Sposobem wprowadzania zmian w biznesie są projekty. Logiczne jest zatem, iż wdrażanie spójnego, bezpiecznego i dobrze sprawdzonego podejścia do zarządzania projektami jest cenną inwestycją biznesową. Powodzenie realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych w dużej mierze zależy od postępowania beneficjenta zgodnie z umową o dofinansowanie i jej załącznikami, a ich niedopełnienie może spowodować rozwiązanie umowy. Realizacja zaproponowanego przez wnioskodawcę projektu, który został zakwalifikowany do wsparcia w ramach środków Unii Europejskiej, możliwa jest dzięki zastosowaniu odpowiedniej metodyki zarządzania projektem. Organizacje stosujące odpowiednie standardy zarządzania mogą znacznie polepszyć swoją zdolność organizacyjną i spójność w realizacji prac projektowych, co gwarantuje wykonanie zapisów umowy o dofinansowanie.

Bibliografia

Aid Delivery Methods Helpdesk, Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Brussels 2004.
Pawlak M., *Zarzadzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17.12.2013.
Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17.12.2013.
Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
Szwabe M., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.
Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015.

Nota o Autorze:
Dr Milena Anna Bera *urodziła się 23 lipca 1985 roku w Połczynie Zdroju. W wieku 19 lat ukończyła Liceum Ogólnokształcące w Połczynie Zdroju, klasę o profilu matematyczno-fizycznym. W 2004 roku podjęła pięcioletnie stacjonarne studia na Wydziale Ekonomicznym Akademii Rolniczej (obecnie ZUT w Szczecinie). W 2009 roku otrzymała tytuł magistra ekonomii ze specjalnością gospodarka nieruchomościami. W tym samym roku rozpoczęła czteroletnie studia doktoranckie na Wydziale Kształtowania Środowiska i Rolnictwa ZUT w Szczecinie oraz rozpoczęła pracę na stanowisku asystenta zarządu w jednym ze szczecińskich biur nieruchomości. W listopadzie 2013 roku został jej nadany stopnień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Od 2012 roku zatrudniona jest w Katedrze Nieruchomości, Agrobiznesu i Ekonomii Środowiska, obecnie na stanowisku adiunkta.*

Author`s resume:
Dr Milena Anna Bera *was born in July 23, 1985 year in Polczyn Zdroj. At age 19 she graduated from High School in Polczyn Zdroj, a class of mathematics and physics. In 2004 she undertook a five-year full-time studies at the Faculty of Economics of the University of Agriculture. In 2009, she received a master's degree in economics with a specialization in real estate management. In the same year he began a four-year doctoral studies at the Faculty of Environmental Management and Agriculture ZUT in Szczecin and started working as an Assistant in one of Szczecin's real estate offices. In November 2013, he was awarded the academic degree of PhD in economics. Title of the doctoral dissertation was as follows "Developmental factors municipalities in Natural Areas in north-eastern Poland." Since 2012 she employed at the Department of Real Estate, Agribusiness and Environmental Economics, currently a lecturer.*

Kontakt/Contact:
Dr Milena Bera
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny
Katedra Nieruchomości, Agrobiznesu i Ekonomii Środowiska
ul. Żołnierska 47
71-210 Szczecin

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 243-256

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1232700

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 Małgorzata Szeliga *D E F*
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

INNOWACYJNOŚĆ WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE POLSKI A NIEWYKORZYSTANY POTENCJAŁ WSPÓŁPRACY NAUKI Z BIZNESEM

INNOVATION IN THE CONTEMPORARY POLISH ECONOMY AND THE UNTAPPED POTENTIAL OF THE COOPERATION BETWEEN SCIENCE AND BUSINESS

Streszczenie: Polska gospodarka pomimo dotychczas podejmowanych działań nie jest wcale innowacyjna. Jak się bowiem okazuje, wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej pod tym względem nasz kraj wyprzedza jedynie Łotwę oraz bardzo ubogą Bułgarię i Rumunię. Tymczasem współpraca nauki i biznesu stanowi przecież nieodłączny fundament budujący każdą nowoczesną gospodarkę opartą na wiedzy oraz innowacyjności. Czy jednak w pol-

skich warunkach możliwe jest prawdziwe partnerstwo uczelni i przedsiębiorstw? Dlaczego do tej pory nie udawało się skutecznie pogodzić tych dwóch aspektów? Analiza tego problemu jest dzisiaj konieczna i powinna być przeprowadzona jak najszybciej. Pomoże to ustalić skuteczny program naprawczy współpracy nauki i biznesu dla budowania realnej innowacyjności, a co się z tym wiąże – także kapitału gospodarczego Polski.

Słowa kluczowe: innowacyjność, nauka, biznes, gospodarka, kapitał, współpraca, partnerstwo

Abstract: The Polish economy, despite assurances, is not innovative at all. As it turns out, among all EU countries, Poland in this respect is ahead only of Latvia and very poor Bulgaria and Romania. Yet, the cooperation between science and business is an inseparable foundation of every modern economy based on knowledge and innovation. However, is a true partnership between universities and business possible in the Polish conditions? Why has an effective reconciliation of these two aspects been impossible thus far? An analysis of this problem is currently an essential issue and should be done as soon as possible. This will help to establish an effective programme for remedying the cooperation between science and business in order to build real innovation and thus – also the Polish economic capital.

Keywords: Innovation, science, business, economy, capital, cooperation, partnership

Wstęp

We współczesnym świecie liczy się nowoczesność i wzrost gospodarczy, które mają przynosić jak największy dochód i zysk. Wzrost gospodarczy w dużej mierze stanowi zasługę wprowadzanych innowacji, będących efektem współpracy świata biznesu z nauką (uczelniami i naukowcami). Według Stec[1] za Okoń-Horodyńską[2] „innowacyjność gospodarki to zdolność i motywacja podmiotów gospodarczych do działalności polegającej na nieustannym prowadzeniu i poszukiwaniu nowych wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji i pomysłów, na przygotowaniu i uruchomieniu wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod przeznaczonych na rynek albo innego zastosowania w praktyce". Szwed uzupełnia z kolei, że „współpraca nauki i biznesu to fundament budujący gospodarkę opartą na wiedzy (…) Stworzenie odpowiednich warunków wspomagających współpracę środowiska nauki i biznesu jest niezwykle istotne, wpływa bowiem na przyspieszenie rozwoju gospodarki oraz wspomaga działania eliminujące niekorzystne zjawiska na rynku pracy"[3].

O ile na świecie wskaźnik innowacyjności jest na wysokim poziomie, o tyle w Polsce wynosi on jedynie ok. 9%. Dokładnie tyle przedsiębiorstw inwestuje aktualnie

[1] M. Stec, *Innowacyjność krajów Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa" 2009, nr 11-12, s. 45-65.
[2] E. Okoń-Horodyńska, *Co z Narodowym Systemem Innowacji w Polsce*, [w:] *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, red. E. Okoń-Horodyńska, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2004.
[3] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?*, RynekPracy.pl Sedlak&Sedlak, 04.11.2014 r., na stronie: http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.858 [dostęp: 10.04.2016].

w naszym kraju w szeroko rozumianą działalność badawczo-rozwojową. Na dodatek średnia liczba zgłaszanych patentów wynosi u nas tylko 2,7 na 1 mln mieszkańców, podczas gdy w Europie Zachodniej jest to aż 133,6 patentów, aczkolwiek ich liczba w Polsce powoli rośnie[4]. Mimo szerokich akcji propagandowych mających dowodzić, jak dobrze rozwija się u nas współpraca nauki z biznesem, faktyczne realia okazują się zupełnie inne. Obecnie okazuje się, że Polska gospodarka nie była i nie jest odpowiednio innowacyjna. Podczas gdy państwa UE wydają na badania i rozwój średnio 2% PKB rocznie, Polska angażuje w tym celu zaledwie 0,9%. Niektóre inne źródła podają nawet mniejszą liczbę, nieco ponad 7%[5]. Z tego powodu jesteśmy daleko w tyle za liderami tego rankingu, wśród których są Niemcy, Szwecja, czy Finlandia, wydające na ten cel ponad 3% PKB (Rozwój gospodarki 2014). Wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej pod tym względem nasz kraj wyprzedza aktualnie jedynie Łotwę oraz bardzo ubogą Bułgarię i Rumunię[6]. Cały czas jesteśmy w 4 lidze gospodarek europejskich pod względem innowacyjności (na 21 miejscu), należąc do tzw. „krajów doganiających" (catching-up countries)[7]. Nawet jeśli zaczyna się tworzyć u nas jakaś inicjatywa w omawianym zakresie, to nie dochodzi potem do skutku, a jeśli dojdzie już do podpisania jakiegoś ważnego patentu, to jest on często szybko odsprzedawany zagranicznym kontrahentom. Mało tego, próby nawiązania współpracy między nauką a biznesem często nie są nawet w ogóle z różnych względów podejmowane. Należy też zaznaczyć, że obok przeszkód formalnych i praktycznych (np. złe prawo, ograniczenia finansowe, grantowe), w możliwości podejmowania współpracy innowacyjnej nauki i biznesu istnieją również przeszkody nieformalne, jak np. stereotypy, których ofiarami padają nierzadko nawet i obie strony[8]. Tymczasem współpraca nauki i biznesu stanowi przecież fundament każdej nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy oraz innowacyjności[9]. Czy jednak w polskich warunkach możliwe jest prawdziwe partnerstwo uczelni i przedsiębiorstw? Dlaczego do tej pory nie udawało się skutecznie pogodzić tych dwóch aspektów? Czy przedsiębiorcy w ogóle poszukują jakichkolwiek kontaktów ze światem nauki, a naukowcy możliwości na komercjalizację swoich prac i projektów? Czy obie strony dostrzegają szanse współpracy?

---

[4] M. Strojny, *Własność intelektualna i przemysłowa: jak chronimy innowacje?*, „E-mentor" 2010, nr 2(34), s. 58-59.

[5] *Raport UP: zgłaszamy coraz więcej wynalazków, rośnie liczba patentów*, PAP – Nauka w Polsce, 16.09.2013 r., na stronie: http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,397103,raport-up-zglaszamy-coraz-wiecej-wynalazkow-rosnie-liczba-patentow.html (dostęp 14.04.2016).

[6] M. Stec, *Innowacyjność krajów Unii* ..., s. 53-55.

[7] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu oraz transferu wiedzy do gospodarki – ekspertyza*, Obywatele Nauki, 15.04.2016 r., s. 1-2, na stronie: http://obywatelenauki.pl/2014/01/opinia-on-na-temat-wspolpracy-nauki-i-biznesu-oraz-transferu-wiedzy-do-gospodarki-ekspertyza/ [dostęp: 11.04.2016].

[8] *Debata PAP: problem we współpracy nauki z biznesem*, PAP - Nauka w Polsce, 21.11.2015 r., na stronie: http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407413,debata-pap-problem-we-wspolpracy-nauki-z-biznesem.html [dostęp: 15.04.2016].

[9] M. Stec, *Innowacyjność krajów Unii…*, s. 45-46.

Analiza tego problemu jest dzisiaj konieczna. Powinna być przeprowadzona jak najszybciej i najdokładniej. Pomoże to ustalić skuteczny program naprawczy współpracy nauki i biznesu dla budowania realnej innowacyjności, a co się z tym wiąże – także kapitału gospodarczego Polski.

1. Korzyści, jakie przynosi współpraca środowisk naukowych z biznesowymi

We współczesnej gospodarce kluczową rolę odgrywa nie tylko zasób finansowy[10], ale również wiedza uważana za podstawowe źródło innowacji[11]. Gwarantuje ona zdolność biznesu do wyszukiwania, wdrażania i rozwijania nowych technologii. Nauka staje się więc integralną częścią strategii zarówno dla poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek państwowych. Jednym z głównych instrumentów realizacji tych zadań jest współpraca różnych podmiotów, w tym uczelni wyższych z przedsiębiorstwami[12]. Należy jednak przy tym pamiętać, że współpraca nauki i biznesu z natury nie jest łatwa, ponieważ priorytetem uczelni jest działalność edukacyjna i naukowa, a nie biznes. Uczelnie to nie podmioty rynkowe, dlatego efekty współpracy i kooperacji z nimi na dłuższą metę są w oczywisty sposób do końca nieprzewidywalne. Jednak przynajmniej w warunkach polskich to właśnie uczelnie wyższe dysponują odpowiednim dostępem do najnowszej wiedzy i technologii oraz rozbudowanym zapleczem badawczym[13]. Polski wciąż ubogi biznes nie może tego lekceważyć, ponieważ bez skorzystania z tych możliwości nie może się rozwijać w sposób właściwy i szybki. Na Zachodzie wielkie firmy mają swoje laboratoria i całe sztaby naukowców, natomiast w Polsce takie możliwości pozostają w sferze marzeń przyszłości.

Każda uczelnia powinna spełniać swoje podstawowe zadania, a więc tworzyć (badania naukowe, publikacje, patenty) i przekazywać wiedzę, dbając przy tym o wysoką jakość kształcenia. Należy jednak pamiętać, że uczelnie funkcjonują nie tylko w sferze nauki, ale również w złożonym i wymagającym otoczeniu gospodarczym. Muszą więc poważnie brać pod uwagę oczekiwania ze strony przedsiębiorstw dotyczące kwalifikacji i kompetencji, w które mają wyposażać (kształcić) studentów jako przyszłą kadrę pracowniczą[14]. Podnoszone są liczne głosy dotyczące dopasowywania ofert kształcenia na uczelniach do realnych potrzeb panujących aktualnie

[10] W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor" 2010, nr 2(34), s. 4.

[11] M. Stec, *Innowacyjność krajów Unii…*, s. 45-46.

[12] *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007-2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 27-43.

[13] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?* RynekPracy.pl Sedlak&Sedlak, 04.11.2014 r., na stronie: http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.858 [dostęp: 10.04.2016].

[14] W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 7-11.

na rynku pracy. Niestety, w Polsce podejmuje się niewystarczające działania w tym kierunku, co oznacza zaprzepaszczanie szans na szybszy rozwój gospodarczy kraju.

Korzyści, jakie przynosi współpraca środowisk naukowych z sektorem biznesowym, to przede wszystkim dostęp do najnowszej wiedzy i technologii, a przez to zyskiwanie możliwości wdrożenia nowoczesnych oraz innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorcy stwarzają sobie dzięki temu większe możliwości w zakresie produkcji, sprzedaży i eksportu. Przez to pomnażają swoje zyski oraz budują wzrost konkurencyjności firm. Naukowcy mają możliwość szerszego prowadzenia lepiej sponsorowanych badań oraz wdrożenia i sprawdzenia swych wynalazków i innowacji w praktyce. Niektóre prace badawcze mogą być zresztą podejmowane wyłącznie dzięki współpracy nauki i biznesu. Do pozostałych korzyści wynikających z omawianej współpracy w kierunku rozwoju innowacyjności należą: rozwój nauki i technologii, nawiązywanie nowych kontaktów i zdobywanie nowych rynków zbytu, pozyskanie dla przedsiębiorstw nowych inwestorów i partnerów biznesowych, a dla nauki – odbiorców nowych technologii[15].

2. Aktualny stan współpracy nauki z biznesem oraz innowacyjności w Polsce

Polska ma znaczący potencjał w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (innowacyjność), jednak skala prób nawiązania współpracy biznesu i nauki jest słaba[16]. Jednym z podstawowych instrumentów służących tej współpracy był wcześniej Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka PO IG, jako pierwszy taki instrument od czasu wstąpienia Polski do UE. W ramach PO IG realizowano projekty mające charakter inwestycyjno-infrastrukturalny, które dodatkowo uzupełniano w razie potrzeby projektami „miękkimi", realizowanymi w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki PO KL[17]. Okres jego programowania obejmował lata 2007-2013, a jego kluczowym celem było[18]:

– tworzenie sprzyjających warunków dla wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa (zwiększenie liczby firm funkcjonujących w oparciu o technologie innowacyjne, wspomaganie rozwoju nowoczesnych technologii w przedsiębiorstwach, dofinansowanie preferencyjne);

– wzrost rozwoju, aktywności i konkurencyjności sektora nauki;

– **zwiększenie dostępu do finansowania procesu komercjalizacji oraz usług proinnowacyjnych (w tym m.in. do zapewnienia odpowiedniej infrastruktury oraz zasobów niematerialnych).**

[15] *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki…*, s. 13-27.
[16] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu…*, s. 1.
[17] *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki…*, s. 54-152.
[18] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].

Obecnie Polska znajduje się w II okresie programowania na lata 2014-2020. Głównym celem nowego harmonogramu jest wspieranie szkolnictwa wyższego i przedsiębiorstw, za co szczegółowo odpowiada Program Operacyjny Inteligentny Rozwój PO IR. Część środków pochodzących z programu PO IR będzie przeznaczana na realizację projektów skierowanych do pracowników naukowych i uczelni wyższych, jeśli dysponują odpowiednim potencjałem badawczym (np. dobrze wyposażonymi laboratoriami). Kolejną pulą funduszy objęto projekty dedykowane dla przedsiębiorców i instytucji z otoczenia biznesu. Wsparcie otrzymają również projekty służące wzmacnianiu współpracy biznesu z ośrodkami badawczymi. Obecnym następcą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki POKL jest Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój PO WER, wspierający stałą aktualizację dostosowania efektów kształcenia wyższego do zmieniających się potrzeb gospodarki i rynku pracy.

Specjaliści cytują wiele danych statystycznych opisujących efekty wyżej wymienionych programów innowacyjności i rozwoju współpracy nauki i biznesu. Szwed (2016) w swojej publikacji dla portalu internetowego „Rynek Pracy" zacytowała dane z raportu Innovation Union Scoreboard z 2014 r., wedle których Polska ma bardzo słabą, a nawet stale słabnącą pozycję w rankingu innowacyjnych państw europejskich. „Dynamika rocznego wzrostu wskaźnika innowacyjności Polski, mierzona w latach 2008–2012, była najniższa w Europie". Autorzy raportu zaliczyli nasz kraj do grupy państw nazwanych „umiarkowanymi innowatorami", z efektywnością innowacyjną będącą zdecydowanie poniżej średniej europejskiej[19]. Potwierdza to również w swojej pracy Stec, bazując na wskaźniku innowacyjności krajów UE wyznaczanym metodą Hellwiga[20].

Wiadomo, że ok. 40% polskich przedsiębiorców nigdy nie próbowało korzystać z pomocy jakichkolwiek ośrodków naukowych. Ponadto 1/5 polskich przedsiębiorców nie wie nawet o możliwościach współpracy ze środowiskiem naukowym. Świadomość przedsiębiorców polskich dotycząca bogactwa możliwości poszerzania efektywności swojego rozwoju jest więc słaba. Mimo to ok. 50% przedsiębiorstw w Polsce podejmowało takie próby współpracy, a ok. 70% z nich deklaruje, że chciałyby kooperować z naukowcami. Jednak ostatecznie zaledwie 9% firm w naszym kraju inwestuje w działalność badawczo-rozwojową. Nakład na badania wynosi u nas zaledwie 0,9% PKB, przez co jesteśmy w tyle państw UE ze średnią 2% PKB. Zgodnie z planami, poziom wydatków na B+R w naszym kraju dopiero w 2020 roku ma osiągnąć 1,7%. Z budżetu ustalonego na lata 2014-2020 Polska z finansowania UE otrzyma prawie 83 mld euro, z czego maksymalnie duża część powinna być spożytkowana przez władze na wsparcie badań oraz innowacyjności. Będzie to nie tylko motorem wzrostu gospodarczego naszego kraju, ale również wsparciem dla uczelni i rynku pracy[21].

[19] Ibidem [dostęp: 10.04.2016].
[20] M. Stec, *Innowacyjność krajów Unii…*, s. 53-55.
[21] *Rozwój gospodarki możliwy tylko przy współpracy nauki i biznesu*, Wprost – Biznes, 24.10.2014 r., na

3. Przyczyny słabej innowacyjności oraz nikłej współpracy nauki z biznesem w Polsce – bariery współpracy (ocena dotychczas podejmowanej współpracy)

Nie ma jednej ogólnej przyczyny uzasadniającej słaby poziom innowacyjności i brak współpracy nauki z biznesem. Jak podaje Szwed[22], do kluczowych barier we współpracy pomiędzy sferą naukową a biznesem należą: obopólny brak zaufania i deficyt wiedzy o partnerze, priorytety, czas i koszt, tradycja, a także słabo rozwinięte otoczenie instytucjonalne, którego zadaniem powinno być pośredniczenie w transferach technologii. Wśród przyczyn najczęściej wymienia się jednak krótką tradycję przedsiębiorczości w Polsce. Nasz kraj transformację od gospodarki socjalistycznej do kapitalizmu przeszedł zaledwie ok. 30 lat temu. Stąd brak doświadczenia z opieraniem biznesu na innowacyjności.

Ważne przyczyny omawianych problemów to również kłopoty z komunikacją między środowiskami biznesowymi i naukowymi (dla podmiotów gospodarczych uczelnie nie są łatwym partnerem biznesowym, przedsiębiorcy nie mają wiedzy na temat potencjalnych korzyści, jakie mogliby osiągnąć dzięki współpracy z naukowcami), to także słabe ukierunkowanie lub jego brak na rozwój konkurencyjności rynkowej. Takie szkodliwe postawy mogą też wynikać z braku możliwości realizacji stawianych zadań, np. z powodu złego prawa, braku odpowiednich przepisów czy trudności z kredytowaniem badań. Szczególnie brak właściwych uregulowań prawnych i możliwości finansowych uniemożliwia promowanie współpracy obu sfer. Ważnym powodem takiego stanu rzeczy jest również niedostatek wiedzy o możliwościach (brak odpowiednich informacji). Dane statystyczne wskazują ponadto, że prawie 60% polskich przedsiębiorców z różnych względów nie widzi nawet potrzeby takiej współpracy. Jednak jak wskazują sondaże, przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się już na współpracę z ośrodkami naukowymi, na ogół są potem z niej zadowoleni. Ewentualny zawód wynika natomiast zwykle z rozbieżności interesów (niedopasowanie obu podmiotów współpracy) oraz z odmiennego rozumienia celowości badań wspieranych głównie przez biznes, a prowadzonych przez ośrodki naukowe[23].

Kolejny problem, z jakim mają do czynienia polskie firmy, to niedostateczny poziom edukacji z zakresu własności przemysłowej[24]. Często powodem zbyt niskiej innowacyjności jest również brak zainteresowania współpracą ze strony samych naukowców (nieświadomość możliwości ze strony ośrodków badawczych),

stronie: http://www.wprost.pl/ar/476239/Rozwoj-gospodarki-mozliwy-tylko-przy-wspolpracy-nauki-i-biznesu/ [dostęp: 13.04.2016].

[22] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].

[23] *Rozwój gospodarki możliwy tylko przy współpracy nauki i biznesu*, Wprost – Biznes, 24.10.2014 r., na stronie: http://www.wprost.pl/ar/476239/Rozwoj-gospodarki-mozliwy-tylko-przy-wspolpracy-nauki-i-biznesu/ [dostęp: 13.04.2016].

[24] M. Strojny, *Własność intelektualna…*, s. 61.

co może wynikać głównie z powodu braku środków (granty) na prowadzenie badań. Konieczne jest więc nie tylko doskonalenie prawa oraz stwarzanie możliwości współpracy i wdrażania innowacyjności, ale również podjęcie przez państwo odpowiednich działań edukacyjnych i uświadamiających oraz dofinansowanie badań. Do problemów ograniczających możliwość innowacyjności, w tym liczbę wspólnotowych i międzynarodowych patentów dla polskich produktów, zalicza się też za słabe wsparcie środkami europejskimi oraz niedostosowanie profilu tych środków do faktycznych potrzeb biznesowych[25].

Wymienione przyczyny rzutują na to, że na naszym rynku brak ofert współpracy biznesu ze światem nauki. Przedstawione tu problemy stanowią kluczowe zagadnienia z punktu widzenia inicjowania współpracy biznesu z nauką, a przez to stymulacji rozwoju narodowej gospodarki innowacyjnej[26].

Podsumowanie

W Polsce zakres innowacyjności gospodarki jest nikły w porównaniu z resztą UE. Winą za to słusznie obarcza się przede wszystkim bardzo niski poziom świadomości korzyści i efektów wynikających ze współpracy nauki z biznesem i w związku z tym niepodejmowanie takiej współpracy[27]. „Mimo że w Polsce podejmowane są pewne działania, które mają na celu usprawnienie współpracy pomiędzy firmami a uczelniami wyższymi, daleko im jednak do ideału. W dalszym ciągu w tym obszarze rozmijają się wzajemne oczekiwania biznesu oraz świata nauki"[28]. Strojny dodaje również, że „problem tkwi zarówno w poziomie konkurencyjności naszych wynalazków, wzorów przemysłowych, wzorów użytkowych czy znaków towarowych w skali międzynarodowej, jak i w zarządzaniu własnością intelektualną"[29].

Mając na względzie podnoszenie konkurencyjności Polskiej gospodarki, optymalnym kierunkiem działań promujących inwestycje w badania i wdrożenia innowacji jest nacisk państwa na zwiększanie świadomości przedsiębiorców na temat możliwości współpracy z ośrodkami naukowymi oraz edukowanie o potencjalnych korzyściach, jakie dzięki temu mogliby zyskiwać (promocja osiągnięć polskich naukowców wśród przedsiębiorców, tworzenie dostępnych baz odkryć naukowych, uświadamianie przedsiębiorcom płynących z tego korzyści). Brak stałych kontaktów nauki z biznesem skutkuje wydłużaniem się drogi pomiędzy odkryciem a jego wdrożeniem. Co gorsza, brakuje również współpracy między samymi instytucjami zajmującymi się innowacyjnością w Polsce[30]. W zmianę tej sytuacji z racji możliwości

[25] Ibidem, s. 61.
[26] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].
[27] M. Strojny, *Własność intelektualna…*, s. 61.
[28] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].
[29] M. Strojny, *Własność intelektualna…*, s. 61.
[30] *Debata PAP: problem we współpracy nauki…* [dostęp: 15.04.2016].

powinny włączyć się nie tylko same przedsiębiorstwa i ośrodki naukowe, ale także organy państwa[31]. Ważna jest również każda dodatkowa aktywizacja naukowców (np. możliwość uzyskania dofinansowania badań i publikacji, dodatkowe atuty i ulgi przy ocenie dorobku naukowego) i przedsiębiorców (np. ulgi podatkowe i tanie kredyty na innowacyjny rozwój). Zaleca się również tworzenie internetowych platform dialogu, stanowiących oczywiste i powszechnie znane miejsce informacji oraz dyskusji (wirtualne giełdy wymiany informacji, w których zainteresowane strony mogłyby nawiązać kontakt, a być może nawet wstępnie podjąć współpracę). Należy przy tym kłaść szczególny nacisk na edukację w zakresie obopólnej intencji obu środowisk oraz ich wzajemnych oczekiwań. Państwo powinno pełnić przy tym rolę wspierającą i w jakimś zakresie również koordynującą cały proces[32]. Bezpośrednia droga komunikacji obu stron jest przy tym dużo bardziej skuteczna niż realizowane jak dotąd na szeroką skalę zwykle bardzo kosztowne działania promujące pracę nauki dla biznesu przy pomocy reklam. W tym celu niezbędne jest stworzenie odrębnej komórki państwowej odpowiedzialnej za komunikację między uczelniami wyższymi a podmiotami gospodarczymi (organizacja spotkań, gdzie zainteresowane strony konfrontowałyby pomysły i oczekiwania). Specjaliści wskazują także na celowość ścisłej współpracy z prasą biznesowo-ekonomiczną oraz na prowadzenie edukacyjnych działań medialnych czy publikację biuletynów lub ulotek informacyjnych, jednak w porównaniu z działaniami proponowanymi powyżej te kierunki mają mieć tylko charakter uzupełniający[33].

Należy mieć świadomość, że menedżerowie zarządzający różnymi podmiotami gospodarczymi stają wielokrotnie przed trudnym wyborem podjęcia trafnej decyzji w operacyjnym zarządzaniu podległą im placówką. Wpływają na to nieustanne zmiany sytuacji gospodarczej, społecznej i ekonomicznej, zachodzące w kraju i na świecie. Niezbędna jest więc także bieżąca ewidencja i analiza różnorodnych zdarzeń gospodarczych i finansowych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. Konieczna jest również dokładniejsza kontrola prowadzonej działalności, jej kosztów i efektywności wykorzystania posiadanych zasobów[34].

Bal, Bujnicki i Szymczak twierdzą, *że „z*asadniczą barierą dla transferu wiedzy do gospodarki w Polsce jest brak mechanizmów wsparcia dla przedsięwzięć wymagających badań stosowanych, będących racjonalną kontynuacją badań podstawowych wygenerowanych na polskich uczelniach i w instytutach badawczych, a realizowanych w kierunku potencjalnego wdrożenia. W ramach dostępnych funduszy konieczne jest stworzenie mechanizmów umożliwiających przejście najtrudniejszego etapu badań rozwojowych, tzw. dowodu koncepcji (ang. proof of concept), etapu nazywanego także doliną śmierci (…) Należy zwrócić uwagę na konieczność dywersyfikacji

[31] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu…*, s. 4.
[32] *Debata PAP: problem we współpracy nauki z biznesem…* [dostęp: 15.04.2016].
[33] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].
[34] *Debata PAP: problem we współpracy nauki z biznesem…* [dostęp: 15.04.2016].

finansowania realizacji badań stosowanych poprzez różne ścieżki – należy umożliwić ich realizację zarówno we współpracy z partnerem przemysłowym, jak i przez samą instytucję naukową"[35]. Autorzy zaznaczają, że decyzjami o przyznawaniu finansowania powinni zajmować się profesjonaliści od analiz i zarządzania ryzykiem. Szwed proponuje więc stworzenie tzw. brokera innowacji, który miałby zajmować się sporządzaniem wiarygodnych wycen podejmowanych i wdrażanych innowacji[36].

W przypadku ośrodków naukowych koniecznie należy zaprzestać uzależniania możliwości rozwoju prac naukowych wyłącznie od ich przełożenia na praktykę. Czasem najpierw trzeba bowiem podjąć szereg badań wyłącznie o charakterze poznawczym, aby móc potem zrealizować skuteczne badania wdrożeniowe. Początek pracy badawczej wymaga czasem poszukiwań na ślepo, a ostateczny efekt nie zawsze jest możliwy do przewidzenia, szczególnie jeśli chodzi o aspekt doświadczalny. Naukowiec najpierw poszukuje, by móc na koniec coś stworzyć. Tymczasem w Polsce prowadzenie badań jest obecnie utrudniane, jeśli nie mają one w założeniu jakiegokolwiek aspektu praktycznego i nie prowadzą do finalnego stworzenia konkretnego produktu lub myśli technologicznej. Naukowcy nie powinni też sami sobie wyszukiwać i organizować źródła finansowania badań, bo to zabiera im cenny czas, który powinni poświęcić na te badania. Do tego celu powinni mieć wyznaczoną pomoc[37]. Bal, Bujnicki i Szymczak zwracają uwagę, że o ile jako tako finansujemy badania podstawowe (granty NCN) i wdrożeniowe (granty NCBiR), to już finansowanie badań stosowanych jest w Polsce zupełnie zaniedbane. Jednak „zmiana tej sytuacji jest kluczowa ze względów zarówno społecznych, jak i gospodarczych"[38]. Państwo musi zreformować finansowanie badań naukowych, aby swój udział miał w tym nie tylko partner przemysłowy, ale również ośrodek naukowy i państwo, jako instytucja nadrzędna. Jest to szczególnie ważne w przypadku Polski, ponieważ nasi rodzimi przedsiębiorcy nie są jeszcze takimi potęgami finansowymi jak koncerny zachodnie. Warto jednak zaznaczyć, że nawet „w wysokorozwiniętych technologicznie krajach Europy 1/3 procesu innowacyjnego jest finansowana ze środków budżetowych"[39].

W finansowaniu innowacyjności państwo powinno uwzględnić tworzenie przez siebie specjalnego podmiotu gospodarczego. Ma to znaczenie, ponieważ np. w przypadku wynalazków absolutnie innowacyjnych, dla których rynek dopiero ma być stworzony (dopiero ma powstać), przemysł zaangażuje się w ich realizację dopiero po osiągnięciu dowodu koncepcji. Proponuje się tworzenie odrębnych mechanizmów wsparcia (np. wsparcie doradcze, kredytowe lub w zakresie obsługi biznesu) dla nowo powstających firm opartych głównie o rozwiązania innowacyjne[40]. Przy konstruowa-

[35] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu*…, s. 1.
[36] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].
[37] *Debata PAP: problem we współpracy nauki z biznesem*… [dostęp: 15.04.2016].
[38] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu*…, s. 2-5.
[39] *Rozwój gospodarki możliwy tylko przy współpracy nauki i biznesu*… [dostęp: 13.04.2016].
[40] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu*…, s. 3-4.

niu odpowiednich systemów finansowych należy pamiętać o późniejszym sprawiedliwym zysku, ponieważ na wynalazkach chcą zarobić zarówno ich twórcy (naukowcy i ośrodki badawcze), jak i inwestorzy (państwo, przedsiębiorcy, którzy je sfinansowali w głównej mierze). Tymczasem w Polsce brak odpowiednich rozwiązań systemowych, które ułatwiałyby wykorzystanie infrastruktury badawczej również do celów komercyjnych, nie tylko czysto naukowych[41].

Faktem jest, że obszary działalności biznesu i ośrodków badawczych (uczelni wyższych, instytutów badawczych) są odmienne. Różnią się m.in. motywacją, celami, metodami działania, językiem zawodowym oraz kryteriami oceny uzyskiwanych wyników. Biznes chce głównie maksymalizacji zysku, przy minimalizacji kosztów (koszty produkcji, amortyzacja budynków i sprzętu, wynagrodzenia pracownicze, ewentualne straty). Natomiast nauka zmierza głównie do rzetelnego badania i uzyskiwania wyników tych badań, a także edukacji. W celu wytworzenia platformy porozumienia biznesu i nauki konieczne jest jednak wypracowanie spójnych i przynoszących obopólne korzyści zasad współpracy[42]. Uczelnie nie mogą być jednak zmuszane do prowadzenia prac badawczych wyłącznie takich, które zostaną zaakceptowane przez przedsiębiorców. W nauce musi być miejsce również na prace mające charakter poznawczy, bez aktualnie realnego aspektu praktycznego. Potencjał, jaki wiąże się z funkcjonowaniem nauki w aktualnym otoczeniu gospodarczym Polski, jest ogromny. Ośrodki badawcze i uczelnie wyższe mogą stać się „swego rodzaju katalizatorem rozwoju gospodarczego". Muszą mieć jednak wolną rękę w kwestii wyboru partnera biznesowego i ewentualnego podejmowania z nim współpracy innowacyjnej. Nie mogą też ponosić winy, jeśli wynik badań okaże się inny od zamierzonego (spodziewanego). Badania innowacyjne dotyczą bowiem takich przedsięwzięć, które są obarczone dużym ryzykiem (taka jest jednak natura innowacji) oraz nie powodują podnoszenia krótkoterminowej efektywności i szybkich zysków. Analizy finansowania projektów badawczych z funduszy publicznych wskazują, że naturalną skłonnością jest unikanie poparcia dla działań obarczonych wysokim ryzykiem. Na przykład w Szwecji i Japonii ponad 70% nakładów na badania i rozwój innowacyjny pochodzi z sektora przedsiębiorstw, w Czechach wielkość ta przekracza 60%, natomiast w Polsce wynosi ok. 30% (Rozwój gospodarki 2014). W przypadku Polski unikaniu angażowania się biznesu w niepewne inwestycje sprzyjają również nasze własne, kiepskie uregulowania prawne (także te dotyczące zamówień publicznych). Należy mieć jednak świadomość, że unikanie ryzyka (mylnie uważanego za marnotrawstwo środków) wyklucza powstawanie i wdrażanie rozwiązań innowacyjnych[43]. Przedsiębiorcy polscy od lat postulują więc o odpowiednie zmiany systemu podatkowego, tak aby zaczęły one dodatkowo

[41] *Rozwój gospodarki możliwy tylko przy współpracy nauki i biznesu…* [dostęp: 13.04.2016].
[42] *Raport UP: zgłaszamy coraz więcej wynalazków, rośnie liczba patentów…* [dostęp: 14.04.2016].
[43] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu …*, s. 2-3.

wspierać działalność badawczo-rozwojową przedsiębiorstw[44]. Należy też brać pod uwagę, że ryzyko związane z ewentualnym fiaskiem badań wdrożeniowych można niwelować, wystarczy stworzyć np. system tanich ubezpieczeń i fundusze charakteryzujące się wysoką tolerancją ryzyka[45]. Strojny dodaje, że „konieczna wydaje się kampania uświadamiająca przedsiębiorcom, że zanim zdecydują się ponieść koszty zgłoszenia nowego znaku towarowego, wzoru użytkowego lub wynalazku, powinni sami przeprowadzić lub zlecić wyspecjalizowanej kancelarii patentowej przeprowadzenie tzw. badania zdolności rejestrowej (patentowej). Działając na podstawie opinii eksperckiej, unikną dodatkowych kosztów i przede wszystkim nie stracą niepotrzebnie kilku miesięcy lub nawet lat w oczekiwaniu na rejestrację czegoś, co w praktyce od początku nie miało zdolności rejestrowej"[46].

Na koniec trzeba zaznaczyć, że zwraca się też wielką uwagę na znaczenie nadmierną biurokratyzację w gospodarce i nauce, co potęguje ryzyko oraz koszty finansowania badań i tworzenia firm opartych o innowacje. Naukowcy marnotrawią ogrom czasu na liczne, namnożone za rządów poprzedniej ekipy sprawozdania, zamiast poświęcić go badaniom. Ponadto naukowcy muszą w Polsce bardziej starać się o sprostanie ocenom naukowym odbywającym się bardzo często, bo co 2 lata, zamiast poświęcić się pracy badawczej. Muszą więc intensywnie pracować nad „produkcją" jak najliczniejszych publikacji, nawet jeśli nie wnoszą one niczego bardziej znaczącego do wiedzy[47]. Od lat postuluje się też rozdzielenie kwestii dydaktycznych od naukowych (wprowadzenie stanowiska wykładowcy i adiunkta naukowego). „Kluczowe w tym kontekście jest stworzenie jednolitych przepisów wykonawczych dla uczelni i instytutów naukowych i radykalne uproszczenie/skrócenie procedur, obecnie skutecznie utrudniających szybkie działanie"[48].

Bardzo ważną kwestią jest również i to, aby relacje zachodzące pomiędzy środowiskiem naukowym a sferą gospodarki odznaczały się „wzajemnością, poszanowaniem autonomii oraz kompletnym zrozumieniem funkcji i uwarunkowań prowadzenia działalności"[49]. Bal, Bujnicki i Szymczak twierdzą przy tym, że reformy na styku biznesu i nauki są w Polsce konieczne – „zmiana tego stanu rzeczy nie jest zadaniem na jeden rok, ale dalsze zwlekanie spowoduje, że na trwale utkniemy w pułapce gospodarki zmuszonej do konkurencji cenowej, w modelu gospodarczym opartym na nisko i średnio zaawansowanej produkcji. Na to niebezpieczeństwo jasno wskazują bieżące analizy ekonomiczne"[50]. Ponieważ jednak Polska jest krajem rozwijającym się, a do tego posiadamy bardzo dobrze wyedukowanych ludzi, przy

[44] *Rozwój gospodarki możliwy tylko przy współpracy nauki i biznesu…* [dostęp: 13.04.2016].
[45] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].
[46] M. Strojny, *Własność intelektualna i przemysłowa…*, s. 59.
[47] *Debata PAP: problem we współpracy nauki z biznesem…* [dostęp: 15.04.2016].
[48] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu…*, s. 4.
[49] J. Szwed, *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?...* [dostęp: 10.04.2016].
[50] W. Bal, J. Bujnicki, R. Szymczak, *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu…*, s. 1-2.

dobrej reformie mamy szansę stać się nie tylko poważnym rynkiem pracy, ale również obalić ograniczające nas dotychczas bariery innowacyjne[51].

Bibliografia

Bal W., Bujnicki J., Szymczak R., *Opinia na temat współpracy nauki i biznesu oraz transferu wiedzy do gospodarki – ekspertyza*, Obywatele Nauki, 15.04.2016 r., na stronie: http://obywatelenauki.pl/2014/01/opinia-on-na-temat-wspolpracy-nauki-i-biznesu-oraz-transferu-wiedzy-do-gospodarki-ekspertyza/ [dostęp: 11.04.2016].
Debata PAP: problem we współpracy nauki z biznesem, PAP – Nauka w Polsce, 21.11.2015 r., na stronie: http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407413,debata-pap-problem-we-wspolpracy-nauki-z-biznesem.html [dostęp: 15.04.2016].
Okoń-Horodyńska E. (2004), *Co z Narodowym Systemem Innowacji w Polsce*, [w:] *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, red. E. Okoń-Horodyńska, Wydawnictwo PTE, Warszawa.
Raport – Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Wdrożeń i Innowacji, listopad 2006 r.
Raport UP: zgłaszamy coraz więcej wynalazków, rośnie liczba patentów, PAP - Nauka w Polsce, 16.09.2013 r., na stronie: http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,397103,raport-up-zglaszamy-coraz-wiecej-wynalazkow-rosnie-liczba-patentow.html [dostęp: 14.04.2016].
Rozwój gospodarki możliwy tylko przy współpracy nauki i biznesu, Wprost – Biznes, 24.10.2014 r., na stronie: http://www.wprost.pl/ar/476239/Rozwoj-gospodarki-mozliwy-tylko-przy-wspolpracy-nauki-i-biznesu/ [dostęp: 13.04.2016].
Stec M., *Innowacyjność krajów Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa" 2009, nr 11-12.
Strojny M., *Własność intelektualna i przemysłowa: jak chronimy innowacje?*, „E-mentor" 2010, nr 2(34).
Szwed J., *Współpraca nauki i biznesu: niewykorzystany potencjał?* RynekPracy.pl Sedlak&Sedlak, 04.11.2014 r., na stronie: http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.858 [dostęp: 10.04.2016].
Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor" 2010, nr 2(34).
Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007-2013, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.

Nota o Autorze:
Mgr Małgorzata Szeliga *posiada wykształcenie wyższe ekonomiczne. Ukończyła studia podyplomowe w zakresie administracji publicznej oraz w zakresie zarządzania podmiotami leczniczymi. Uczestnik seminarium doktorskiego w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Zainteresowania naukowe skupia wokół zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi.*

[51] *Rozwój gospodarki możliwy tylko przy współpracy nauki i biznesu*… [dostęp: 13.04.2016].

Author`s resume:
Małgorzata Szeliga *holds MSc in economics. She completed postgraduate studies in public administration and in management of medical institutions. Participant of the PhD seminar at the University of Dąbrowa Górnicza. Her research interests focus on issues concerning the human resource management.*

Kontakt/Contact:
Małgorzata Szeliga
e-mail: mszeliga@vp.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 257-268

Oryginalny artykuł naukowy
Orginal Article

Data wpływu/Received: 10.10.2016
Data recenzji/Accepted: 20.10.2016 / 15.11.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/18998658.1232701

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 Piotr Janulek [B E F]
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

OTWARTE INNOWACJE A PROJEKTOWANIE MODELI BIZNESU

OPEN INNOVATIONS AND PROJECTS OF BUSINESS MODELLING

Streszczenie: Nowa era przedsiębiorstw skonfrontowanych z szansami istnienia w globalnej sieci Internetu, skłania do analizy czynników i warunków uzupełniania niedoborów innowacji. Artykuł jest komunikatem z badań nad wpływem innowacji, pochodzących spoza ram organizacji, na procesy projektowania modeli biznesu. Podczas konfiguracji modeli biznesu powstaje kwestia ich innowacyjności i polityki wykorzystania sieciowych – zewnętrznych – otwartych innowacji. Inspiracje czerpane spoza sztywnej struktury, m.in. otwarte innowacje, które to pojęcie wprowadził do teorii w 2013 r. H. Chesbrough, mogą być ważnym

źródłem innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych. Czy rewolucjonizują także modele biznesu i przyczynią się do pożądanej ich konfiguracji?

Słowa kluczowe: innowacyjne modele biznesu, otwarte innowacje, przegląd literatury

Abstract: The new era of enterprises existing in the Internet environment requires a deep understanding of the innovation processes. This article explains the results of a research about the influence of the innovations outside the scope of the business modelling role. When configuring a business model, we need to consider the aspect of an innovation and policy of the use of network-outer-open innovations. Inspirations taken outside of the stiff structure, i.e. open innovations which were introduced in 2013 by H. Chesbrough, can be an important source of technological, organisational and marketing innovations. Will they also revolutionise the business model and will they make a contribution to the necessary configuration?

Keywords: business model innovation, open innovation, literature review

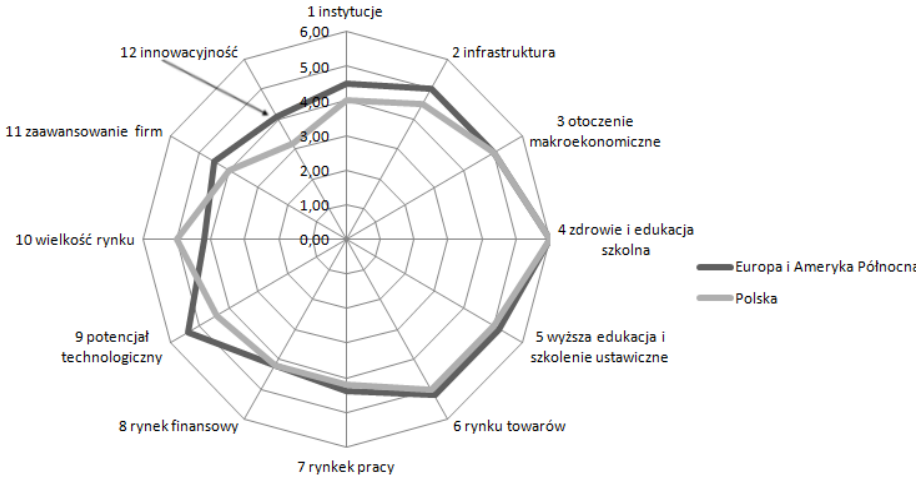
Wstęp

Innowacje w IT i modelach biznesu przenoszą do sieci procesy biznesowe, gdzie zadania wykonuje się w mikrogrupach bez zhierarchizowanych struktur. Nowa era przedsiębiorstw w rozproszonym i niestabilnym otoczeniu skłania do analizy determinant innowacyjności. Inspiracje czerpane spoza sztywnej struktury to tzw. otwarte innowacje. Pojęcie to wprowadził w 2013 r. H. Chesbrough w pracy „Otwarte innowacje: nowy imperatyw w tworzeniu i czerpaniu korzyści z technologii". Mogą być one ważnym źródłem innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych[1]. Aktualność tematyki obrazuje publikacja Rankingu Innowacyjności, przygotowana przez Światowe Forum Ekonomiczne 2016–2017[2], a opublikowana we wrześniu 2016 r. (rys. 1).

[1] H.W. Chesbrough, *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology,* „Harvard Business School Press Boston" 2003.

[2] World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016-2017,* www.reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=POL [dostęp: 12.11.2016].

Rysunek 1. Kluczowe wskaźniki raportu konkurencyjności gospodarki
Figure 1. Key indicators of economic competitiveness report



Źródło: opracowanie własne na podstawie World Economic Forum raportu The Global Competitiveness Report 2016–2017 .

Pomimo że zauważalny jest progres (Polska awansowała z 43 na 36 miejsce), zaprezentowane w raporcie dane wskazują na niewspółmiernie niski wskaźnik innowacyjności i stopnia zaawansowania firm na tle wielkości polskiego rynku, w stosunku do danych pochodzących z obszaru Europy oraz Ameryki Północnej. Deficyt polskiego potencjału technologii oraz innowacyjności wskazuje na zasadność szukania nowych źródeł możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Sytuacja ukazuje potrzebę analizowania przesłanek pożądanej konfiguracji modeli biznesu w aspekcie innowacji oraz ich otwarcia na ekosystem biznesu.

1. Innowacyjne modele biznesu

Od kiedy w 1911 r. J. Schumpeter wprowadził pojęcie innowacji, pojęcie to stało się paradygmatem nauk o zarządzaniu (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane definicje innowacji
Table 1. The selected definitions of the innovation

Rok	Badacz	Krótka charakterystyka
1911	J. Schumpeter	Nowe rozwiązanie. Kreowanie wiedzy to wynalazek, ale zastosowanie tej wiedzy w produkcji to innowacja. Upowszechnianie innowacji to imitacje.
1959	S. Kuznets	Nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji, inicjujące zastosowanie wynalazku.
1971	A.J. Harman	Innowacja to istotnie ulepszony proces lub produkt.
1996	R.W. Griffin	Wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów lub usług.
1990	M. Porter	Nowe podejście do marketingu.
1991	I. Nonaka	Innowacji nie ograniczają narzędzia czy organizacje. Jeśli trzeba, należy ponownie utworzyć firmę.
1998	A. Leonard	Innowacja to konglomerat wewnętrznych umiejętności, wspólnych problemów, implementacja nowinek HT, eksperymentowanie i import wiedzy.
2003	H. Chesbrough	Przedsiębiorstwa bazują zarówno na zewnętrznych, jak i wewnętrznych pomysłach, dzielą się posiadaną wiedzą. W efekcie obniża się koszt technologii oraz wzrasta możliwość czerpania zysku z zamrożonych aktywów*.

* H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology,* „Harvard Business School Press" 2013, s. 52.
Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji,* Warszawa 2011, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 12-19.

W kontekście innowacji na uwagę zasługuje ujęcie problemu przez M.E. Portera, który definiuje innowacje jako „pomyślną ekonomicznie eksploatację nowych pomysłów (...) kontinuum zmian techniczno-organizacyjnych, obejmujące z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk (...) do fundamentalnie nowych produktów i procesów z drugiej"[3]. Według podręcznika Oslo Manual innowacje obejmują pełne spektrum nowości. Innowacje sensu largo definiuje się jako „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszonego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym"[4]. Innowacje sensu stricto to „nowe lub istotnie ulepszo-

[3] M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press, London 1990, s. 45.
[4] *Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, OECD Publishing, Paris 2005, s. 9.

ne [przynajmniej z punktu widzenia wdrażającego] produkty i procesy (...) wyroby i usługi, procesy i metody (techniczne, organizacyjne i marketingowe)."[5]. To podejście akcentuje zespół, wspólną i zaimportowaną wiedzę. Takie podejście do innowacji prezentuje D.A. Leonard, dla której to „twórcze ścieranie (...) pojawia się na granicy wielu umysłów (...). Kreacja występuje wtedy, gdy różne grupy ludzi są skupione nad wspólnym problemem razem, aby rozwiązywać problem"[6]. I. Nonaka poszerza teorię, stwierdzając, że „istotą innowacji jest ponowne stworzenie organizacji według określonej wizji lub ideału. Aby wykreować nową wiedzę, należy dosłownie »utworzyć firmę«, w której wszyscy angażują się w proces jej organizacyjnej perfekcji"[7].

Reasumując: firma innowacyjna to inteligentna organizacja, permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdująca uznanie u odbiorców [interesariuszy] ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności – łączy wewnętrzne zasoby, importuje pomysły i zespala ludzi nie tylko wokół narzędzi, ale także wokół idei i wartości. Jeśli trzeba, wychodzi poza ramy organizacji i tworzy nowe. Wykształcona do tej pory terminologia ewoluuje, rośnie znaczenie zewnętrznych determinant w innowacji, przy coraz wyraźniejszej przewadze zasobów niematerialnych nad technologią.

Model biznesu to uproszczony obraz firmy przedstawiający najważniejsze jej elementy oraz zależności między nimi: konstrukt służący usprawnieniu funkcjonowania przedsiębiorstwa jako takiego[8]. W literaturze problematykę modeli biznesu podejmowano i upowszechniono w pierwszej dekadzie tego wieku[9]. R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart wskazują, że modele biznesowe są odbiciem realizowanej strategii[10]. Dla R. Amita i Ch. Zotta model biznesu to ważny konstrukt dla analizy i badań nad wartością[11]. H.W. Chesbrough i R.S. Rosenbloom analizują, jak przechwycić wartość nowej technologii przez przedsiębiorstwo, które jest jej twórcą[12]. D.J. Teece zaznacza, że „istotą modelu biznesowego jest redefiniowanie sposobu, w którym przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom, przyciąga ich i generuje zysk (...) [oraz] opisuje architekturę przychodów, kosztów i zysków związanych z dostarczaniem klientom wartości"[13]. R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart stwierdzają, że „model biznesu sprowadza

[5] Oslo Manual. *The measurement*..., s. 30, 31.
[6] D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, „Harvard Business School Press" 1998, s. 35.
[7] I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review" 2007, July-August, s. 164.
[8] T. Doligalski, *Model biznesu z perspektywy ogólnej w literaturze przedmiotu systemów*, [w:] *Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, red. T. Doligalski, PWN, Warszawa 2014, s. 22.
[9] C.M. DaSilva, P. Trkman, *Business Model. What it is and What it is Not*, „Long Range Planning" 2013, nr 9, s. 4.
[10] R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning" 2010, nr 2-3, s. 204.
[11] R. Amit, C. Zott, *Value creation in E-business*, „Strategic Management Journal" 2001, nr 6-7, s. 493.
[12] H.W. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation. Evidence from Xerox Corporations's technology spinoff companies*, Harvard Business School, Boston 2001, s. 1.
[13] D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning", St.Gallen 2010, nr 2-3, s. 172, 173.

się do ogółu decyzji oraz konsekwencji, jakie z tego wynikają. Jakie decyzje podejmuje kierownictwo w zakresie praktyk kompensacyjnych, alokacji zasobów, struktury decyzyjnej, sprzedaży i działań marketingowych takie przyniesie to konsekwencje"[14]. W dyskusji wyróżnia się także teoria A. Osterwaldera i Y. Pigneura, według których „na model biznesu składa się dziewięć podstawowych elementów, które wpisują się w logikę procesu generowania przychodów (segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowe partnerstwo, struktura kosztów). Wymienione elementy dotyczą czterech obszarów działalności biznesowej, czyli klientów, oferty, infrastruktury oraz odpowiedniej pozycji finansowej"[15].

Teorią nadrzędną, do której dalej się odwołano, jest model biznesu według M. Jabłońskiego, określony jako „logika wykorzystania koszyka zasobów oraz wykonywania działań gwarantujących zdolność do istnienia i rozwoju oraz osiągania założonych celów przedsiębiorstwa"[16]. Za każdym razem „koszyk istotnych zasobów"[17], w ramach obszarów działalności biznesowej różni się w definicji, i w celu dalszej analizy projektowania innowacyjnych modeli biznesu szczególnie istotne jest takie ich ukazanie, które pozwala orientować się w zakresie i przedmiocie kontrolowanych działań. Podejście to jest zgodne z logiką koncepcji zasobowej (RBV) opracowaną w 1991 r. przez J. Barneya, zgodnie z którą do tworzenia wartości dla klienta oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo potrzebuje zasobów, czyli tego, co „organizacja wie lub posiada, i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne"[18]. Liczne adaptacje tej tezy przesuwały akcent z zasobów materialnych na niematerialne – zarządzanie wiedzą w organizacji i umiejętność uczenia się.

Reasumując: firma innowacyjna to inteligentna, permanentnie generująca i realizująca innowacje organizacja, znajdująca uznanie u odbiorców (interesariuszy) ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności[19]. Innowacyjny model biznesu pojawia się, gdy dwa lub więcej z jego elementów są przeprojektowane, by dostarczać wartość w nowy sposób[20].

---

[14] R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *How to Design a Winning Business Model*, www.hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model [dostęp: 20.09.2016].

[15] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 20-21.

[16] M.M. Jabłoński, *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2014, s. 738.

[17] M.M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 90.

[18] J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, nr 1, ss. 99-120.

[19] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 53.

[20] D. Gajda, *Rola innowacji w modelach biznesu*, [w:] *Innowacyjność współczesnych organizacji. Koncepcje i modele*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014. s. 68.

2. Potencjał sieci

Przedsiębiorstwa pracują sprawniej, gdy ludzie czują się związani z lokalną misją, wspólnymi wartościami, mają wpływ na wykonywaną pracę oraz głos w przepływie informacji. Innowacje zależą w głównej mierze od entuzjazmu, kompetencji i kwalifikacji zaangażowanych w nie osób. Brakujące kompetencje można uzupełniać, otwierając przedsiębiorstwo na pomysły z zewnątrz. Przedsiębiorstwo, jak zauważa Chesbrough, w efekcie synergii „współtworzy współczesną generację innowacyjnych modeli biznesu, modele otwarte (...) integrujące wewnętrzne i zewnętrzne pomysły. Tu rynki mogą być łączone, aby przyspieszyć kreację innowacji"[21], a przedsiębiorcy zyskują rentę sieciową, nadając tradycyjnym strukturom nowe możliwości.

Trendy angażujące przedsiębiorstwa z bogactwem zasobów oraz przedsiębiorców, którzy szukają nowych kompetencji oraz innowacyjnego wsparcia, to hackspaces, hacktons oraz webowe serwisy wsparcia innowacji (Innovation marketplaces). Makerspaces to przestrzeń, w której społeczność angażuje się zarówno w tradycyjne (rzemiosło) jak i informatyczne projekty – miejsca, które mają na celu stymulować społecznie i technologicznie[22]. Trendy wpisują się w proces projektowania innowacyjnych modeli biznesu (tabela 2).

Tabela 2. Trendy wspierające innowacyjne modele biznesu
Table 2. The trends supporting the innovative business models

Trendy	Forma	Przykład	Zakres działań
Hackspaces (in. Hackerspaces, Hacklabs, Makerspaces, Makerplaces)	Przestrzeń i narzędzia	Fundacja Hacklag Hackerspace Wrocław Warszawski Hackerspace Fablab Lüneburg e.V.	Wielobranżowe miejsce pracy, gdzie można spotkać się, porozmawiać, zjeść posiłek i pracować. Uczestnicy łączą siły w projektach na styku technologii, designu, sztuki i informatyki. W Hackspaces przestrzeń i narzędzia są wspólne, a realizowane projekty pomagają w zdobyciu nowych umiejętności i znajomości. Kluczem do znalezienia najbliższego Hackspaces może być wydarzenie lub realizowany projekt.
Hackton (in. Hackathon)	Wydarzenie	DaftCode GitLab Codilime	Wydarzenie, którego celem jest stworzenie użytecznego oprogramowania, kampanii reklamowej itd. Wydarzeniom towarzyszą konkursy, warsztaty czy akcje sponsorów.

[21] H.W. Chesbrough, *Open…* s. 52.
[22] D. Wang, N. Dunn, P. Culton, *Grassroots Maker Spaces: A Recipe For Innovation?*, [w:] *11th EAD Conference Proceedings: The Value Of Design Research*, Hallam University, Sheffield 2016, s. 2.

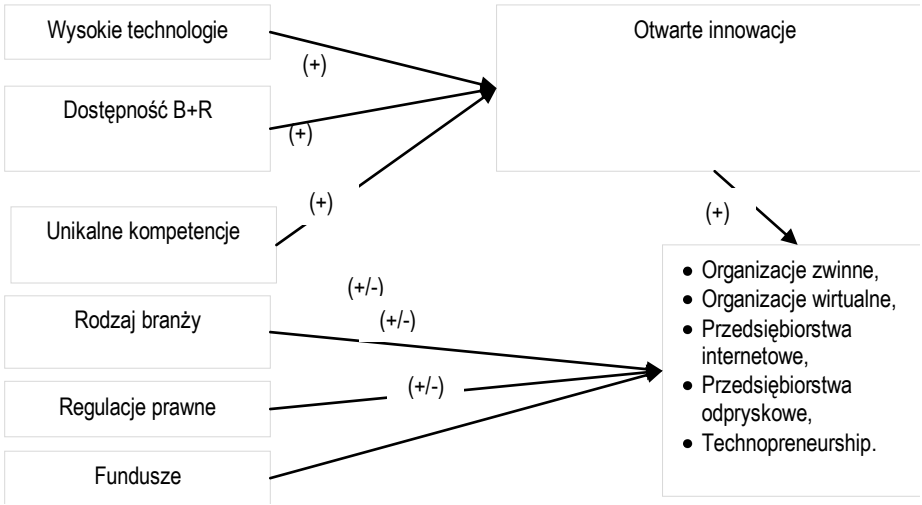
Innovation marketplaces	Serwis WWW	Researchgate Academia.edu SciMax Innoget Innocentive SSRN	Portale społeczności naukowej. Treść serwisów to po części zwiastuny badań na etapie inicjacji. Serwisy oferują również usługi w zakresie P2P i P2B.

Źródło: opracowanie własne.

3. Otwarte innowacje a projektowanie modeli biznesu

W odniesieniu do literatury przedmiotu koncepcja kreacji wartości uwarunkowana jest poprawną konfiguracją zawartością „koszyka zasobów". Należy się spodziewać, że łączna realizacja innowacji produktowych oraz innowacji modelu biznesu maksymalizuje szanse wykreowania wartości[23]. Wykorzystując potencjał sieci, można uzupełnić braki w zasobach, bowiem kapitał innowacyjny ma kluczowe znaczenie w obszarze projektowania modeli biznesu (rysunek 2)[24].

Rysunek 2. Miejsce otwartych innowacji w projektowaniu innowacyjnych modeli biznesu
Figure 2. The place of the open innovations in the innovative business modelling



Źródło: opracowanie własne.

Wskazane na rysunku zmienne fundamentalne (rodzaj branży, regulacje prawne itd.) odpowiadają za ostateczny kształt innowacyjnych modeli biznesu. Organizacje umiejące zorganizować wiedzę, inkubować pomysły i absorbować innowacje z sieci łagodzą oddziaływanie ww. uwarunkowań. Start-upy, organizacje zwinne, wirtualne, internetowe czy od-

[23] M.M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli…*, s. 18.
[24] Ibidem, s. 125.

pryskowe mogą inicjować wiele eksperymentów organizacyjnych w celu komercjalizacji technologii[25]. Przedsiębiorstwa, w których kluczową zmienną jest technologia (*technopreneurship*), mogą importować zasoby, których nie ma w „koszyku". Takie podejście wykorzystuje zewnętrzne kompetencje, a wiedzę traktuje jak zasób, który nie skomercjalizuje się, jeśli firma go utajni. Zgodnie z logiką teorii należałoby tutaj szukać ciekawych badawczo możliwości zwiększenia wartości przedsiębiorstw. O innowacjach często słyszy się nie w kontekście korporacji, ale start-upów, będących ilustracją myśli Ch. Handy'ego: „Bądź dobry, bogać się, lecz pozostań mały"[26]. Jednak, jak przyznaje K.R. Lakhani, to „najczęściej korporacje odgrywają centralną rolę w tworzeniu i organizowaniu innowacji społeczności"[27]. Za przykład niech posłuży Siemens, który uruchomił platformę Next47, stanowiącą otwarte podejście do innowacyjności, gromadząc zespoły projektowe (hackatony), które mają testować prototypy i generować nowe oprogramowanie[28].

Reasumując: innowacyjne przedsiębiorstwa korzystają na wszystkich, kilku lub jednej z tych możliwości w różnych konfiguracjach. Model biznesu (lub jego kluczowe komponenty) inicjowany jest podczas hacklabów, a te z kolei poprzedzają produkcję innowacyjnych produktów/usług w hacklabach. W znalezieniu funduszy i kadry może pomóc *crowdfunding* i *crowdsourcing*. Również *technopreneurship* zbliża środowisko akademickie do modelu amerykańskiego, w którym uniwersytet jest polem ciągłych eksperymentów i pionierskich dokonań.

4. Notka metodyczna

Jeśli działalność gospodarcza w ramach otwartych innowacji ma stanowić punkt wyjścia do dalszych badań, należy wprzód przeprowadzić – jak to ujmuje W. Czakon – „rozpoznanie istniejącego (…) stanu. (...) Pozwala to określić dotychczasowe ustalenia, a także niespójności i luki poznawcze, jakie uzasadniają podjęcie nowych badań"[29]. Takie badanie daje nadzieję na prawdziwie i trafne zaprezentowanie znaczenia koncepcji otwartych innowacji w procesie projektowania modeli biznesu. Rozpoznanie nasilania się tego zjawiska wymaga metodycznego przeglądu literatury, analizy, a w konsekwencji jego krytyki. Za pomocą IEEE Xplore przeszukano m.in. katalog IEEE na obecność pojęcia *open innovation*. Wyszukiwanie, po usunięciu tytułów powtarzających się, dało w sumie 2597 pozycji z obecnością wymienionych powyżej określeń pojawiających się między 2009 a 2016 rokiem. Uzy-

[25] H.W. Chesbrough, *Open…*, s. 53.
[26] G. Dryden, J. Vos, B. Jóźwiak, *Rewolucja w uczeniu,* Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 60.
[27] J. West, K.R. Lakhani, *Getting Clear About Communities in Open Innovation,* „Industry & Innovation" 2008, nr 2, s. 225.
[28] R. Tita, *A New Approach to New Products,* www.wsj.com/articles/a-new-approach-to-new-products-1474250821 [dostęp: 20.09.2016].
[29] W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury,* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu,* red. W. Czakon, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s 47.

skane wyniki zaprezentowano na rysunku 3. Następnie wyszczególniono autorów (tabela 3), którzy najczęściej publikowali w wymienionym przedmiocie badań.

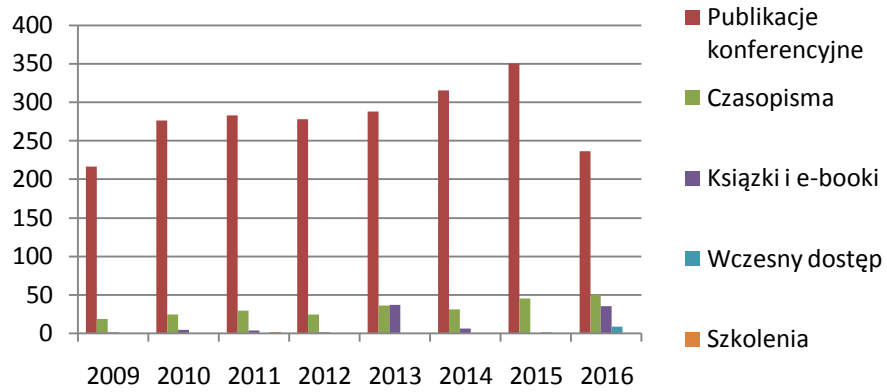
Tabela 3. Autorzy publikacji na temat badanego hasła-klucza
Table 3. The authors of the publications regarding the key password in question

Rok	Autorzy najczęściej podejmujący tematykę
2009	Michael J. Marcus (3)
2010	Jin Chen (6)
2011	Arijit De (3)
2012	Ernesto Damiani (3)
2013	Ralf Reichwald (23)
2014	Jonathan Haber (6)
2015	Shigeru Kanazawa (4)
2016	Karim R. Lakhani (33)

* Liczba w nawiasie oznacza ilość publikacji, w których w tytule lub metadanych występuje pojęcie „open innovation".
Źródło: opracowanie własne na podstawie IEEE Xplore.

Wykorzystując wyszukiwarki akademickie oraz gromadząc źródła w menadżerach bibliografii, tworzy się instrumentarium, przydatne szczególnie właśnie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, której zasadniczym celem jest szukanie nowych rozwiązań wpływających na większą efektywność wykonywanych zadań i prac. Podsumowując: analizy literaturowe wydają się uzasadniać znaczenie projektowanych badań oraz prezentują otwartą debatę nad przedmiotem. Tak przygotowany materiał posłuży do budowy i walidacji modelu teoretycznego procesu konfiguracji innowacyjnego przedsiębiorstwa.

Rysunek 3. Liczba cytowań wyrażenia „open innovation" w IEEE Xplore w latach 2009–2016
Figure 3. The amount of the quotes containing „open innovation" in the IEEE Xplore between 2009-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie IEEE Xplore

Zakończenie

Model biznesu to zawsze sekwencja środków, pomysłów oraz adekwatnych działań zmierzających do wykreowania spodziewanej wartości dla interesariuszy. Innowacyjny model biznesowy odpowiada w przedsiębiorstwie za logikę tworzenia, dostarczenia oraz przechwycenia wartości[30]. Zauważone w biznesie trendy wskazują na potrzebę szukania metod, jak wykorzystać zewnętrzne zasoby i pomysły w projektowaniu modeli biznesu skierowane na pożądane wykreowanie wartości. Przedstawiono krótko znaczenie otwartych innowacji w projektowaniu modeli biznesu w aspekcie ich trafności dla dalszych analiz. Nasuwa się także refleksja empiryczna: innowacje czerpane z zewnątrz stanowią ważne źródło kreacji wartości i wspierają dobre praktyki innowacyjne.

Bibliografia

Amit R., Zott Ch., *Value creation in E-business, „Strategic Management Journal*" 2001, R. 22, 6-7.
Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, R. 17, nr 1.
Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *How to Design a Winning Business Model.*
Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *From Strategy to Business Models andonto Tactics*, „Long Range Planning" 2010, R. 43.
Chesbrough H. W., *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Mass. 2003, Harvard Business School Press.
Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation. Evidence from Xerox Corporations's technology spinoff companies*, Harvard Business School, Boston MA 2001.
DaSilva Carlos M., Trkman P., *Business Model. What it is and What it is Not*, „SSRN Electronic Journal" 2012.
Doligalski T., *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów. Modele biznesu w internecie: Teoria i studia przypadków polskich firm*, red. T. Doligalski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
Dryden G., Vos J., Jóźwiak B., *Rewolucja w uczeniu*, Wyd. Zysk i S-ka., Poznań 2003.
Dziurski P., *Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa" 2015, z. 143.
Gajda D., *Rola innowacji w modelach biznesu. Innowacyjność współczesnych organizacji: Koncepcje i modele*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014.
Jabłoński M.M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
Jabłoński M.M., *Projektowanie i dojrzewanie modeli biznesu przedsiębiorstw przez wymagania rynku kapitałowego na przykładzie NewConnect*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szcze-

[30] P. Dziurski, *Kluczowe czynniki sukcesu dla przemysłów kreatywnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015, nr 143, s. 99-117.

cińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2014, Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
Leonard-Barton D., *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, , Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1998.
Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review" 2007.
Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data 2005, OECD Publishing.
Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
Porter M.E., *The competitive advantage of nations*, Free Press. New York 1990.
Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning" 2010, R. 43.
Tita R., *A New Approach to New Products*, www.wsj.com/articles/a-new-approach-to-new--products-1474250821 [dostęp: 20.09.2016].
Wang D., Dunn N., Culton P., *Grassroots Maker Spaces: A Recipe For Innovation?*, 11th EAD Conference Proceedings: The Value Of Design Research 2016, Sheffield Hallam University.
West J., Lakhani K.R., *Getting Clear About Communities in Open Innovation*, „Industry & Innovation" 2008, R. 15, nr 2.
World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017, www.reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=POL [dostęp: 12.11.2016].

Nota o Autorze:
Piotr Janulek *interesuje się wirtualizacją organizacji oraz metodologią nauk o zarządzaniu.*

Author's resume:
Piotr Janulek *interested in virtualisation of the organisation and methodology of the science of management.*

Kontakt/Contact:
Piotr Janulek
WSB w Dąbrowie Górniczej
43-400 Cieszyn
Frysztacka 44
e-mail: piotr@janulek.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 269-283

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 23.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1232702

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 Marika Świeszczak [F]
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
dr Krzysztof Świeszczak [F]
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA ZAANGAŻOWANIA KONSUMENTÓW W GRYWALIZACJĘ

PSYCHOSOCIAL DETERMINANTS OF CONSUMER'S INVOLVEMENT IN GAMIFICATION

Streszczenie: Grywalizacja wykorzystuje elementy świata gier do angażowania się w podejmowane przez uczestnika czynności oraz realizację przez niego zadań z natury nieatrakcyjnych, w sposób zapewniający przyjemność, radość i dobrą zabawę. Celem opracowania jest

przegląd teorii motywacji dla zrozumienia determinant gracza podejmującego określone czynności w ramach grywalizacji oraz mechanizmu zaspokojenia przez niego potrzeb przy wykorzystaniu wybranych elementów gier.

Słowa kluczowe: grywalizacja, teoria motywacji, potrzeby, gry, konsumenci

Abstract: Gamification uses elements of the gaming world to engage the participants in activities and to fulfill the tasks inherently unattractive in a way that bring them pleasure, joy and fun. The aim of the publication is to review the theory of motivation for understanding the determinants of a player dodging certain activities within gamification and the mechanism of satisfying his needs, using selected elements of game.

Keywords: gamification, theory of motivation, needs, games, consumers

Wprowadzenie

Słowo grywalizacja składa się z połączenia dwóch słów – gry i rywalizacji, przy czym ich fuzja jest nieprzypadkowa, gdyż oddaje kwintesencję tego zjawiska – uczestnicy prowadzą rozgrywki, ale także rywalizują między sobą. Co ciekawe, pomimo że jest to nowy instrument marketingu komunikacyjnego podmiotów gospodarczych, zaczyna zajmować znaczące miejsce w działalności przedsiębiorstw z różnych dziedzin – edukacyjnej, finansowej, medycznej, sportowej, rozrywkowej czy spożywczej. Pojawia się zatem pytanie, co takiego sprawia, że gracze tak chętnie angażują się w grywalizację, a podmioty na coraz większą skalę sięgają po to rozwiązanie.

Popularność tego narzędzia w przedsiębiorstwach opiera się na wywołanym przez elementy świata gier nieświadomym zaangażowaniu uczestnika oraz realizacji zadań z natury nieatrakcyjnych w sposób zapewniający przyjemność, radość i dobrą zabawę. Jeżeli jednak przyjrzymy się uważniej, okaże się, że grywalizacja opiera się na dobrze znanych w literaturze psychologicznych mechanizmach motywacyjnych i spełnianiu przez elementy gier określonych potrzeb człowieka. Konieczne jest zatem uporządkowanie teorii motywacji, tak aby w pełni zrozumieć cieszące się coraz większą popularnością zjawisko o nazwie grywalizacja. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań zaangażowania graczy w grywalizację na podstawie przeglądu teorii motywacji.

1. Grywalizacja – podstawowe pojęcia

Pojęcie „rywalizacja" jest w przedsiębiorstwach stosunkowo nowe, jednakże zastosowanie gier w określonych dziedzinach gospodarki można było obserwować już od dawna. W literaturze termin ten jest definiowany jako „korzystanie z elementów

gier w kontekstach innych niż gry"[1] lub „użycie mechaniki gier, ich dynamiki i komponentów do wspierania pożądanych zachowań"[2]. Idea grywalizacji sprowadza się do takiego zaangażowania gracza, by wykonywał zadania zaprojektowane przez przedsiębiorstwa, nie mając jednak przy tym poczucia realizacji celów biznesowych podmiotu, a raczej podejmowanie akcji w ramach gry, co oprócz zdobycia określonej formy nagrody sprawia mu radość i przyjemność.

Przytoczone definicje wskazują na trzy ważne aspekty:

- Elementy gier – składniki niezbędne do stworzenia gry, wśród których wymienia się[3]:
  - dynamikę gry (ograniczenia, emocje, narracja, postęp, relacje),
  - mechanikę gry (wyzwania, szanse, zawody, współpraca, informacja zwrotna, nabywanie zasobów, nagrody, transakcje, osiągnięcia, odniesione zwycięstwa, postęp w fabule),
  - komponent gry (osiągnięcia, *avatary*, odznaki, pojedynki z bossami, kolekcje, walka, odblokowanie zawartości, prezenty, rankingi, poziomy, punkty, misje, zadania, *social graphs*, zespoły, wirtualne towary).
- Techniki projektowania – umożliwiają stworzenie świata gry, w którym można rozwiązać realny problem[4].
- Zastosowanie inne niż gra – przeniesienie wszystkich elementów właściwych dla gry do świata niezwiązanego z grami[5].

Czynniki motywujące graczy do gry są różne, do najistotniejszych należą[6]:

- chęć osiągnięcia mistrzostwa,
- potrzeba odstresowania,
- potrzeba dobrej zabawy,
- chęć nawiązania relacji i przynależności do grupy.

W odniesieniu do grywalizacji należy wymienić także potrzeby, które są zaspokajane w trakcie rozgrywki (tabela 1):

- potrzeba uzyskania nagrody – jeden z najważniejszych motywatorów gra-

[1] S. Deterding, D. Dixon, R. Khaled, L. Nacke, *From game design elements to gamefulness: Defining "gamification"*, MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 2011, s. 9-15.

[2] A. El-Khuffash, *Gamification*, http://elkhuffash.com/gamification/gamification_report.pdf [dostęp: 2.02.2016].

[3] K. Werbach, D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press, Philadelphia 2012, s. 20.

[4] P. Tkaczyk, *Grywalizacja*, Helion, Gliwice 2012, s. 81.

[5] L. von Ahn, L. Dabbish, *Designing games with a purpose*, "Communications of the ACM" 2008, nr 8, vol. 51, s. 58-67.

[K]. Huotari, J. Hamari, *Defining gamification: a service marketing perspective*, [in:] MindTrek '12 Proceeding of the 16th International Academic Mind Trek Conference, 3-5 October 2012, Tampere, Finland 2012, s. 17-22.

[6] G. Zichermann, C. Cunningham, *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media, Canada 2011, s. 2.

czy, oparty na mechanizmie nagradzania za określone działanie, wypełniany poprzez zbieranie punktów, wirtualnych dóbr i podejmowanie wyzwań;

- potrzeba uzyskania statusu, prestiżu i szacunku – popycha uczestników grywalizacji do angażowania się w rozgrywkę oraz stawanie się coraz lepszym zawodnikiem poprzez osiąganie kolejnych poziomów, zbieranie kolejnych punktów, prezentów czy wirtualnych dóbr, podejmowanie wyzwań lub osiąganie wyższego miejsca w tabeli wyników;
- potrzeba osiągnięć – motywuje gracza do podjęcia określonego działania, w wyniku którego osiągnie określony cel i otrzyma kolejne punkty, sprosta wyzwaniu, otrzyma kolejne dobro lub prezent czy też zajmie wyższe miejsce w tabeli wyników;
- potrzeba wyrażenia siebie – oparta na chęci wyrażenia swojej osoby, osobowości i wyjątkowości, wypełniana poprzez stworzenie własnego awatara, korzystanie z wirtualnych dóbr czy udział w wyzwaniach;
- potrzeba rywalizacji – pragnienie porównywania się z innymi graczami i zwyciężania; grywalizacja stwarza możliwość porównywania się z innymi graczami pod względem miejsca w tabeli wyników, liczby zdobytych punktów i poziomów, liczby zdobytych wirtualnych dóbr czy prezentów, liczby uzyskanych nagród lub ukończonych wyzwań;
- potrzeba altruizmu – chęć pomagania innym, wypełniana w grywalizacji dzięki wspomaganiu członków swojej grupy poprzez dawanie prezentów, uzyskanie punktów/wyzwań/osiągnięć dla swojego zespołu.

Tabela 1. Macierz ludzkich potrzeb i mechaniki gier
Table 1. Matrix of human needs and the games' mechanics

	Ludzkie potrzeby					
Mechanika gier	**Potrzeba uzyskania nagrody**	**Potrzeba osiągnięcia statusu**	**Potrzeba osiągnięć**	**Potrzeba wyrażenia siebie**	**Potrzeba rywalizacji**	**Potrzeba altruizmu**
Punkty	**X**	X	X		X	X
Poziomy		**X**	X		X	
Wyzwania	X	X	**X**	X	X	X
Wirtualne dobra	X	X	X	**X**	X	
Tabela wyników		X	X		**X**	X
Prezenty		X	X		X	**X**

* Jasnoszarym kolorem zaznaczono główny motywator spełniający daną potrzebę.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Beza, *Gamification – How games can level up our everyday life*?, VU University, Amsterdam 2011, s. 8.

2. Teoretyczne uwarunkowania zaangażowania konsumentów w grywalizację

Jak zauważono wcześniej, gracze angażują się w grywalizację, ponieważ pojawia się u nich chęć spełnienia określonej potrzeby, rozumiana także jako motywacja, czyli decyzja o zaangażowaniu się człowieka w określoną działalność i podjęcie wysiłku, by wytrwać w tej decyzji[7]. Obecne stanowiska wyjaśniające uwarunkowania zaangażowania konsumentów w grywalizację koncentrują się na dwóch dominujących podejściach do badań motywacji graczy: motywacji zewnętrznej i wewnętrznej[8]. Należy przy tym wskazać, że grywalizacja łączy w sobie obydwa rodzaje determinant – z jednej strony użycie zewnętrznych nagród, takich jak poziomy, punkty, odznaki itd., aby zwiększyć zaangażowanie, zaś z drugiej dążenie użytkownika do podniesienia poczucia osiągnięcia zwycięstwa, autonomii, poczucia spełnienia[9]. Warto podkreślić znaczenie aspektu społecznego w grach[10] – wyzwania, interakcje społeczne lub współpraca mogą wpływać na zachowania graczy[11]. Stąd też obecne podejście badawcze obejmuje spektrum motywów – zewnętrzne, społeczne oraz wewnętrzne (rysunek 1). Na jednym biegunie znajdują się teorie oparte na zewnętrznej motywacji (teoria oczekiwanej wartości i teoria wzmocnienia Skinnera). Teorie te wyjaśniają motywację graczy do wykonywania działań lub zachowań, które wywołują zewnątrzpochodne nagrody . Na drugim biegunie znajdują się teorie oparte na wewnętrznej motywacji graczy (teoria hierarchii potrzeb Maslowa, teoria potrzeby osiągnięć Atkinsona, teoria własnej skuteczności Bandura i teoria ustanawiania celów). Wszystkie te teorie jako kluczową motywację wskazują potrzeby gracza. Pomiędzy biegunami znajdują się teorie objaśniające motywację społeczną użytkowników (teoria porównania społecznego Festingera i teoria inwestycji osobistej).

---

[7] R. Garris, R. Ahlers, J.E. Driskell, *Games, motivation, and learning: A research and practice model,* "Simulation and Gaming" 2000, nr 33(4), s. 441-472.

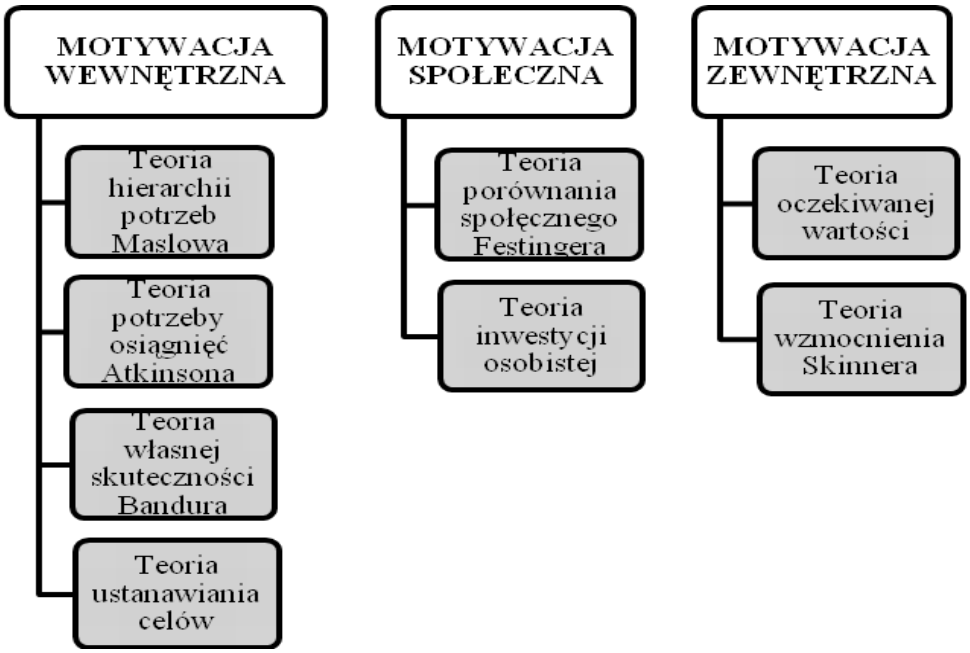
[8] E.L. Deci, R. Koestner, R.M. Ryan, *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, "Psychological Bulletin" 1999, nr 125 (6), 1999, s. 627-668. R.M. Ryan, E.L. Deci, Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, "Contemporary Educational Psychology" 2000, nr 25 (1), s. 54-67.

[9] C.I. Muntean, *Raising engagement in e-learning through gamification*, Proceedings 6th International Conference on Virtual Learning ICVL, Cluj-Napoca, Romania 2011, s. 323-329.

[10] K. Ling, G. Beenen, P. Ludford, X. Wang, K. Chang, X. Li, *Using social psychology to motivate contributions to online communities*, Proceedings of the 2004 ACM conference on Computer supported cooperative work, 2005, s. 212-221.

[11] T.W. Malone, Toward a theory of intrinsically motivating instruction, "Cognitive Science" 1981, nr 5 (4), s. 333-369. P. Sweetser, P. Wyeth, Game Flow: A model for evaluating player enjoyment in games, "Computers in Entertainment (CIE)" 2005, nr 3 (3), s. 1-24. N. Yee, Motivations for play in online games, "CyberPsychology & Behavior" 2006, No. 9 (6), s. 772-775.

Rysunek 1. Model motywacji graczy
Figure 1. Model of players' motivation



Źródło: opracowanie własne.

3. Teorie oparte na motywacji wewnętrznej

Jedną z pierwszych i najbardziej znanych teorii motywacji jest **teoria hierarchii potrzeb Maslowa**. Według tego badacza zachowania człowieka są napędzane chęcią zaspokojenia potrzeb fizycznych i psychicznych. Maslow wskazuje pięć poziomów potrzeb, które napędzają działalność człowieka, począwszy od potrzeb fizjologicznych do potrzeby samorealizacji[12]. Według hierarchii potrzeb musimy zaspokoić potrzeby fizjologiczne i potrzeby w zakresie bezpieczeństwa i ochrony przed przejściem do bardziej złożonych potrzeb, takich jak pragnienie przynależności, poczucie własnej wartości i wreszcie samorealizacji. Według hierarchii Maslowa oddalamy się od potrzeb, które są produkowane przez negatywne niedobory, na rzecz potrzeb generowanych przez pozytywne cele i motywację[13]. Opierając się na hierarchii Maslowa, Siang i Rao stworzyli piramidę ilustrującą potrzeby graczy (rysunek 2), zakładającą konieczność spełnienia potrzeb niższego rzędu, zanim użytkownik przystąpi do wypełniania potrzeb wyższego rzędu. U podstaw budowania zaanga-

[12] A.H. Maslow, *A theory of human motivation,* "Psychological Review" 1943, nr 50 (4), s. 370-396.
[13] S.O. Lillienfeld, S.J. Lynn, L.L. Namy, N.J. Woolf, *Psychology: From inquiry to Understanding*, Pearson/Allyn and Bacon, Boston 2009, s. 37.

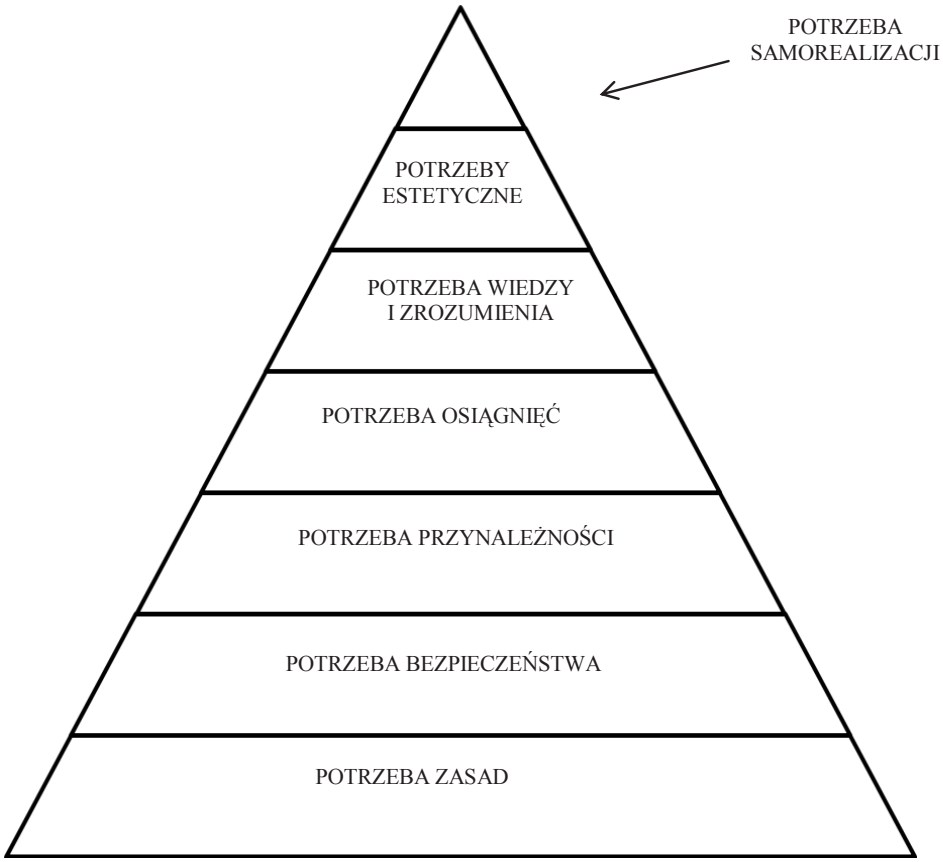
żowania graczy leży koncepcja zaspokajania ich potrzeb. Siang i Rao wyróżnili hierarchię potrzeb uczestników gier. Są nimi[14]:

- potrzeba zasad – konieczność działania zgodnie z zasadami jest dla graczy podstawową sprawą, gdyż wytyczne te wyznaczają działania, które mogą być przez nich wykonywane, a także te, które są niedozwolone;
- potrzeba bezpieczeństwa – dotyczy środowiska psychicznego i emocjonalnego, obejmuje takie elementy jak poczucie stabilności, sprawiedliwości, ochrony, porządku czy wyeliminowania zagrożeń;
- potrzeba przynależności – odnosi się do relacji człowieka z otoczeniem, a dokładniej potrzeby nawiązywania kontaktów z ludźmi. W przypadku graczy relacje nie będą miały charakteru bezpośredniego, gdyż dyskusje toczą się poprzez fora, chaty itd., jednakże także w tej formie wytwarza się poczucie przynależności do grupy, a wraz z nim zaspokojenie potrzeby przyjaźni, przywiązania, akceptacji;
- potrzeba osiągnięć – chęć podjęcia działań ukierunkowanych na realizację określonego celu. Zaspokojenie tej potrzeby wynika z leżącego u podstaw ludzkiej psychiki pragnienia osiągnięcia doskonałości, wewnętrznej potrzeby ciężkiej pracy, chęci uzyskania statusu, potrzeby rywalizacji/konkurencji, potrzeby gromadzenia pieniędzy i dóbr materialnych;
- potrzeba wiedzy i zrozumienia – odczuwalna chęć pozyskania nowych informacji i zrozumienia ich, przy czym nie zawsze przybiera ona klasyczną formę uczenia się z książek lub od nauczycieli, współcześnie jest to często nauka poprzez wykonywanie określonych czynności i zdobywanie doświadczenia;
- potrzeby estetyczne – chęć przebywania w atrakcyjnym otoczeniu i otaczania się ładnymi rzeczami. W odniesieniu do gier i grywalizacji jest to wykorzystanie elementów wizualnych przyciągających wzrok, wzbudzających pozytywne skojarzenia;
- potrzeba samorealizacji – wynika z dążenia gracza do zajmowania się tym, do czego czuje powołanie (szeroko rozumiane zaspokajanie własnych ambicji). Chęć samorealizacji wiąże się z pełnym wykorzystaniem własnego potencjału i osiąganiem celów, które przynoszą satysfakcję. Zaspokojenie potrzeby samorealizacji związane jest z równoczesnym zaspokojeniem potrzeby nabywania wiedzy, zrozumienia świata i poszukiwania doznań estetycznych.

A.C. Siang i R.K. Rao jako podstawowe potrzeby graczy wskazali potrzebę zasad i bezpieczeństwa, których spełnienie zapewnia ramy organizacyjne i komfortowe warunki grania. Kolejne poziomy w piramidzie dotyczą pragnień leżących u podstaw ludzkiej natury. Należy przy tym wskazać, że właśnie te potrzeby wyższego rzędu są wykorzystywane w grywalizacji do modyfikowania zachowań uczestników.

[14] A.C. Siang, R.K. Rao, *Theories of learning: A computer game perspective,* Proceedings of the IEEE Fifth International Symposium on Multimedia Software Engineering, Taichung, Taiwan 2003, s. 239-245.

Rysunek 2. Hierarchia potrzeb graczy według A.C. Siang i R.K. Rao
Figure 2. Hierarchy of players' needs according to A.C. Siang and R.K. Rao



Źródło: A.C. Siang, & R.K. Rao, *Theories of learning: A computer game perspective. Proceedings of the IEEE Fifth International Symposium on Multimedia Software Engineering*, Taichung, Taiwan 2003, p. 239-245.

Według **teorii potrzeby osiągnięć Atkinsona** zachowanie gracza jest ukierunkowane na rozwijanie lub wykazanie względem siebie i innych ludzi swoich bogatych zdolności. Oznacza to, że w sytuacjach umożliwiających zdobycie jakiegoś osiągnięcia ludzie pragną sukcesu do tego stopnia, że wskazują na swoje duże zdolności i starają się uniknąć pomyłek, które mogą być sygnałem o ich braku. Według Atkinsona aby osiągnąć sukces i uniknąć błędów, należy kierować się dwoma odrębnymi motywatorami, wpływającymi na poziom trudności zadania. Osoby o wysokiej motywacji do osiągnięcia sukcesu wolą zadania o średnim stopniu trudności. Jednakże jeśli motywem jest chęć uniknięcia porażki, to wybierają zadania bardzo proste lub bardzo trudne[15]. Wykorzystanie obu podejść w grywalizacji skutkuje stworzeniem optymal-

[15] J.W. Atkinson, G.H. Litwin, *Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure*, "The Journal of Abnormal and Social Psychology" 1960, nr 60 (1), s. 52-63.

nego systemu motywacji – wiele gier umożliwia dostosowanie trudności zadania do użytkownika, tak aby były one osiągalne dla niego, a tym samym by zostało uregulowane prawdopodobieństwo sukcesu i porażki według umiejętności gracza. Badania wskazują, że oferując umiarkowany poziom wyzwań, znacząco wpływa się na osiąganie przez użytkowników mistrzostwa. Co istotne, gry wykorzystują wiele elementów wizualnych ukazujących postęp gracza, a tym samym motywujące go do sukcesu. Jednakże gdyby ich uzyskanie trwało zbyt długo lub przekraczało zdolności użytkownika, to jego zaangażowanie i motywacja spadłyby, zniechęcając do dalszej gry[16].

Teoria potrzeby osiągnięć jest podstawą **teorii ustanawiania celów**, według której konkretne trudne cele prowadzą do większych osiągnięć[17]. Celem jest to, co człowiek próbuje osiągnąć. Trudne, konkretne i krótkoterminowe założenia oddziałują na motywację skuteczniej niż te długoterminowe. Cele wpływają na wydajność, ponieważ kierują uwagę, wysiłek, wytrwałość i wiarę w osiągnięcie na wykonanie zadania. Przy konstruowaniu grywalizacji ważną sprawą jest również wykorzystanie informacji zwrotnej, która pokazuje postęp gracza, ponadto celowi musi być przypisana adekwatna nagroda, zaś on sam musi być akceptowalny przez użytkownika. Głównym wyznacznikiem w tworzeniu spójnej konstrukcji jest znalezienie równowagi pomiędzy postrzeganymi umiejętnościami gracza i wyzwaniami w grze[18]. Poziom trudności zadań, wzrastający stopniowo wraz z czasem spędzonym na rozgrywce, stanowi konstrukt motywacyjny dla zaangażowania i własnej skuteczności gracza[19].

4. Teorie oparte na motywacji społecznej

Teoria własnej skuteczności odnosi się do postrzeganej przez człowieka zdolności wykonania określonej czynności[20]. Osąd własnej skuteczności jest określany przez wybór dostępnych czynności, wybór poziomu trudności działania, włożony wysiłek, trwałość i wydajność zadań[21]. Poziom własnej skuteczności może zwiększyć lub zmniejszyć motywację – osoby z wysokim poczuciem własnej skuteczności

[16] J.G. Nicholls, *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance*, "Psychological Review"1984, nr 91 (3), s. 328-346.

[17] K. Ling, G. Beenen, P. Ludford, X. Wang, K. Chang, X. Li, *Using social psychology to motivate contributions to online communities*, Proceedings of the 2004 ACM conference on Computer supported cooperative work, 2005, s. 212-221.

[18] E.A. Locke, K.N. Shaw, L. M. Saari, G.P. Latham, *Goal setting and task performance: 1969–1980*, "Psychological Bulletin" 1981, nr 90 (1), s. 125-152.

[19] G.T. Jackson, C. Boonthum, D.S. McNamara, *iSTART-ME: Situating extended learning within a game-based environment*, In Proceedings of the Workshop on Intelligent Educational Games at the 14th Annual Conference on Artificial Intelligence in Education AIED 09, Brighton 2009, s. 59-68.

[20] A. Bandura, *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*, "Psychological Review" 1977, nr 84 (2), s. 191-215.

[21] R. Schwarzer, J. Bäßler, P. Kwiatek, K. Schröder, J.X. Zhang, *The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the german, spanish, and chinese versions of the general self-efficacy scal*e, "Applied Psychology: An International Review" 1997, nr 46 (1), s. 69-88.

będą preferowały zadania bardziej zaawansowane[22]. Poczucie własnej skuteczności może być pozytywnie stymulowane przez podzielenie zadań o wyższym poziomie trudności na mniejsze, mniej trudne czynności, ze względu na zwiększoną motywację do realizacji zadań, które są dla użytkownika wykonalne. Co istotne, na ocenę własnej skuteczności mają wpływ cztery typy doświadczenia: działania eksploatacyjne (im więcej rozgrywek się rozegra, tym większe doświadczenie i poczucie skuteczności), obserwacja innych, słowna perswazja i wpływy społeczne[23].

Teorie motywacji gracza oparte na społeczeństwie koncentrują się na społecznym aspekcie gier. **Teoria porównania społecznego** opiera się na założeniu, że ludzie starają się ocenić swoje przekonania, postawy i umiejętności poprzez porównanie ich reakcji z innymi. Hipoteza podobieństw Festingera zakłada, że ludzie porównują się z osobami podobnymi do siebie, a następnie dążą do osiągnięcia lepszej sytuacji, przez co stale chcą podnosić swoje umiejętności[24] – posiadają motywację do samodoskonalenia[25]. Co istotne, jednostki skłonne do rywalizacji częściej konfrontują się z innymi niż te o mniejszej potrzebie konkurowania[26]. W grach występuje wiele elementów, umożliwiających porównywanie się z innymi (punkty, poziomy, odznaki, rankingi). Konfrontacja z innymi graczami oraz ilościowe wskaźniki postępu prowokują wśród użytkowników rywalizację, ale stanowią również wyzwanie do lepszego opanowania czynności[27].

Teoria inwestycji osobistej zakłada, że poziom, do którego dana osoba będzie inwestować osobiste zasoby wysiłku i czasu dla konkretnej czynności, zależy od osobistych motywacji, przekonań dotyczących własnej osoby i dostrzeganych alternatyw[28]. Przekonania, wyobrażenia, uczucia, potrzeby i cele motywują zachowania gracza i wpływają na rozmiar jego osobistych inwestycji w postaci czasu i wysiłku[29]. Osobista motywacja może być wewnętrzna lub zewnętrzna, zaś wśród tych czynników są zadania, które odzwierciedlają poprawę umiejętności i zwiększenie doświadczenia, chęć rywalizacji, przynależność i solidarność z innymi, a także zewnętrzne nagrody w formie rekompensaty pieniężnej lub uznania społecznego. Przekonania dotyczące własnej osoby odnoszą się do percepcji, przeświadczeń i uczuć związa-

[22] K. Kraiger, J.K. Ford, E. Salas, *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*, "Journal of Applied Psychology" 1993, nr 78 (2), s. 311-328.
[23] A. Bandura, *Self-efficacy mechanism in human agency*, "American Psychologist" 1982, nr 37 (2), s. 122-147.
[24] L. Festinger, *A theory of social comparison processes*, "Human Relations" 1954, nr 7 (2), s. 117-140.
[25] J.V. Wood, *Theory and research concerning social comparisons of personal attributes*, "Psychological Bulletin" 1989, nr 106 (2), s. 231-248.
[26] A.W. Kruglanski, O. Mayseless, *Classic and current social comparison research: Expanding the perspective*, "Psychological Bulletin" 1990, nr 108 (2), s. 195-208.
[27] B. Medler, B. Magerko, *Analytics of play: Using information visualization and game-play practices for visualizing video game data*, "Parsons Journal for Information Mapping" 2011, nr 3(1), 2011, s. 1-12.
[28] T.A. Schilling, C.T. Hayashi, *Achievement motivation among high school basketball and cross-country athletes: A personal investment perspective*, "Journal of Applied Sport Psychology" 2011, nr 13 (1), s. 103-128.
[29] K. L. Granzin, M. J. Mason, *Motivating participation in exercise: Using personal investment Theory*, "Advances in Consumer Research" 1999, nr 26, s. 101-106.

nych z kompetencjami, posiadaniem celu, samodzielności i tożsamości społecznej. Dostrzegane alternatywy to opcje, które użytkownik dostrzega w swoim otoczeniu, często ma na nie wpływ grupa społeczna gracza, szansa na pomoc innym lub socjalizację z nimi, a także relacje z pozostałymi osobami[30]. W grach wykorzystuje się wszystkie rodzaje czynników, żeby maksymalnie zwiększać motywację gracza i jego zaangażowanie w realizację zadania[31].

5. Teorie oparte na motywacji wewnętrznej

Teoria oczekiwanej wartości odnosi się do siły motywacji w dążeniu do określonego celu, oczekiwań co do osiągnięcia zamierzonego celu, a także do wartości motywacyjnej tego konkretnego celu[32]. Oczekiwana wartość zależy od przekonania, że działania będą prowadzić do wydajności potrzebnej do osiągnięcia korzyści, która z kolei zadecyduje o wyniku[33]. Oczekiwana wartość wpływa na wybór osiągnięć, wytrwałość, wysiłek i wydajność. One z kolei są zdeterminowane przekonaniami użytkownika na temat swoich zdolności, osobistych celów, wcześniejszych doświadczeń i różnych innych czynników socjalizacyjnych[34]. Co istotne, teoria wyróżnia wpływ zewnętrzny lub wewnętrzny, determinujący to, czy wzmocnienie jest wynikiem pracy użytkownika, czy też po prostu szczęścia. W przypadku gdy określony efekt zależy od wysiłku gracza, jego motywacja i efektywność są większe. Odnosząc tę zależność do gier, należy zauważyć, że jeśli użytkownik ma świadomość tego, że jego wysiłek będzie nagradzany, np. punktami, wówczas jego wydajność będzie większa[35].

Teoria wzmocnienia Skinnera opiera się na twierdzeniu, że motywacja wiodąca do określonych działań lub zachowań jest uwarunkowana przez istnienie zewnętrznej nagrody[36]. Skinner uważał, że zachowanie jest produktem wzmocnienia, czyli określonego wzoru postępowania, przy czym jest on tym skuteczniejszy, im bardziej przypomina proces ciągły. Jednakże na motywację skuteczniej oddziałuje sporadyczne wzmocnienie niż stałe działanie[37].

---

30 T.A. Schilling, C. T. Hayashi, *Achievement motivation…*, s. 103-128.

31 D.S. McNamara, G.T. Jackson, A.C. Graesser, *Intelligent tutoring and games (ITaG)*, Proceedings of the Workshop on Intelligent Educational Games at the 14th Annual Conference on Artificial Intelligence in Education, Brighton 2009, s. 1-10.

32 M. Vansteenkiste, W. Lens, H. De Witte, N.T. Feather, *Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory*, "British Journal of Social Psychology" 2005, nr 44 (2), 269-287.

33 J.A. Shepperd, *Social loafing and expectancy-value theory*, [in:] S.G. Harkins (Ed.), *Multiple perspectives on the effects of evaluation on performance*, Kluwer, New York 2001, s. 1-24.

34 J.S. Eccles, A. Wigfield, *Motivational beliefs, values, and goals*, "Annual Review of Psychology" 2002, nr 53 (1), s. 109-132.

35 D.S. McNamara, G.T. Jackson, A.C. Graesser, *Intelligent tutoring…*, s. 44-65.

36 B.F. Skinner, *The experimental analysis of behavior*, "American Scientist" 1957, nr 45 (4), s. 343-371.

37 S.O. Lillienfeld, S J. Lynn, L.L. Namy, N.J. Woolf, *Psychology: From…*, s. 37.

Podsumowanie

Podmioty gospodarcze dążą do pozyskania zaangażowania i lojalności klientów, jednak standardowe rozwiązania okazują się niewystarczające. Stąd też konieczne jest szukanie nowych sposobów motywujących ludzi do określonych działań. Grywalizacja jest nowym instrumentem marketingowym przedsiębiorstw, którego celem jest stworzenie poczucia dobrej zabawy i satysfakcji w środowisku niezwiązanym z grami w taki sposób, żeby uczestnicy odbierali rozgrywkę jako pożądaną i przyjemną. Sukces tego rozwiązania polega na spełnianiu przez elementy świata gier potrzeb konsumentów – potrzeby rywalizacji, osiągnięć, altruizmu, wyrażenia siebie, uzyskania statusu, szacunku, prestiżu i nagród.

Fakt zaspokajania potrzeb graczy związany jest z ich motywacją. Przegląd teorii warunkujących motywację graczy nie pozwala na wyróżnienie jednej konkretnej teorii uzasadniającej ich zaangażowanie. W literaturze dominują dwa podejścia teoretyczne do badań: motywacja zewnętrzna i wewnętrzna. Oba nurty nie wykluczają się wzajemnie, gdyż grywalizacja opiera się zarówno na determinantach zewnętrznych, takich jak nagrody, jak i na wewnętrznych, związanych m.in. z poczuciem zwycięstwa. W badaniach uwarunkowań zaangażowania konsumentów w grywalizację należy zwrócić także uwagę na społeczne motywatory, związane z potrzebą nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi i tworzenia grup wspólnych interesów. W świetle powyższych rozważań zasadne wydaje się wysnucie wniosku, że wszystkie grupy motywatorów (zewnętrzne, wewnętrzne i społeczne) są w stosunku do siebie komplementarne i dopiero ich wspólna interpretacja pozwala na całościowe zrozumienie fenomenu grywalizacji.

Bibliografia

Ahn von L., Dabbish L., *Designing games with a purpose,* "Communications of the ACM"2008, nr 8, vol. 51.

Atkinson J.W., Litwin G.H., *Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure*, "The Journal of Abnormal and Social Psychology" 1960, nr 60 (1).

Bandura, A., *Self-efficacy mechanism in human agency*, "American Psychologist" 1982, nr 37 (2).

Bandura A., *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*, "Psychological Review" 1977, nr 84 (2).

Beza O., *Gamification – How games can level up our everyday life*?, VU University, Amsterdam 2011.

Dec E.L., Koestner R., Ryan R.M., *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, "Psychological Bulletin" 1999, nr 125 (6).

Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L., *From game design elements to gamefulness: Defining "gamification"*, MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments 2011.

Eccles J.S., Wigfield A., *Motivational beliefs, values, and goals*, "Annual Review of Psychology" 2002, nr 53 (1).
El-Khuffash A., *Gamification*, http://elkhuffash.com/gamification/gamification_report.pdf [dosstęp: 2.02.2016].
Festinger L., *A theory of social comparison processes*, "Human Relations" 1954, nr 7 (2).
Fox K., Kim A., Kirk B., Zichermann G., *Gamification 101:An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior,* http://www.bunchball.com/sites/default/files/downloads/gamification101.pdf [dostęp: 2.02.2016].
Garris R., Ahlers R., Driskell J.E., *Games, motivation, and learning: A research and practice model*, "Simulation and Gaming" 2000, nr 33(4).
Granzin K.L., Mason M.J., *Motivating participation in exercise: Using personal investment Theory*, "Advances in Consumer Research" 1999, nr 26.
Huotari K., Hamari J., *Defining gamification: a service marketing perspective*, [in:] MindTrek '12 Proceeding of the 16th International Academic Mind Trek Conference, 3-5 October 2012, Tampere, Finland 2012.
Jackson G.T., Boonthum C., McNamara D.S., *iSTART-ME: Situating extended learning within a game-based environment*, In Proceedings of the Workshop on Intelligent Educational Games at the 14th Annual Conference on Artificial Intelligence in Education AIED 09, Brighton 2009.
Kraiger K., Ford J.K., Salas E., *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*, "Journal of Applied Psychology" 1993, nr 78 (2).
Kruglanski A.W., Mayseless O., *Classic and current social comparison research: Expanding the perspective*, "Psychological Bulletin" 1990, nr 108 (2).
Lillienfeld S.O., Lynn S.J., Namy L.L., Woolf N.J., *Psychology: From inquiry to Understanding*, Pearson/Allyn and Bacon, Boston 2009.
Ling K., Beenen G., Ludford P., Wang X., Chang K., Li X., *Using social psychology to motivate contributions to online communities*, Proceedings of the 2004 ACM conference on Computer supported cooperative work, 2005.
Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M., Latham G.P., *Goal setting and task performance: 1969–1980*, "Psychological Bulletin" 1981, nr 90 (1).
Malone T.W., *Toward a theory of intrinsically motivating instruction*, "Cognitive Science" 1981, nr 5 (4).
Maslow A.H., *A theory of human motivation*, "Psychological Review" 1943, nr 50 (4).
McNamara D.S., Jackson G.T., Graesser A.C., *Intelligent tutoring and games (ITaG)*, Proceedings of the Workshop on Intelligent Educational Games at the 14th Annual Conference on Artificial Intelligence in Education, Brighton 2009.
Medler B., Magerko B., *Analytics of play: Using information visualization and game-play practices for visualizing video game data*, "Parsons Journal for Information Mapping" 2011, nr 3(1).
Muntean C.I., *Raising engagement in e-learning through gamification*, Proceedings 6th International Conference on Virtual Learning ICVL, Cluj-Napoca, Romania 2011.
Nicholls J.G., *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance*, "Psychological Review" 1984, nr 91 (3).
Ryan R.M., Deci E.L., *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*, "Contemporary Educational Psychology" 2000, nr 25 (1).

Schwarzer R., Bäßler J., Kwiatek P., Schröder K., Zhang J.X., *The assessment of optimistic self--beliefs: Comparison of the german, spanish, and chinese versions of the general self-efficacy scale*, "Applied Psychology: An International Review" 1997, nr 46 (1).
Schilling T.A., Hayashi C.T., *Achievement motivation among high school basketball and cross--country athletes: A personal investment perspective*, "Journal of Applied Sport Psychology" 2001, nr 13 (1).
Shepperd J.A., *Social loafing and expectancy-value theory*, [in:] S.G. Harkins (Ed.), *Multiple perspectives on the effects of evaluation on performance*, Kluwer, New York 2001.
Siang A.C., Rao R.K., *Theories of learning: A computer game perspective*, Proceedings of the IEEE Fifth International Symposium on Multimedia Software Engineering, Taichung, Taiwan 2003.
Skinner B.F., *The experimental analysis of behavior*, "American Scientist" 1957, nr 45 (4).
Sweetser P., Wyeth P., *Game Flow: A model for evaluating player enjoyment in games*, "Computers in Entertainment (CIE)" 2005, nr 3 (3).
Tkaczyk P., *Grywalizacja*, Helion, Gliwice 2012.
Vansteenkiste M., Lens W., De Witte H., Feather N. T., *Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy--value theory and self-determination theory*, "British Journal of Social Psychology" 2005, nr 44 (2).
Vassileva J., *Motivating participation in social computing applications: A user modeling perspective*, "User Modeling and User-Adapted Interaction" 2012, nr 22 (1).
Werbach K., Hunter D., *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press, Philadelphia 2012.
Wood J.V., *Theory and research concerning social comparisons of personal attributes*, "Psychological Bulletin" 1989, nr 106 (2).
Yee N., *Motivations for play in online games*, "CyberPsychology & Behavior" 2006, nr 9 (6).
Yee N., *The labor of fun: How video games blur the boundaries of work and play*, "Games and Culture: A Journal of Interactive Media" 2006, nr 1 (1).
Zichermann G., Cunningham C., *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media, Canada 2011.

Nota o Autorach:
Dr Marika Świeszczak *jest pracownikiem Instytutu Finansów na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problemach etyki w bankowości, etycznym marketingu i potencjale innowacyjnym. Jest autorką lub współautorką wielu artykułów naukowych i popularnonaukowych (m.in. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ogólnoświatowy kryzys zaufania w okresie dekoniunktury" – „Pieniądze i Więź" 2012 nr 56, „Innowacje w polskim sektorze bankowym – rozwój bankowości elektronicznej" – „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2012, nr 266, „Innowacyjność polskiej gospodarki – ocena skuteczności polityki wsparcia" – „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2012, nr 724.*

Dr Krzysztof Świeszczak *jest pracownikiem Instytutu Finansów na Wydziale Ekonomiczno--Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na problemach etyki w bankowości, relacjach doradca – klient oraz standardach etycznych w instytucjach finansowych. Jest autorem lub współautorem wielu artykułów naukowych i popu-*

larnonaukowych (m.in. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ogólnoświatowy kryzys zaufania w okresie dekoniunktury" – „Pieniądze i Więź" 2012, nr 56, „Private banking po kryzysie – nowatorska oferta czy standardowa usługa?" – „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2012, nr 266, „Europejska agencja ratingowa w ocenie wiarygodności kredytowej" – „Journal of Management and Finance" 2012, nr 4/12).

Author`s resume:
Dr Marika Świeszczak *is an employee of the Institute of Finance at the Faculty of Economics at the University of Lodz. Her research interests focus on issues of ethics in banking, ethical marketing and innovative potential. She is the author or co-author of numerous scientific articles (among others: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ogólnoświatowy kryzys zaufania w okresie dekoniunktury" – „Pieniądze i Więź" 2012, No. 56, „Innowacje w polskim sektorze bankowym – rozwój bankowości elektronicznej" – „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2012, No. 266, „Innowacyjność polskiej gospodarki – ocena skuteczności polityki wsparcia", „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2012, No. 724).*

Dr Krzysztof Świeszczak *is an employee of the Institute of Finance at the Faculty of Economics at the University of Lodz. His research interests focus on issues of ethics in banking, relationship counselor - client and ethical standards in financial institutions. He is the author or co-author of many scientific articles (among others: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ogólnoświatowy kryzys zaufania w okresie dekoniunktury" – „Pieniądze i Więź" 2012, nr 56, „Private banking po kryzysie – nowatorska oferta czy standardowa usługa?" – „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2012, nr 266, „Europejska agencja ratingowa w ocenie wiarygodności kredytowej" – „Journal of Management and Finance" 2012, No. 4/12).*

Kontakt/Contact:
Dr Marika Świeszczak
e-mail: marika.swieszczak@uni.lodz.pl

Dr Krzysztof Świeszczak
e-mail: krzysztof.swieszczak@uni.lodz.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Marika Świeszczak –50%, Krzysztof Świeszczak – 50%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 285-296

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 25.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1232703

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)

Agnieszka Górka-Chowaniec, Ph.D. [B D E F]
Academy of Physical Education
Department of Physical Culture and Tourism Management

PRODUCT'S ELEMENTS AND THE SATISFACTION OF THE CUSTOMER'S NEEDS IN THE HOSPITALITY SECTOR

ELEMENTY PRODUKTU A ZASPOKOJENIE POTRZEB KLIENTA SEKTORA HOTELARSTWA

Abstract: An integral part of modern marketing orientation becomes thinking about the consumer and his needs. Hospitality sector enterprises seeking to achieve long-term success in the market expansion need to continuously identify consumer's market needs and understand their essence. On the basis of these messages they should accurately adjust current product's offer to disclosed consumer's market needs and preferences as well as continuously

strive to maximize their satisfaction. The author of the article characterized hospitality sector products, explaining its essence and elements. The Author showed the impact of particular hospitality product elements on the consumer's behaviour. The author also drew attention to relations between the supply and demand sides of the hospitality market, pointing to the need to adjust hospitality sector product to the needs of the analyzed consumer's segment.

Keywords: consumer, hospitality product, need, hospitality sector, product

Streszczenie: Integralną częścią współczesnej orientacji marketingowej staje się myślenie o konsumencie oraz jego potrzebach. Przedsiębiorstwa sektora hotelarstwa, dążąc podczas swej rynkowej ekspansji do uzyskania długofalowego sukcesu rynkowego, winny nieustannie identyfikować ujawnione na rynku potrzeby konsumentów oraz zrozumieć ich istotę. Na podstawie tych wiadomości powinny trafnie dostosowywać bieżącą ofertę produktową do ujawnionych potrzeb i preferencji konsumentów na rynku, a także nieustannie dążyć do maksymalizacji ich satysfakcji. W artykule autorka scharakteryzowała produkt sektora hotelarstwa, przybliżając jego istotę oraz elementy produktu hotelarskiego. Ukazała wpływ poszczególnych składników produktu hotelarskiego na zachowanie konsumentów. Zwróciła również uwagę na relacje zachodzące między stroną podażową a popytową rynku hotelarskiego, wskazując jednocześnie na konieczność dostosowania produktu sektora hotelarstwa do oczekiwań analizowanego segmentu konsumentów.

Słowa kluczowe: produkt, produkt hotelarski, konsument, potrzeba, sektor hotelarstwa

Introduction

An integral part of modern marketing orientation becomes thinking about consumers and their needs. Hospitality sector enterprises seeking to achieve long-term success in the market expansion need to continuously identify consumer's market needs and understand their essence. On the basis of these messages they should accurately adjust current product's offer to disclosed consumer's market needs and preferences and continuously strive to maximize their satisfaction. The consumer who purchases certain product, in the analyzed case it is hospitality sector product, satisfies his needs which, very often, are not properly identified. The key role of the enterprise is to effectively identify these needs which, if are properly set will create the current product offer applicable to the needs of target consumer's market. The author of the article characterized hospitality sector products, explaining its essence and elements.

The Author showed the impact of particular hospitality product elements on consumer's behaviour which are particularly determined by their needs. The author also drew attention to relations between the supply and demand sides of the hospitality market, pointing to the need to adjust hospitality sector product to the needs of the analyzed consumer's segment.

1. The essence of the hospitality service

According to T. Levitt's concept the product structure, as a tree section, may show four layers: product's core, actual product, expanded product and potential product. The product in addition to physical things in their structure can contain any services actions, projects, people, places, and ideas[1]. Another approach to defining the product, stresses that the product is a summary of expectations and benefits for its customers, and each of the purchasers sees it through the prism of profits which can be obtained after its acquisition[2].

With regard to Marek Turkowski's definition the product is one of the basic marketing elements[3]. The product constitutes all elements thanks to which it is possible to satisfy needs and desires identified on the hospitality market. Under such definition of the product, hospitality service also constitutes the product[4] . In the opinion of B. and W. Żurawik "the marketing concept product (...) may be an idea, service, product, or a combination of these three characteristics (...)[5].

In order to seek motives to purchase the product it is necessary to note that the customer usually purchases the product in order to possess it, excluding its physical features, emphasizing its utility. Hospitality service makes it possible and facilitates the execution of a trip just as in the case of transport measures. The essence of hospitality sector product may be identified along with the identification of several determinants.

The first determinant is to pay attention to *the product's external features.* The customer, first of all, identifies the location of the entity providing hospitality services, its type (hotel, guesthouse, and hostel), formal category and then its external and internal characteristics. External characteristics include also direct surroundings and all notes which make it possible to identify a given building, for example web page.

The second determinant, through which the customer determines the essence of hospitality sector product, focuses on the analysis *of basic product's utility.* Such utility, according to the definition, is provision of visitors with relaxation and meals. The customer seeks for, for example the possibility of independent or collective use of premises, the size of the room or the ease to move around the building.

The third determinant includes *the sum of utilities* which may be offered for customers. In the case of a hostel the sum of utilities may be one overnight accommodation in multi-person room and hot beverage as well as the possibility to admire moun-

[1] H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 1999, p 37.
[2] R. Kłeczek, W. Kowal, P. Waniowsk i J. Woźniczka, *Marketing - jak to się robi?*, Ossolineum, Wrocław 1992, p. 42; Ph Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warsaw 1997, Gebethner & S-ka, p. 72.
[3] M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, Warsaw 1997, p. 34.
[4] D. Jaremen, A. Panasiuk, *Usługi hotelarskie jako produkt*, [In:] *Hotelarstwo*, Ed. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2008, p. 27.
[5] B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingowe*, cz. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, p. 49.

tain landscape. In the case of the hotel having five-star status the sum of utilities may constitute long-lasting visit in multi-room apartment equipped with some personal utilities (for example bathrobe, slippers and cosmetics), fridge or minibar.

One the systemic concept for service quality constitutes five-gap model[6]. It is based on the fact that service quality is assessed by the customer. The model identifies five areas in service provision in which differences may occur (gaps) between the view of service provision' managers and customer's needs with regard to service quality. *Gap 1 focuses on differences between the customer's needs and the way that managers understand and define these needs.* The model pays attention to companies' strategies and knowledge with regard to the consumer's needs. The most important determinants which affect this gap include the effectiveness of conducted marketing research, bottom communication between managers and junior employees under organizational structure of the enterprise. In order to remove the gap, hospitality sector enterprise needs to know its customers and precise the operating profile; it is also important to ensure the efficiency of information flow channels between potential customers and strategies decision makers. The enterprise must have cohesive strategy which allows determination of the enterprise's customer and customer's needs. *Gap 2 includes differences between management perception and service quality.*

The gap between hospitality sector manager's perception of the customer's needs and hospitality service quality and physical characteristics. The most important factors which affect the size of this gap in hospitality sector enterprises is the execution of forecasting activities in the form of diagnosis concerning possible flaws for customers in service provision process and their elimination prior to the introduction on the market, standardization of activities at each phase of service creation, maximal identification with the customer and knowledge about his needs and expectations as well as high quality of provided services.

The probability of the occurrence of such gap is high due to the fact that while enterprise creates its hospitality service it may pay attention to short-time costs and profits excluding the quality which is difficult to measure and assess. Managers have information which is necessary to fulfil the customer's needs, but they lack effective instruments identifying the quality level of the hospitality service.

Gap 3 focuses on differences between the specific nature of the hospitality service and provided service parameters. The most important factors determining the size of this gap include the proper employees' allocation (particularly in the collective work) having needed qualifications to execute the specific tasks, the degree of the responsibility of personnel for executed tasks and the proper control over employees and assessment system as well as determination of goals' quality within the enterprise and the customer's needs as cohesive conditions ensuring the effectiveness of hospitality

[6] T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warsaw 2001, p. 53.

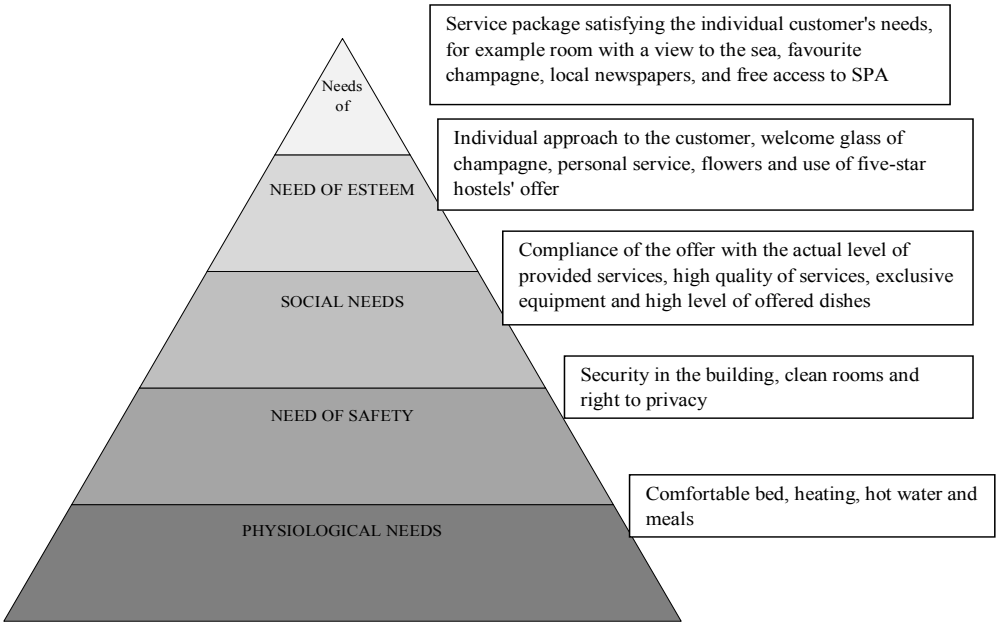
service provision. The gap between the identification of service quality has adverse impact on the customer's quality assessment. In this case, despite the fact that service quality is consistent with the customer's needs, or exceeds them, the customer receives lower quality service. The removal of the gap requires proper human resources management effectiveness within hospitality service transfer. Correction of irregularities and recovery of the customer's loyalty is possible provided that the personnel will be properly trained; thanks to proper reclamation process management even the unhappy customer may change into loyal defender who trusts in the company. *The essence of the gap 4 focuses on differences between the level of provided services and external forms of communication, including data focusing on service parameters.* It is particularly connected with variety of forms of information flow between enterprises and its external surroundings, for example advertisements. The gap between the actual service and service's information results in the customer's lower quality assessment. Since the external communication concerning the service forms the customer's expectations, the company should not provide services which exceed its possibilities. If service provision strategy assumes to exceed the customer's expectations in such case provided quality will be higher. In this case horizontal communication between particular enterprises' bodies is also important. *Gap 5 focuses on differences between the customer's needs and provided service.* In the opinion of the customer the service quality is the function of the gap size between his expectations and provided service. We may say that the customer executes complex service assessment, which means determination whether technical and functional qualities are consistent with his expectations.

2. Customer's needs and hospitality services

The strength of market expansion of hospitality sector enterprises is determined by the degree of services adjustments to identified customer's needs and expectations, but also ensure them that enterprises satisfies their needs and that their expectations are consistent with the expectations of the enterprise.

Source literature executed diverse classification of the customer's needs. Hierarchy of needs executed by American psychologist, A.H Maslow who distinguished five basic group of needs occurring with particular frequency resulting from their important nature and level of complexity need to be highlighted. The following diagram presents the hierarchy of selected customers' needs in the hospitality sector including the above source literature (fig. 1).

Figure 1. Hierarchy of needs of hospitality sector customer
Rysunek 1. Piramida potrzeb klientów sektora hotelarstwa



Source: own study.

Human, first of all, satisfies the lowest needs and such action affects the execution of highest needs. It may be seen that the hospitality service satisfies the needs belonging to the lowest level of the hierarchy – sleep and hunger which belongs to physiological needs supplemented by the need of safety. Through the satisfaction of primary needs the hospitality service satisfies the needs belonging to higher level, for example:

- *social needs* – "me and my family make use of five-star hotel offers"
- *need of esteem* – "I approve and admire that you makes use of five-star hotels offer"
- *need of self-actualization* – "In X hotel I am provided with my favourite flowers and daily newspapers".

The customer visits the hotel to satisfy his physiological and safety needs. The customer connects with the hotel which, apart from primary needs, satisfies also his social needs, need of esteem and needs of self-actualization. The following table presents the selected tourist destination targets, including specific nature of the hospitality sector (table 1).

Table 1. Trip destinations of hospitality sector services customers
Tabela 1. Cele podróży osób korzystających z usług sektora hotelarstwa

Work	conferences, meetings, trainings preparation and conclusion of transactions market research, acquisition, industry conferences, transit, transport
Science	lectures, seminars, scientific conferences, conventions, congresses, research work, professional activity beyond the place of permanent residence.
Relaxation	climate change, active tourism - active sports, festivals, cultural events, gaining knowledge on the regions, local culture, holiday beyond the place of permanent residence
Sport	participation in competitions, matches, etc. cheering
Health	treatment in health resorts, medical treatments visiting hospitals
Religious	pilgrimages to the places of religious interest participation in religious events
Personal	family events (weddings, funerals, army oaths) return to the „roots",purchases, visiting family and friends

Source: own study.

2. Product's elements and customer's needs satisfaction

Hotel sector in Poland as a subgroup of the HoReCa sector providing services in the market of tourist services and is dependent on many factors. in respect of the Institute of Tourism in the years 2013-2016 the number of people visiting Poland is expected to grow to 14-16 million from the current 11-12 million[7]. The offer of hotel services should be tailored in particular to the requirements of the target audience – tourists both domestic and foreign, with particular emphasis on quality of

[7] R. Szubstarski, *Rynek się rozkręca. Raport z rynku hotelarskiego w Polsce*, „Hotelarz" 2012, p. 4.

service. With regard to the opinion of A. Panasiuk and D. Szostak most important determinants affecting the development of the hospitality industry include political and economic situation of the country; geographical location, climatic conditions, the attractiveness of the region, the level of security, the development of local infrastructure and the demand revealed the business sector for hospitality services[8].

Hospitality sector enterprises, first of all, provide the customer with the set of different services and diversity and standard of such services depend on the type and category of a given entity. While using hospitality enterprises services the customer may use full service possibilities of a given hotel, or may use only part of the available services, selected according to the needs. Different customer's needs are satisfied by different product's elements[9]. The first need on which the customer focuses during the selection of hospitality services is *accommodation need.* Accommodation in the hotel satisfies, first of all, physiological need related to sleep and relaxation. Satisfaction of this need requires protection against weather conditions - rain, cold (in particular regions against high temperatures), separation from people with whom we do not want to cooperate at a given moment. Accommodation need is satisfied by the hospitality enterprise providing guests with the facility the size and equipment of which depends on the type and category of hotel entity and service price. In dealing with the hospitality sector entities guests should also emphasize the importance of hospitality, which in the opinion of E. Nawrocka, S. Oparka stuck "in all details, small gestures, individual elements characteristic of a particular way of customer service at the hotel".[10] The second important need during the selection of the hospitality service is *meal need.* Meal need is satisfied by hotel enterprise through various kinds of gastronomic facilities – restaurants, cafeterias and the possibility to bring meal to the room *(room service)*. Higher standards hotels satisfy meal need to some extent, rooms are equipped with minibars. *Personal safety need* constitutes the next important need which is satisfied by hotels. This need is, in particular, related to the possibility to have safe sleep along with lack of worries about personal belongings. Hospitality sector units need to provide their guests with safety, privacy, quietness and intimacy; ensure conditions for effective leisure and work. These needs are satisfied by hotels by equipping rooms with locks and proper keys issuance system. More often hotels are equipped with cctv and buildings and customers' security is contracted to qualified companies. *Communication need* also known as the need to have contact with other people, is covered by social needs also known as the need of belonging. Hotel rooms offer telephones and telefaxes available in the front desk; and guests have constant access to the Internet. Such facilities offer also theme evenings (for

[8] A. Panasiuk, D. Szostak, *Hotelarstwo – Usługi – Eksploatacja – Zarządzanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warsaw 2009, p. 118-128.
[9] M. Turkowski, *Marketing usług…*, p. 31.
[10] E. Nawrocka, S. Oparka, *Hotel w XXI wieku: zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2007, p. 196.

example in connection with Italian cuisine, Pirates of Caribbean, Eastern infatuation, Fluo Night, James Bond) which are in favour of social integration and facilitate creation of relationships. *Need of work*, proper conditions for its execution, is satisfied, first of all, by primary hospitality services. Performance of particular works (driver, salesman) requires accommodation, meals and satisfaction of other primary needs beyond the place of permanent residence. Based on the customer position there may be needed secretary and translation services as well as place adjusted to execution of commercial interviews (for example small conference room). *Need of recreation* is the next need which identifies the type of selected services by hospitality sector customers. To satisfy the need of recreation there are used different devices such as saunas, sunbeds, massage rooms, gym, fitness room, indoor and outdoor hotel pools, tennis courts, golf courses and ski lifts. While taking decision on equipping hotel with such devices it is necessary to assess the real demand for such service, or generate such demand. *Need of entertainment* is satisfied by the hospitality entity including identified customer's needs. Entertainment within the hotel satisfies social needs. Different guests have different interests. Organization of high quality entertainment (participation of famous stars, etc.) is economically efficient in the case of large events, for example New Year's Eve ball or other events. To some extent, hotels are equipped with chess, computer games, billiard; it is also possible to provide movies which exceed the standard offer of cable television. Important aspect of operation of common hospitality sector enterprises is the inclusion of the offer for *disabled persons*. The issues concerning needs of disabled persons are studied from the recent times. For this reason, not only in Poland, the removal of architectonic barriers hampering the movement around older hospitality facilities requires decreased costs, or complex organizational solutions, for example:

- designation and marking of parking places with proper width enabling placement of a wheelchair to the vehicles,
- placement of handrails on the stairs, corridors as well as removal of doorsteps and stairs,
- use of optical and acoustic signalization (activation of light signal by the use of external button rather than knocking on the door),
- installation of optical and acoustic signalization, inscriptions and signs having the proper size and height.

Higher level needs include needs from higher levels of Maslow's hierarchy which include the need of esteem as well as the need of self-actualization which are not indicated by the hotel's guests. However, its identification and satisfaction may have strategic opinion-making importance. The very nature of higher level needs shows that its satisfaction is related to selected and important guests (for example VIP). The important condition to satisfy these needs is, first of all, flawless service. The satisfaction may take various forms, for example:

- no refusal in connection with hotel reservation

- accommodation in the favourite room
- placement of welcome flowers, fruits, local newspapers, discounts.

In accordance with marketing theory, the product constitutes almost all which may be offered on the market, including the primary goal which is satisfaction of the needs or wishes of target customers [11]. The customers purchase hospitality product and expect, first of all, amount of benefits out of this product, benefits which satisfy their identified needs. The more needs the product is able to satisfy the more attractive it becomes; and raises interests. It is necessary to point that not each hospitality sector offer presented to the customer is accepted by these customers. Enterprises need to remember that the customer's actions on hospitality product market are very diverse with regard to hierarchy of needs and requirements which are set for hospitality sector products. The task of enterprises is to diverse products to cover their specific features and adjust to identified and diverse needs of different customers. It is important to note that relations between hospitality product and customer's needs may be subject to constant changes. Such changes may not only occur with regard to supply offer, meaning product changes and its different features, but also including demand side in which changes of customers' needs are of primary importance. Enterprises need to bear in mind the necessity of current analysis of relations between hospitality product features and consumer's needs which determine the actual possibilities of its sale.

Conclusion

In consideration of the above it is necessary to note that contemporary hospitality sector enterprise operating under changing conditions and growing competition should focus on the satisfaction of identified customer's needs with the use of supply offer. Market success of the enterprise depends on the level of the customer's satisfaction. If the product fulfills the customer's needs and expectations it is purchased; which in the future may result in long-term loyal cooperation. If the satisfaction on the purchased product is minimal the customer chooses the competition which offers better product which satisfies his needs and expectations in a better way. High level of dissatisfaction is not in favour of developing strong customer - enterprise relations which in the future may result in total loss of relations. Hospitality sector enterprises need to identify customer's expectations on a current basis and seek sources of dissatisfaction concerning the product.

[11] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza…*, p. 7.

Bibliography

Błądek Z., *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*, Wydawnictwo Palladium, Poznan 2001.
Borkowski S., Wszendybył E., *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2007.
Dominik P., Drogoń W., *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wydawnictwo ALMAMER, Warsaw 2009.
Jaremen D., Panasiuk A., *Usługi hotelarskie jako produkt*, [In:] *Hotelarstwo*, Ed. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2008.
Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., *Marketing – jak to się robi?*, Ossolineum, Wrocław 1992.
Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warsaw 1994.
Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warsaw 2001.
Kramer T., *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 1996.
Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 1999.
Nawrocka E., Oparka S., *Hotel w XXI wieku: zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2007.
Panasiuk A., Szostak D., *Hotelarstwo. Usługi – Eksploatacja – Zarządzanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warsaw 2009.
Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 1996.
Puciato D., Goranczewski B., *Application of relationship marketing tools by hotel companies*. Studies in Physical Culture and Tourism, No. 1. 2010.
Szubstarski R., *Rynek się rozkręca. Raport z rynku hotelarskiego w Polsce*, „Hotelarz" 2012.
Świątkowska M., *Standaryzacja obiektów hotelarskich*, [w:] B. Sawicka (red.), *Organizacja pracy w hotelarstwie*, FORMAT-AB, Warsaw 2008.
Turkowski M., *Marketing usług hotelarskich*, PWE,Warsaw 1997.
Witkowski C., *Hotelarstwo*, cz. I: *Podstawy hotelarstwa*, Wydawnictwo ALMAMER, Warsaw 2007.
Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingowe*, cz. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.

Author`s resume:
Agnieszka Górka-Chowaniec *– Ph.D. in economics in discipline: management, Czestochowa University of Technology. She works as an assistant professor at the Department of Physical Culture and Tourism Management of the Academy of Physical Education in Katowice and at 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 (organization) including human resources management, management methods, motivation in organization. Recently the scope of her research interests is management of the tourist sector enterprise in the cluster conditions. She is the author of numerous publications in this field.*

Nota o Autorze:
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. W ostatnim czasie obiektem jej zainteresowań badawczych jest zarządzanie przedsiębiorstwem sektora turystyki w warunkach klastra. Autorka licznych publikacji z tego zakresu.*

Contact/Kontakt:
Agnieszka Górka-Chowaniec, Ph.D.
Academy of Physical Education
Department of Physical Culture and Tourism Management
ul. Mikołowska 72a
40-282 Katowice
e-mail: agnieszkagorka@interia.eu

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 297-308

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 18.09.2016
Data recenzji/Accepted: 7.10.2016 / 27.10.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1232704

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 Hofman-Kohlmeyer *DEF*
Katedra Zarządzania Relacjami Organizacji,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

BUDOWANIE TRWAŁEJ LOJALNOŚCI KLIENTA W BRANŻY E-COMMERCE – PRZEGLĄD LITERATURY

BUILDING LONG LASTING CUSTOMER LOYALTY IN E-COMMERCE – LITERATURE REVIEW

Streszczenie: Powszechnie wiadomo, że lojalność klienta jest najbardziej pożądanym aktywem w działalności przedsiębiorstwa. Gwarantuje ona stałe dochody firmie oraz poczucie bezpieczeństwa na rynku. Budowanie trwałej relacji nie jest prostym zadaniem, w szczególności jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa sprzedające swoje produkty lub usługi za pomocą Internetu. Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie wspomnianej problematyki i wskazanie praktycznych rozwiązań przy pomocy wyników badań dostępnych w literatu-

rze. Badania te wykazują istotną rolę jakości witryny oraz konieczność spełniania przez nią określonych funkcji na każdym etapie procesu zakupowego online. Ponadto na kreowanie lojalności klienta w sieci wpływa jakość obsługi, czyli czynnika ludzkiego. Wykazuje się również pewne ograniczenia, takie jak czynnik kulturowy czy stopień dojrzałości handlu internetowego.

Słowa kluczowe: lojalność klienta, e-commerce, obsługa klienta, strona internetowa

Abstract: It is commonly known that customer loyalty is the most desirable asset in company activity. It provides steady income and feeling of safety on the marketplace. Building long lasting relationship is hard to achieve, especially when it comes to companies selling their product on the websites. The present article is aimed to give an outlook on this problem and indicate some directives from literature review. The survey indicates the important role of website quality and functionality at every stage of purchase process. Additionally, quality of customer service as a human factor, play an important role in creating customer loyalty. Moreover, there is a recognition of some limitations such as cultural factor or maturity of electronic commerce.

Keywords: customer loyalty, e-commerce, customer service, website

Wstęp

Konsumenci dokonujący zakupów za pośrednictwem Internetu mają rosnące wymagania w stosunku do obsługi i wsparcia procesu zakupowego przez przedsiębiorstwa działającego online. Ponieważ w sieci klient i sprzedawca nie stają twarzą w twarz, funkcjonalność serwisu internetowego kształtuje relacje pomiędzy firmą a klientem. Ponadto klient w sieci za pomocą jednego kliknięcia myszą może odnaleźć nowego dostawcę. Ilość informacji i mniejsze koszty komunikacyjne umożliwiają konsumentom sprawniejsze porównywanie ofert, co w konsekwencji dla przedsiębiorstwa utrudnia zatrzymanie klienta i budowanie z nim trwałej relacji. Istotne, jest zrozumienie jak klient postrzega i ocenia oferty online i jak rozwija się lojalność w stosunku do dostawców. Niniejsze opracowanie prezentuje spostrzeżenia na wyżej wymieniony problem, będące rezultatem przeglądu badań dostępnych w literaturze.

Aby spełnić zamierzone cele, w pierwszym etapie rozważań przedstawiona zostanie definicja lojalności klienta, następnie problem budowania trwałej lojalności klienta w branży e-commerce na podstawie przeprowadzonych badań dostępnych w literaturze. Przegląd literatury oferuje pewne dyrektywy dla menedżerów i przedsiębiorców prowadzących sprzedaż w sieci. Ostatni etap zawiera podsumowanie oraz wnioski końcowe.

1. Pojęcie lojalności klienta

Lojalność klienta w literaturze jest definiowana w rozmaity sposób przez różnych autorów. Y. Young-Shen określa lojalność klienta jako uczucie przywiązania do produktu, pracowników firmy lub obsługi. Podejście behawioralne przekłada się na stopień, w jakim użytkownik ocenia jeden serwis internetowy jako lepszy od innego. Ponadto lojalność klienta w sieci może działać na dwa sposoby. Klient może odwiedzać daną stronę internetową chcąc dokonać zakupu lub chcąc polecić ją innemu klientowi[1].

E. Tabaku, M. Zerellari wskazują dwa wymiary lojalności klienta: wymiar behawioralny oraz postawę klienta w stosunku do produktu lub usługi. Według tych autorów wymiar behawioralny przekłada się na samo powielanie zakupów przez klienta u tego samego dostawcy. Postawa klienta odnosi się do jego psychologicznych więzi z produktem lub usługą[2].

I.H.B.H. Ludin i B.L. Cheng przedstawiają lojalność klienta jako kontynuację relacji pomiędzy klientem a marką. Interpretują tę relację jako opór na zmianę marki pomimo jakiegokolwiek problemu napotkanego podczas procesu biznesowego. Ponadto opisują lojalność jako rozwijający się proces, wymagający wkładu obu stron – elektronicznego sprzedawcy oraz klienta[3].

A.M. Wiśniewska i M. Dudko definiują lojalność jako postawę charakteryzującą się uczciwością i wiernością powiązanych stron względem siebie. Określają klienta lojalnego jako osobę akceptującą i popierającą markę, skłonną zarówno z niej korzystać, jak i ją polecić. Zaznaczają również, że osoba lojalna względem marki konsekwentnie dokonuje zakupów produktów oznaczonych tą marką. Zwiększenie grona lojalnych konsumentów jest inwestycją zapewniającą stabilny udział w rynku, większy zysk oraz perspektywy rozwoju w przyszłości[4].

Posiadanie lojalnych klientów gwarantuje nie tylko odpowiednią wielkość sprzedaży, ale w długim czasie również redukcję kosztów w marketingu[5]. Tradycyjne działania marketingowe, mające na celu osiągnięcie sukcesu na rynku, skupiają się na fizycznych cechach produktów i serwisu, takich jak ilość, jakość, funkcjonalność, dostępność, dostawa, cena i wsparcie klienta. W ostatnim czasie menedżerowie zmieniają kierunek i kładą nacisk na budowanie wartości dla klientów. Bieżącym

---

[1] Y. Yung-Shen, *Can perceived risks affect the relationship of switching costs and customer loyalty in e-commerce?*, "Internet Research" 2010, 20(2), s. 212.

[2] E. Tabaku, M. Zerellari, *Brand loyalty and loyalty programs; a literature review*, "Romanian Economic and Business Review" 2015, 10(2), s. 96.

[3] I.H.B.H. Ludin, B.L. Cheng, *Factors Influencing Customer Satisfaction and E-Loyalty: Online Shopping Environment among the Young Adults*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy" 2014, 2(3), p. 465.

[4] A.M. Wiśniewska, M. Dudko, *Budowa programów lojalnościowych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządznie" 2016, s. 2-3.

[5] O.A. Mascarenhas, R. Kesavan, M. Bernacchi, *Lasting customer loyalty: a total customer experience approach*, "Journal of Consumer Marketing" 2006, 23(7), s. 400.

trendem w marketingu jest kreowanie zaangażowania i trwającego doświadczenia. Znaczna większość doświadczonych liderów biznesu zgadza się ze stwierdzeniem, iż tradycyjne elementy, takie jak cena czy dostawa, nie są już podstawą efektywnej i wystarczającej strategii biznesowej[6].

2. Lojalność klienta w sieci – przegląd literatury

Przegląd literatury wykazuje, że początkowe badania dotyczące handlu internetowego skupiały się na jakości witryny internetowej bez poruszania wątku obsługi klienta. Na początkowym etapie rozwoju branży e-commerce było możliwe wykluczenie tej kwestii, co nie powodowało pogorszenia jakości prognoz. Jednakże kiedy handel internetowy stał się dojrzały, oczekiwania klientów związane z jakością zmieniły się znacząco. Obsługa klienta nie powinna być rozważana jako składnik jakości strony internetowej. Kolejne projekty badawcze miały na celu znaleźć odpowiedź na pytanie, jak obsługa klienta i jakość witryny wpływają na zachowanie nabywcze w sieci.

Obsługa klienta może być postrzegana na dwa sposoby: ze strony technologicznej oraz ze strony zaangażowania człowieka. Pierwszy z nich, czyli technologia, obejmuje elektroniczną formę obsługi oraz zawartość witryny. Drugi, zaangażowanie człowieka, dotyczy zaangażowania firmy w odpowiadanie na pytania zadawane przez potencjalnych klientów, uwagi poświęconej klientom, troski o klientów i rozwiązywania zaistniałych problemów. Tak więc ogromne znaczenie mają tutaj kompetencje personelu[7].

Badania z 2015 roku prowadzone przez J. Sun, Y. Wang, Z. Yang, Y. Zhang w USA i w Chinach podtrzymują teorię o hierarchicznej strukturze jakości obsługi klienta w branży e-commerce, gdzie podstawą jest jakość techniczna serwisu, następnie kontent (zawartość), a na samej górze znajduje się jakość obsługi. Obsługa klienta jest trudniejsza do skopiowania niż projekt strony internetowej. Poprawa jej jakości ma kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza kiedy przemysł staje się dojrzały. Wyniki badań weryfikują znaczną rolę jakości obsługi w procesie budowania trwałej lojalności klienta. Rutynowe odpowiadanie na wiadomości nie wystarcza. Personel musi poświęcić uwagę i okazać troskę w stosunku do klienta. Kupujący przeważnie nie kontaktują się z firmą, dopóki nie napotkają problemów podczas dokonywania zakupu produktu. Oczekują oni przede wszystkim zrozumienia swojego problemu. Jeżeli tak się nie stanie, firma ryzykuje utratą klienta[8]. Rozczarowani klienci wskutek negatywnych doświadczeń mogą zachować się w dwojaki sposób. Pierwszy z nich to zakończenie współpracy, drugi to zakomunikowanie o niezadowoleniu. Zwykle niezadowoleni klienci informują

[6] Ibidem, s. 397.
[7] J. Sun, Y. Wang, Z. Yang, Y. Zhang, *Rethinking e-commerce service quality: does website quality still suffice?*, "The Journal of Computer Information System" 2015, 55(4), s. 62-64.
[8] Ibidem, s. 68.

o problemie sprzedawcę. Często jednak zamieszczają negatywne komentarze na różnych stronach internetowych[9].

Kiedy e-commerce dojrzał, pewne funkcje strony www, których wykorzystanie kiedyś było rozważane, dzisiaj stały się normą. Cechy, które zależą głównie od zastosowanych technologii, szczególnie te ułatwiające użytkowanie serwisu, już nie są doceniane przez użytkowników. Tak zwane „miękkie" cechy serwisu są trudniejsze do naśladowania. To one przyczyniają się do wyboru konkretnego sklepu internetowego. USA i Chiny są dwoma państwami z największymi populacjami internautów, ale na dwóch różnych etapach rozwoju. USA jest liderem, ale Chiny podążają zaraz za nim. W 2008 roku rynek e-commerce w USA stał się rynkiem nasyconym, a w Chinach rynkiem szybko rozwijającym się. Z analizy porównawczej przeprowadzonej przez J. Sun, Y. Wang, Z. Yang, Y. Zhang wyżej wymienionych państw wynika, że waga jakości obsługi klienta rośnie wraz ze wzrostem dojrzałości rynku e-commerce. Jakość składników strony www traci na ważności w miarę rozwoju rynku. Ze strony dostawcy istnieje konieczność, aby oferować coś unikalnego na najwyższym poziomie w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej nad innymi sklepami internetowymi. „Miękkie" aspekty jakości obsługi zyskują większą wagę niż „twarde". Praktyki stosowane przez sprzedawców w zakresie budowy witryny muszą odnosić się do norm kształtowanych przez konsumentów. Ważne jest podejście bardziej koncentrujące się na kliencie. Jeżeli chodzi o zawartość serwisu, to głównym wyzwanie jest poprawa dostosowania informacji do zadań oraz budowanie zaufania klienta do serwisu internetowego. Tradycyjna prosta personalizacja oparta na historii zakupów nie jest wystarczająco wartościowa. Klienci preferują bardziej rozbudowaną personalizację poprzez konto, którym mogą częściowo zarządzać. Konto musi zapewniać poczucie bezpieczeństwa i gwarantować politykę prywatności, a administrator powinien nieustannie ulepszać serwis i wzbudzać zaufanie. Ponadto powinno się rozważyć wykorzystanie elementów rozrywkowych w projektowaniu zawartości witryny. Porównując kontent i jakość obsługi klienta serwisu, należy uznać, że to obsługa klienta wymaga bezpośredniego zaangażowania człowieka. To człowiek musi okazać troskę i uwagę bardziej niż tylko poprzez natychmiastowe odpowiadanie na zapytania klienta, aby zatrzymać go przy sobie. Szczególnie kiedy napotyka on problem związany z funkcjonowaniem serwisu. Występujące nieprawidłowości powinny być zrekompensowane[10]. Zdarza się, że klient decyduje się powiedzieć o problemie swoim znajomym lub krewnym zamiast sprzedawcy[11]. Rozprzestrzenianie się negatywnych opinii może zniszczyć reputa-

[9] Y. Yung-Shen, *Can perceived risks affect…*, s. 212-213.
[10] J. Sun, Y. Wang , Z. Yang, Y. Zhang, *Rethinking e-commerce service quality…*, s. 69.
[11] B. Tronvoll, *Negative emotions and their effects on customer complaint bevaviour*, "Journal of Servis Management" 2011, 22(1), s. 112.

cję przedsiębiorstwa[12]. Oczywiście zjawisko to może mieć również pozytywny efekt i poprawiać wizerunek firmy, ale jest to uzależnione od tego, jak sprawnie sprzedawcy radzą sobie z reklamacjami i skargami klientów[13].

N. Kassim, N.A. Abdullah wymieniają następujące składniki obsługi klienta: łatwość w użytkowaniu, projekt witryny, responsywność, personalizację, pewność.

Łatwość użytkowania jest ważna ze względu na wykorzystywanie coraz to bardziej zaawansowanych technologii, szczególnie ze względu na nowych użytkowników. Ten element obejmuje również funkcjonalność, dostępność informacji, łatwość składania zamówień i mapę serwisu, oraz jest w znacznej mierze zależny od kompetencji sprzedawcy oraz zaufania, jakie on wzbudza.

Projekt witryny dotyczy jej zawartości, organizacji i struktury. Pierwsze wrażenie po wejściu klienta na stronę może silnie wpływać na rozwój jego zaufania oraz efektywną komunikację.

Responsywność jest rozumiana jako zdolność firmy do natychmiastowego odpowiadania na pytania i wątpliwości użytkownika.

Personalizacja przekłada się na stopień, w jakim informacje i serwis są zaprojektowane z uwzględnieniem wymagań poszczególnego klienta. Personalizacja obejmuje uwagę poświęconą klientowi, jego preferencje, zrozumienie jego specyficznych potrzeb, informacje związane ze zmianami w ofercie produktowej.

Pewność dotyczy postrzeganego przez klienta bezpieczeństwa i zaufania. Bezpieczeństwo jest związane z ochroną ze strony przedsiębiorstwa danych i informacji dotyczących klienta[14].

O.A. Mascarenhas, R. Kesavan, M. Bernacchi stwierdzają, że sercem marketingu jest budowanie marki. Lojalność w stosunku do marki jest traktowana po pierwsze jako fundamentalna koncepcja marketingu strategicznego, a po drugie jako nienamacalne aktywo. Sukcesem marki jest lojalność klienta przekładająca się na gotowość do płacenia więcej za dany produkt. Lojalność marki jest obecnie osłabiona przez pojawienie się konkurencyjnych, nowych produktów o konkurencyjnych cenach i atrakcyjnej promocji. Strategia budowania trwałej lojalności klienta podtrzymuje jego zainteresowanie przedsiębiorstwem. Marka jest kojarzona jako kombinacja nazwy, znaku graficznego, symbolu przypisanego do produktu lub przedsiębiorstwa. Marka jest również identyfikowana z pewnymi unikatowymi cechami i korzyściami. Obecnie budowanie wizerunku marki jest bardzo kosztowne,

[12] A. Osarenkhoe, M.B. Komunda, *Redress for Customer Dissatisfaction and Its Impact on Customer Satisfaction and Customer Loyalty*, "Journal of Marketing Development and Competitivness" 2013, 7(2), s. 103.

[13] D. Moshe, *Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intention following complaint handling*, "Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior" 2003, s. 16, 67.

[14] N. Kassim, N. A. Abdullah, *The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings. A cross cultural analysis*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics" 2010, 22 (3), s. 353-355.

ale daje przedsiębiorstwu pewną ochronę przed konkurentami i kontrolę w planowaniu działań marketingowych[15].

Pojęcie lojalności klienta w Internecie może przybrać inny charakter niż na tradycyjnym rynku. Jak podkreślają K. Altinkemer i Y. Ozcelik, istotną rolę w procesie budowania lojalności pełnią następujące czynniki: pierwsze wrażenie po wejściu użytkownika na stronę firmy, czas, jaki jest potrzebny na zakupy, łatwość i bezpieczeństwo transakcji online i przewaga cenowa[16].

Serwis internetowy jest środkiem komunikacji pomiędzy klientem a sprzedawcą, dlatego musi on spełniać określone funkcje na każdym etapie procesu zakupowego. Zarys procesu zakupowego online przedstawionego poniżej został stworzony na podstawie dwóch projektów badawczych autorstwa M. Singh z 2000 roku. Pierwszy projekt badawczy obejmował wywiady częściowo ustrukturalizowane z dwudziestoma organizacjami działającymi w sieci. Drugi projekt badawczy był rozszerzeniem pierwszego. Informacje tym razem pochodziły ze strony użytkowników serwisów internetowych.

Pierwszym etapem procesu zakupowego online jest poszukiwanie produktu. Etap ten ma na celu odnalezienie produktu najlepiej spełniającego wymagania klienta poprzez najlepszą cenę, jakość, obsługę i wsparcie. Podstawą prowadzenia przez przedsiębiorstwo sprzedaży w sieci są więc działania pozwalające dać się odnaleźć przez użytkownika, takie jak wykorzystanie słów kluczy czy linków. Istotna jest również forma prezentacji produktu, jego zdjęcie, opis oraz wideo prezentacje i instrukcje[17]. Na tym etapie najważniejszą rolę odgrywa informacja. I.H.B.H. Ludin, B.L. Cheng wymieniają cztery wymiary jakości informacji, czyli: dokładność, zawartość, format i dostępność w odpowiednim czasie[18]. Klienci cenią sobie także dostęp do bezpłatnych informacji od ekspertów.

Drugim etapem procesu zakupowego jest porównywanie produktów a konkretnie cech produktów od różnych dostawców. Klienci wykorzystują do tego celu między innymi porównywarki cenowe[19]. Dzięki nim klienci są w stanie w prosty sposób odnaleźć sklep internetowy oferujący dany produkt po najkorzystniejszej cenie, a następnie poznać opinie o nim pochodzące od innych internautów. Weryfikacja ofert może się również odbywać za pomocą takich narzędzi jak fora lub listy dyskusyjne[20].

Etap wyboru produktu, jak pisze M. Singh, jest rezultatem zebranych „doświadczeń interaktywnych". To te doświadczenia nakłaniają klienta do dokonania konkret-

[15] O.A. Mascarenhas, R. Kesavan, M. Bernacchi, *Lasting customer loyalty*…, s. 398-399.

[16] K. Altinkemer, Y. Ozcelik, *Cash-back rewards versus equity-based electronic loyalty programs in e-commerce*, "Information Systems and eBusiness Management" 2009, 7(1), s. 41.

[17] M. Singh, *E-services and their role in B2C e-commerce*, "Managing Service Quality" 2002, 12 (6), s. 436.

[18] I.H.B H. Ludin, B.L. Cheng, Ibidem, s. 464.

[19] M. Singh, *E-services and their role*…, s. 436.

[20] A. Radziszewska, *E-klient – implikacje dla działalności marketingowej przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, (58 E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju. Część II)" 2010, s. 253.

nego zakupu. Doświadczenia te są dodatkowo wzbogacane poprzez umieszczanie na stronie produktu przydatnych informacji na temat jego użytkowania. Na przykład mogą to być instrukcje obsługi produktu dostępne do pobrania o każdej porze, informacje na stronie hotelu o tanich biletach lub atrakcjach regionu. Informacje na temat potrzebnych produktów komplementarnych, jak np. baterie przy zakupie interaktywnych zabawek dla dzieci. Bardzo ważne z punktu widzenia klienta jest również przejrzyste przedstawienie całego kosztu zakupu wraz z podatkami, kosztem dostawy, ubezpieczeniem oraz innymi dodatkowymi opłatami. Na etapie wyboru produktu klienci często zwracają się do sprzedawcy z różnymi pytaniami. Wielokrotnie zadawane pytania się powtarzają. Najprostszym i najtańszym rozwiązaniem radzenia sobie z licznymi powtarzającymi się pytaniami jest utworzenie zakładki FAQ. W tej zakładce umieszczane są najczęstsze pytania wraz z odpowiedziami. Innym sposobem komunikacji już na tym etapie często jest czat klienta ze sprzedawcą. Serwisy internetowe poszerzają swoją funkcjonalność także o tradycyjną infolinię telefoniczną.

Kolejnym etapem jest negocjacja warunków. Klienci doceniają możliwość negocjacji ceny, warunków dostawy, formy płatności i obsługi posprzedażowej. Dodatkowe korzyści, takie jak otrzymanie produktu testowego gratis, ubezpieczenie przesyłki czy informacje o planowanej dostawie, wyróżniają sprzedawcę pośród innych.

Bardzo ważnym etapem procesu zakupowego jest sam moment składania zamówienia. Serwisy internetowe pozwalają klientom składać zamówienia online przez całą dobę. Wiele przedsiębiorstw pozwala swoim klientom na zakładanie własnych kont, na których po zalogowaniu udostępniane są rozmaite informacje, między innymi historia zamówień, przeglądane produkty. Taka personalizacja stron jest ważna w marketingu internetowym a w szczególności w zarządzaniu relacjami z klientem w celu podwyższenia jego lojalności.

Klienci otrzymują potwierdzenie dokonania zakupu mailem wraz z informacjami o cenie i warunkach dostawy. Niejednokrotnie jest to automatyczna odpowiedź mailowa. Dodatkowo doceniane są informacje o sposobie korzystania z zakupionego produktu, instrukcje obsługi, możliwości członkostwa w konkretnej społeczności.

Dokonywanie płatności jako etap zakupu obejmuje wybór dogodnej formy zapłaty, jak np. płatność przy odbiorze, przedpłata przelewem bankowym czy płatność elektroniczna. Informacje o dostępnych formach zapłaty powinny być umieszczone na stronie internetowej.

Ostatnim etapem procesu zakupowego jest odbiór produktu oraz obsługa posprzedażowa klienta. Odbiór produktu łączy się także z działaniami już wspomnianymi wcześniej, takimi jak otrzymanie mailowego potwierdzenia zakupu wraz z przewidywaną datą doręczenia zamówienia czy możliwość elektronicznego „śledzenia" przesyłki. Obsługa posprzedażowa przekłada się na pomoc przy instalowaniu lub

obsłudze produktu, gwarancję, obsługę reklamacji[21]. Jednym z czynników sukcesu często wspominanym w literaturze jest zdolność do skutecznego naprawiania nieprawidłowości. Skuteczne radzenie sobie z występującymi błędami pozwala uniknąć negatywnych skutków, takich jak zmiana przez kupującego sprzedawcy, zaprzestanie kupowania online czy rozpowszechnianie negatywnych opinii. Negatywne opinie o produkcie w sieci rozprzestrzeniają się szybciej niż podczas tradycyjnej sprzedaży[22].

Według T. Doligalskiego na kształtowanie lojalności klientów w handlu elektronicznym wpływają określone czynniki. Wśród nich przywołany autor wymienia: zaufanie i satysfakcję klientów, doświadczenia klientów, wartość dla klienta, koszty zmiany dostawcy, wizerunek sklepu[23]. Odwołuje się do badań komercyjnych przedstawionych w raporcie The 2006 Walker Loyalty Report for Online Retail. Celem raportu była identyfikacja liderów platform e-commerce pod względem lojalności klientów. Liderzy lojalności wyróżniali się na tle pozostałych platform wyglądem strony internetowej, łatwością korzystania z niej, opisu i wizualizacji produktów, postrzeganego zaufania do strony, czasu odpowiedzi i prędkości ładowania się witryny, unikatowości oferty, recenzji produktów pisanych przez klientów oraz personalizowaniem strony[24].

Ponadto badania wykazały, że trwalszą relację z klientem buduje się poprzez rozwój zaufania klienta w stosunku do sprzedawcy, a także poprzez rozpoznawalność klienta przez sprzedawcę. Użytkownicy wskazują poczucie bezpieczeństwa ich danych osobowych oraz przeprowadzanych transakcji jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na decyzje zakupowe[25]. Część przedsiębiorców decyduje się na sformalizowanie swojej polityki prywatności. Wyznaczają jasne zasady, definiując, które informacje i jak mogą być wykorzystywane[26]. Zasady te powinny zostać umieszczone na stronie internetowej. Według badań C.J. Case'a, D.L. Kinga i L.M. Gage przeprowadzonych w 2014 roku na pięciuset przedsiębiorstwach, aż 90% firm umieszcza swoją politykę prywatności na swojej firmowej stronie[27]. K. Altinkemer i Y. Ozcelik zwracają również uwagę, że klienci charakteryzują się większą skłonnością do ponawiania zakupu u dostawcy, u którego już kupowali w przeszłości[28].

W przedsiębiorstwach stosuje się różne działania, aby przyciągnąć klienta i sprawić, by był lojalny. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem jest program lojalnościowy, po-

---

[21] M. Singh, *E-services and their role…*, s. 436-437.

[22] R. Sousa, Ch. A. Voss, *The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-service. An empirical investigation*, "International Journal of Operations & Production Management" 2009, 29(8), p. 835.

[23] T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, „Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa" 2013, s. 209.

[24] Ibidem, s. 209-210.

[25] M. Singh, *E-services and their role…*, s. 436-437.

[26] T.W. Lauer, X. Deng, *Building online trust through privacy pastises*, "International Journal of Information Security" 2007, 6(5), s. 325.

[27] C.J. Case, D.L.King, L.M. Gage, *Online privacy and security at the fortune 500: an empirical examination of practices*, "ASBBS E-Journal" 2015, 11(1), p. 64.

[28] K. Altinkemer, Y. Ozcelik, *Cash-back rewards…*, s. 41.

przez który nagradza się klientów za skumulowaną historię zakupów. R. Tahal podkreśla, iż znaczna część programów lojalnościowych ma dwa cele. Pierwszy z nich to analiza klientów, identyfikacja tych, którzy kupują najczęściej i najwięcej. Drugim celem jest pozyskanie danych dotyczących dokonywanych zakupów, aby na ich podstawie zoptymalizować ofertę produktów. Nie tylko aktualne zakupy są istotne ale również te, które będą dokonywane w przyszłości. Przedsiębiorstwa próbują stworzyć produkt najbardziej atrakcyjny na rynku, aby to on właśnie był kolejnym wyborem klienta[29]. A.M. Wiśniewska i M. Dudko jako podstawowy cel programu lojalnościowego wskazują zwiększenie wartości klienta oraz utrzymanie grona najbardziej wartościowych klientów. Jako dodatkowy cel wymieniają możliwość pobudzenia klientów, którzy kiedyś dokonali zakupu, ale z jakichś względów nie pojawiają się więcej w sklepie lub rzadko go odwiedzają[30].

L. Meyer-Waarden przeprowadził badania sklepów detalicznych, aby ocenić wpływ kart lojalnościowych na zachowania konsumenckie. Podczas trzyletniego okresu posiadacze kart dokonali większej liczby zakupów i wykazali się większą lojalnością niż przeciętnie. Ponadto autor wnioskuje, że lojalność klienta powoduje spadek wrażliwości cenowej[31].

Badania z 2014 roku przeprowadzone w Republice Czeskiej przez M.T. Khan wykazały, że znaczna większość konsumentów dokonujących zakupów online lubi być nagradzana i lubi uczestniczyć w programach lojalnościowych. Mniej niż jedna trzecia respondentów to robi. Tak więc w programach lojalnościowych niewątpliwie tkwi potencjał do wykorzystania[32]. Programy lojalnościowe tworzą przewagę konkurencyjną, pozytywnie wpływają na wzrost wielkości sprzedaży oraz są narzędziem budowania bliższej więzi pomiędzy klientami a marką[33].

Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu analiza wykazuje, iż posiadanie lojalnych klientów przez przedsiębiorstwa działające w Internecie gwarantuje osiągnięcie odpowiedniej wielkości sprzedaży. Budowanie lojalności w sieci jest jednak trudnym zadaniem. Z przeglądu literatury przestawionej w niniejszym opracowaniu można wyciągnąć kilka wniosków. Po pierwsze, budowaniu trwałej relacji z klientem sprzyja budowanie wizerunku marki. Po drugie, bardzo ważny jest projekt serwisu internetowego. Dobrze zaprojektowana strona redukuje czas poszuki-

[29] R. Tahal, *Loyalty programs in e-commerce and their perception by the young adult internet population*, "Central European Business Review" 2014, 3(2), s. 7.
[30] A.M. Wiśniewska, M. Dudko, *Budowa programów…*, s. 4-5.
[31] L. Meyer-Waarden, *The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior*, "European Journal of marketing" 2008, 42 (1/2), s. 93.
[32] R. Tahal, *Loyalty programs…*, s. 7.
[33] M.T. Khan, *Customer Loyalty Programs – Concept, Types, Goals and Benefits (A Conceptual and Review Paper)*, "International Journal of Information, Business and Management" 2014, 6(1), p. 83-84.

wania informacji i pozwala unikać rozbieżności. Wygląd strony dodaje wartości doświadczeniom klienta i podnosi jego satysfakcję[34]. Po trzecie, sam projekt witryny nie jest już wystarczający. Rośnie rola jakości obsługi klienta oraz czynnika ludzkiego. Po czwarte przedsiębiorstwo prowadzące sprzedaż w sieci powinno zatroszczyć się o sprawność serwisu na każdym etapie procesu zakupowego. Po piąte, warto wykorzystywać narzędzie jakim jest program lojalnościowy.

Wielu autorów wskazuje pewne ograniczenia przeprowadzonych badań. Jednym z nich jest odmienność zachowań konsumentów dokonujących zakupów w sieci w zależności od kultury. Czynnik kulturowy wpływa na postrzeganie istotności pewnych cech witryny internetowej. Zwracają na to uwagę między innymi J. Sun, Y. Wang, Z. Yang, Y. Zhang po przeprowadzonych badaniach w Azji oraz w USA. Badania także wykazują zróżnicowanie ze względu na etap rozwoju handlu internetowego w poszczególnym państwie. Niemniej jednak inwestowanie środków w budowanie trwałej relacji z klientem jest opłacalne dla przedsiębiorców, ponieważ taniej jest zatrzymać istniejącego klienta niż pozyskać nowego[35].

Bibliografia

Altinkemer K., Ozcelik Y., *Cash-back rewards versus equity-based electronic loyalty programs in e-commerce*, "Information Systems and eBusiness Management" 2009, 7(1).

Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa 2013.

Case C.J., King D.L., Gage L.M., *Online privacy and security at the fortune 500: an empirical examination of practices,* "ASBBS E-Journal" 2015, 11(1).

Kassim N., Abdullah N.A., *The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings. A cross cultural analysis*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics" 2010, 22 (3).

Khan M.T., *Customer Loyalty Programs – Concept, Types, Goals and Benefits (A Conceptual and Review Paper)*, "International Journal of Information, Business and Management" 2014, 6(1).

Lauer T.W., Deng X., *Building online trust through privacy practices*, "International Journal of Information Security" 2007, 6(5).

Ludin I.H.B.H., Cheng B.L., *Factors Influencing Customer Satisfaction and E-Loyalty: Online Shopping Environment among the Young Adults*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy" 2014, 2(3).

Mascarenhas O.A., Kesavan R., Bernacchi M., *Lasting customer loyalty: a total customer experience approach*, "Journal of Consumer Marketing" 2006, 23(7).

Meyer-Waarden L., *The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior*, "European Journal of marketing" 2008, 42 (1/2).

[34] I.H.B.H. Ludin, B.L. Cheng, *Factors Influencing Customer…*, s. 463.

[35] K. Altinkemer, Y. Ozcelik, *Cash-back rewards…*, s. 51.

Moshe D., *Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intention following complaint handling*, "Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior" 2003, 16.
Osarenkhoe A., Komunda M.B., *Redress for Customer Dissatisfaction and Its Impact on Customer Satisfaction and Customer Loyalty*, "Journal of Marketing Development and Competitivness" 2013, 7(2).
Radziszewska A., *E-klient-implikacje dla działalności marketingowej przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, (58 E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju. Część II)" 2010.
Sousa R., Voss Ch.A., *The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-service. An empirical investigation*, "International Journal of Operations & Production Management" 2009, 29(8).
Singh M., *E-services and their role in B2C e-commerce*, "Managing Service Quality" 2002, 12 (6).
Sun J., Wang Y., Yang Z., Zhang Y., *Rethinking e-commerce service quality: does website quality still suffice?* "The Journal of Computer Information System" 2015, 55(4).
Tabaku E., Zerellari M., *Brand loyalty and loyalty programs; a literature review*, "Romanian Economic and Business Review" 2015, 10(2).
Tahal R., *Loyalty programs in e-commerce and their perception by the young adult internet population*, "Central European Business Review" 2014, 3(2).
Tronvoll B., *Negative emotions and their effects on customer complaint bevaviour*, "Journal of Servis Management" 2011, 22(1).
Wiśniewska A.M., Dudko M., *Budowa programów lojalnościowych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządznie" 2016.
Yung-Shen, Y., *Can perceived risks affect the relationship of switching costs and customer loyalty in e-commerce?* "Internet Research" 2010, 20(2).

Nota o Autorze:
Magdalena Hofman-Kohlmeyer, *mgr, Katedra Zarządzania Relacjami Organizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.*

Author's resume:
Magdalena Hofman-Kohlmeyer, *MA,PH.D. Student, Business and Consumer Relationship Management Department, University of Economics in Katowice.*

Kontakt/Contact:
Magdalena Hofman-Kohlmeyer
e-mail: magda-hofman@o2.pl

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 309-328

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 4.10.2016
Data recenzji/Accepted: 7.11.2016 / 17.11.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej

DOI: 10.5604/18998658.1232705

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. Paulina Gajewska [A B D E F]
dr Katarzyna Piskrzyńska [A B D E F]
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

WPŁYW *VISUAL MERCHANDISINGU* NA DECYZJE ZAKUPOWE KLIENTÓW

INFLUENCE OF THE VISUAL MERCHANDISING ON PURCHASE DECISIONS OF CUSTOMERS

Streszczenie: Działania *visual merchandisingowe* w znacznym stopniu oddziałują na nabywców sieciowych sklepów odzieżowych, wpływając na ich postrzeganie oraz chęć kupna. Odbywa się to poprzez efektywną aranżację wystawy sklepowej, która zachęca klienta do wejścia, umiejętne rozplanowanie przestrzeni sprzedażowej, przykuwającą wzrok ekspozycję towaru oraz bodźce zmysłowe, tj. właściwie dobraną muzykę oraz zapach. Nieświadomi nabywcy, będąc pod ich wpływem, są skłonni do większej ilości zakupów.

Słowa kluczowe: *merchandising, visual merchandising*

Abstract: The actions of visual merchandising significantly affect the buyers network of clothing stores, affecting their perceptions and willingness to buy. This is done through a shop window for effective arrangements, which encourages customer input, skillful layout of the space sales, eye-catching exhibition of goods and sensory stimuli such as properly selected music and smell. Unaware buyer, being under their influence, is willing to make more purchases.

Keywords: merchandising, visual merchandising

Wstęp

Obecny rynek przepełniony jest ogromem przeróżnych produktów. Placówki handlowe, chcąc sprostać rosnącym wymaganiom konsumentów, na wszelkie sposoby starają się wyróżnić w ich umysłach. Ciekawym i coraz bardziej popularnym narzędziem przyciągania uwagi klienta jest *visual merchandising.* Stanowi on pewien szczególny sposób komunikacji między firmą a klientem. To rodzaj promocji pomagający tworzyć niepowtarzalny wizerunek sklepu zapewniający jego rozpoznawalność, a także wpływający na wzrost poziomu sprzedaży. Za pomocą efektywnej aranżacji witryny, wnętrza sklepu, ekspozycji produktów ma zwrócić uwagę klienta i nakłonić go do zakupu.

1. *Merchandising* a *visual merchandising*

Pierwsze wzmianki o *merchandisingu* w Polsce pojawiły się na początku lat 90., w USA w owym czasie dziedzina ta była dużo szerzej rozwinięta. Zróżnicowanie językowe spowodowało pewne błędy w rozumieniu *merchandisingu.* Podejście szerokie, pojmowane jako nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, w Stanach nazywane jest właśnie *merchandisingiem*. Natomiast podejście wąskie, rozumiane jako wspieranie sprzedaży w jednostce handlowej, nazwano *visual merchandisingiem*, by móc odróżnić je od pierwotnego *merchandisingu.* Kiedy w Polsce upowszechniał się *merchandising*, jego szerokie podejście nie wzbudziło dużego zainteresowania. Jedynie badacze tematu zapoznali się z tym zagadnieniem. Było tak, ponieważ w Polsce dużo bardziej upowszechniła się koncepcja *visual merchandisingu*. Wyrosła ponad pierwotną koncepcję przypuszczalnie przez łatwość we wdrożeniu i swoją ogromną skuteczność. Dowodzą tego nieliczne krajowe publikacje, które głównie skupiają się na wąskim pojmowaniu *merchandisingu*, a o podejściu szerokim jedynie wspominają. Inaczej jest w publikacjach angielskich, te o *merchandisingu* opisują strategie zarządzania przedsiębiorstwem, a te o *visual merchandisingu* opisują techniki układu sklepu, prezentacji towarów itp.

Niejasność ta powoduje błędne postrzeganie *merchandisingu wizualnego* przez Polaków. W naszym kraju mało kto zna pierwotne znaczenie tego pojęcia. *Visual merchandi-*

sing w Polsce przyjął się jako *merchandising*. *Visual merchandising* natomiast interpretować zaczęto na wiele różnych sposobów, koncentrując się głównie na tłumaczeniu słowa *Visual*, czyli wizualny. W rezultacie przez niektórych był rozumiany jako *merchandising* wyższej kategorii, kolejny krok w tym obszarze zajmujący się jedynie efektami wizualnymi. Jednakże prawdziwy *visual merchandising* to w Polsce po prostu *merchandising*[1].

Merchandising to współczesna, systemowa, dynamiczna i innowacyjna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem handlowym[2]. To system obejmujący wybór techniki sprzedaży, lokalizację placówek, ich asortymentację, kształtowanie linii cenowych oraz *visual merchandising*[3]. Jego główną funkcją jest interpretacja i przetwarzanie informacji o potrzebach klientów oraz stwarzanie sprzyjających warunków do ich zaspokojenia. *Merchandising* to czynności związane z towarem (zarządzanie masą towarową, zakupy, gospodarka zapasami, polityka cen)[4]. Natomiast *merchandising wizualny* należy traktować jako pojęcie węższe, będące jednym z ważniejszych zagadnień *merchandisingu*[5]. Jest to dział marketingu, który zajmuje się prezentacją sklepu i sprzedawanego w nim towaru w taki sposób, by przyciągnął on uwagę klienta i motywował go do zakupu. VM (*visual merchandising)* jest tzw. ***sztuką kreowania ekspozycji***, która stawia produkt w centrum uwagi kupującego i jest kluczowym działaniem w strategii marketingowej nowoczesnej firmy.

Osobą odpowiedzialną za tworzenie niepowtarzalnej atmosfery w punkcie sprzedaży jest *Visual merchendiser*; musi on posiadać takie umiejętności, jak:

- kreatywność,
- wyczucie stylu,
- znajomość zasad projektowania,
- posiadanie wiedzy na temat elementów wystroju wnętrza sklepowego.

Visiual merchandisier przy kreowaniu ekspozycji musi brać pod uwagę jej funkcjonalność oraz efekt artystyczny wpływający na wzrost rentowności sklepu[6].

„*Visual merchandising* to prezentacja sklepu i sprzedawanego w nim towaru w taki sposób, by przyciągał on uwagę potencjalnego klienta i motywował go do zakupu”[7]. *Visual merchandising* to pewien sposób prezentacji produktu w punkcie jego sprzedaży. Sposób prezentacji oznacza tutaj wszystko to, co powoduje, że dany produkt zostaje dostrzeżony, a w konsekwencji pożądany przez klienta. Obejmuje

---

[1] A. Binsztok, T. Zuzański, *Jak oczarować klientów w sklepie, czyli merchandising z elementami psychologii zachowań konsumenckich*, Helion, Gliwice 2013, s. 23-24.

[2] http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/43-archiwum/541-czym-jest-visual-merchandising [dostęp: 2.03.2015].

[3] http://www.slideshare.net/guestf6ad3dd5/visual-merchandising-zasadytechniki [dostęp: 2.03.2015].

[4] http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/43-archiwum/541-czym-jest-visual-merchandising [dostęp: 2.03.2015].

[5] R. Pałgan, *Merchandising,* Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2012, s. 63.

[6] http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/43-archiwum/541-czym-jest-visual-merchandising [dostęp: 2.03.2015]

[7] J. Diamond, E. Diamond, *Merchandising. Magnetyzm przestrzeni handlowej*, Helion, Gliwice 2007, s. 33.

budowanie odpowiedniej oprawy dla produktu, atmosfery, tła, elementów ekspozycyjnych i dekoracyjnych[8]. Jest to bardzo skuteczne narzędzie „pozytywnej" manipulacji klientem. Błędne jest sprowadzanie jego roli jedynie do prostej czynności ułożenia produktów w sklepie. W rzeczywistości VM jest procesem bardziej złożonym, niemalże dziedziną sztuki, która ma za zadanie przyciągać, zwracać uwagę, intrygować, stawiać produkt w centrum zainteresowania klienta[9].

Visual merchandising spełnia istotną rolę w procesie sprzedaży, wykorzystuje to, że sklep jest jedynym miejscem, gdzie klient bezpośrednio spotyka się z marką. Opiera się on na wiedzy obejmującej wystawiennictwo, psychologię sprzedaży, marketing, psychologię zachowań konsumenckich bądź oddziaływanie barw. Dotyczy niemalże wszystkich sektorów handlu, lecz największą rolę odgrywa w firmach odzieżowych[10]. W odróżnieniu od innych form komunikacji marketingowej pozwala dotrzeć z przekazem do konsumentów w momencie, gdy znajdują się oni w sklepie, nakłaniając ich do dokonania zakupu danego towaru.

Visual merchandising obejmuje więc działania promocyjne dotyczące wizualnych aspektów aranżowania przestrzeni sprzedażowej. Jego główne obszary to[11]:

- wystrój wnętrza obiektów handlowych,
- ekspozycja produktów na półkach,
- zagospodarowanie przestrzeni placówki handlowej,
- graficzne materiały w punkcie sprzedaży, czyli tzw. materiały POSM,
- aranżacja okna wystawowego,
- odpowiednia muzyka, oświetlenie oraz zapach.

Przez VM pojmuje się zakres działań oraz technik związanych z aranżacją i wystrojem sklepu, jego dekoracją oraz prezentacją produktów, a także technicznymi nośnikami informacji o miejscu sprzedaży i towarze[12].

2. Narzędzia *visual merchandisingu*

Merchandising wizualny obejmuje takie elementy, jak: otoczenie sklepu, system komunikacji wewnątrz placówki handlowej oraz systemy oddziaływania na zmysły klienta (tab. 1)[13].

[8] http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/22/main.pdf?%20PHPSESSID=b6b28629400c45bdadfe8a7cdf049bd6 [dostęp: 3.03.2015]

[9] Visualmerchandising,http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/22/main.pdf?PHPSESSID=b6b28629400c45bdadfe8a7cdf049bd6 [dostęp: 3.03.2015].

[10] http://media.wp.pl/kat,1022939,page,3,title,Sztuka-w-sluzbie-kupca-Visual Merchandising,wid,9890291,wiadomosc.html?ticaid=112b08&_ticrsn=3b [dostęp: 03.03.2015].

[11] M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 74.

[12] R. Pałgan, *Merchandising*…, s. 27.

[13] L. Witek, *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 13.

Tabela 1. Elementy merchandisingu wizualnego
Table 1. Elements of the visual merchandising

Elementy otoczenia sklepu	Prezentacja produktów	Systemy komunikacji wewnątrz sklepowej	Systemy oddziaływania na zmysły klienta
▪ fasada sklepu ▪ dekoracja ▪ ściany ▪ oświetlenie ▪ atmosfera ▪ kompozycja całości/ projektu ▪ klimatyzacja ▪ usługi ▪ witryna	▪ układ sklepu ▪ metody prezentacji ▪ organizacja asortymentu ▪ koordynacja kategorii produktów ▪ ekspozycja ▪ oświetlenie ▪ kolorystyka	▪ znaki ▪ etykiety ▪ informacje o produktach ▪ grafika ▪ dźwięki ▪ materiały/tkaniny ▪ rozrywka ▪ edukacja ▪ promocja ▪ boksy kasowe	▪ wrażenia wzrokowe ▪ wrażenia słuchowe ▪ wrażenia zapachowe ▪ wrażenia smakowe ▪ wrażenia dotykowe

Źródło: P. McGoldrick, *Retail Marketing*, Wyd. McGraw-Hill Book Company Europe, 1990, s. 295.

Narzędziem VM obejmującym cały proces planowania układu wewnątrz sklepu jest ***space planning***. Natomiast element związany z *merchandisingiem wizualnym* to *visual promotion*. Obejmuje wiele elementów identyfikacji wizualnej firmy, tj. szyld, witrynę, fasadę, symbole graficzne, wystawy promocyjne, architekturę wnętrz, aranżację (kolorystykę, zapach, muzykę, oświetlenie,) ekspozycję towarów oraz rozplanowanie powierzchni sklepowej[14].

Atmosfera sklepu

Atmosfera sklepu to coraz częściej jedno z ważniejszych kryteriów decydujących o wyborze miejsca zakupów. Klienci, pytani, jakie sklepy wybierają najchętniej, wskazują te, w których czują się dobrze, swobodnie, komfortowo. Podkreślają ogromną rolę dobrego oświetlenia, subtelnej muzyki, delikatnego zapachu[15].

Atmosfera to świadome projektowanie przestrzeni sklepu w celu wywołania u kupujących określonych efektów – czyli zakupu. Tworzona jest poprzez oddziaływanie na zmysły nabywcy za pomocą bodźców wzrokowych, słuchowych, zapachowych, dotykowych i smakowych (tab. 2). Można ją tworzyć poprzez właściwy dobór barw, oświetlenia, muzyki i zapachów[16].

[14] R. Nowacki, *Visual promotion i merchandising jako czynniki aktywizujące sprzedaż przedsiębiorstwa handlowego*, „Handel Wewnętrzny" 2003, nr 4-5, s. 18.
[15] http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/23/main.pdf [dostęp: 22.03.2015].
[16] L. Witek, *Merchandising…*, s. 54.

Tabela 2. Bodźce oddziaływające na klienta w miejscu sprzedaży
Table 2. Incentives affecting the customer at the point of sale

BODŹCE	OPIS
Wizualne	▪ kolory i natężenie światła ▪ efekty oświetlenia ▪ wielkość i kształt przedmiotów
Słuchowe	▪ tempo i rodzaj muzyki ▪ natężenie i wysokość dźwięków
Zapachowe	▪ rodzaje zapachów ▪ intensywność zapachu ▪ świeżość otoczenia
Dotykowe	▪ miękkość i gładkość materiałów ▪ odpowiednia temperatura otoczenia ▪ wentylacja ▪ możliwość kontaktu dotykowego
Smakowe	▪ charakter i intensywność wrażeń smakowych

Źródło: L. Witek, *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007 s. 54.

Muzyka

Muzyka to bardzo ważnym element każdej placówki handlowej. Efekty stosowania muzyki w punkcie sprzedaży przedstawia tabela 3. Muzyka ma wpływ na szybkość poruszania się klientów po sklepie. Im jest wolniejsza, tym więcej czasu klienci pozostają w sklepie, większa jest również wartość ich zakupów. Zbyt szybkie tempo wywołuje reakcje odwrotne – klient przemierza tę samą drogę szybciej i mniej kupuje. Każdy rodzaj muzyki odwraca uwagę klientów od upływającego czasu. Zaleca się różnicowanie muzyki w zależności od pory dnia. Ważne jest również natężenie dźwięku, bo w miarę wzrostu natężenia dźwięku skraca się czas pobytu klienta w sklepie oraz zmniejszają się jego wydatki.

Jak dowodzą badania:

- w sklepie, w którym odtwarzana jest odpowiednio dobrana muzyka, liczba nabywców wzrasta o 30%, a poziom sprzedaży – od 15 do 28%[17],
- około 75% klientów preferuje sklepy, w których gra muzyka, a ponad 60% twierdzi, że w takich sklepach kupuje więcej[18].

Nie ma jednolitych wytycznych, jaką muzykę zastosować. Należy ją dobrać odpowiednio do profilu klientów odwiedzających placówkę[19]. Oddziałuje ona także na pracowników i może zwiększyć ich wydajność. Odpowiednio dobrane utwory umożliwiają[20]:

[17] T. Żurawski, *Co mogą zmysły w marketingu*, „Marketing w Praktyce" 2010, nr 10, s. 20.
[18] B. Borusiak, *Merchandising*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, s. 33-34.
[19] L. Witek, *Merchandising …*, s.67.
[20] Ibidem, s. 66.

- kształtowanie wizerunku obiektu, co jest pomocne w jego identyfikacji,
- zrelaksowanie klientów oraz odwrócenie uwagi od upływu czasu,
- tworzenie nastrojowej atmosfery w czasie świąt i specjalnych okoliczności,
- pobudzanie pracowników do częstych interakcji z klientami.

Tabela 3. Efekty stosowania muzyki w sklepie
Table 3. Effects of applying the music in the shop

ASPEKT	EFEKTY
Muzyka	Każdy rodzaj muzyki odwraca uwagę od upływu czasu. Każdy rodzaj muzyki może zwiększać wydatki i wydłużać czas spędzany w sklepie.
Natężenie	Głośna muzyka ożywia, cichsza – uspokaja. Głośniejsza muzyka może zmniejszać wydatki i skracać czas spędzony w sklepie.
Tempo	Muzyka szybsza jest odbierana jako weselsza (przyjemniejsza) od powolnej. Szybka muzyka zwiększa prędkość ruchów klientów w sklepie.
Wysokość dźwięków	Wysokie tony wydają się bardziej ekscytujące, niskie robią wrażenie smutniejszych.
Popularność	Może wpływać tylko na czas pobytu w sklepie – muzyka popularna wydłuża go.

Źródło: M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 204.

Kolor

Wzrok jest najsilniejszym bodźcem, za pomocą którego do umysłu człowieka przekazywanych jest aż 80% wszystkich informacji. Nawet tak prozaiczna czynność jak zakupy wiąże się z postrzeganiem produktów przez ich barwy. Na tej podstawie klient dokonuje oceny produktu. Kolory wywołują określone odczucia i skojarzenia, które przenoszone są na placówkę handlową i oferowane w niej produkty. Kolor jest nieodzowną częścią projektu wnętrza sklepu i przyczynia się do jego efektywności przez[21]:

- przyciąganie uwagi,
- ułatwienie identyfikacji,
- zwiększenie skuteczności zapamiętywania,
- podkreślenie kontrastu i wzmożenie atrakcyjności estetycznej.

Visual merchandiser musi orientować się w psychologicznym wpływie różnych kolorów na ludzi, wiedzieć, które połączenia kolorystyczne są prawidłowe, jak używać barw, by osiągnąć harmonijny efekt oraz jak najefektywniej wykorzystać walory

[21] Ibidem, s. 56.

i nasycenie barw[22]. Konieczna jest zatem znajomość koła barw, harmonijnych zestawień kolorystycznych i wpływu koloru na emocje[23].

Stosując barwy, można wywołać efekty przestrzenne – powiększyć optycznie małą przestrzeń bądź zmienić jej proporcje. Kolor może również oddziaływać na przedmioty. W zależności od koloru mogą wydawać się one mniejsze bądź większe etc. Istotna jest również temperatura barw. Barwy zimne (niebieski, zielony) powodują wrażenie chłodu, mają właściwości oddalające, powiększające. Natomiast barwy ciepłe (czerwienie i żółcie) wywierają wrażenie gorąca, mają właściwości przybliżające, zmniejszające przestrzeń[24]. Kolory ciepłe bardziej przyciągają niż kolory zimne, ułatwiają również i przyspieszają decyzje impulsywne dotyczące zakupów[25]. Każdy kolor ma cieplejszy i chłodniejszy odcień; można to zauważyć zestawiając np. różne odcienie czerwieni. Ważna jest również intensywność i walor koloru. Barwy mocno nasycone są męczące dla oka, optycznie zmniejszają powierzchnię, natomiast barwy mniej nasycone powodują, że się relaksujemy, a przestrzeń wydaje się bardziej przestronna. Wpływ kolorów zależy też od ich wzajemnego zestawiania[26].

Kolory neutralne to czerń, biel, szarość i jasny brąz. Można je łączyć z innymi kolorami lub z nich samych tworzyć interesujące prezentacje. Odgrywają ważną rolę w witrynach i wnętrzach sklepowych[27].

Tabela 4. Efekty stosowania kolorów w sklepie
Table 4. Effects of applying colours in the shop

KOLOR	EFEKT PSYCHOLOGICZNY	EFEKT TEMPERATUROWY	EFEKT ODLEGŁOŚCI
Biały	spokój, odprężenie, wrażenie czystości	zimny	powiększa, daje poczucie przestrzeni
Żółty	wygoda i radość, wywołuje pozytywne nastawienie i ułatwia podejmowanie decyzji	ciepły	zależy od natężenia; bardzo jasny – powiększa
Pomarańczowy	pobudza, odcienie brzoskwiniowy i morelowy działają tonizująco, antydepresyjnie	bardzo ciepły	zmniejsza, przybliża
Czerwony	silnie pobudzający, antydepresyjny, może wywoływać agresję, zniecierpliwienie	bardzo ciepły	zmniejsza, przybliża

[22] J. Diamond, E. Diamond, *Merchandising. Magnetyzm przestrzeni handlowej*, Helion, Gliwice 2007, s. 226-227.
[23] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 66.
[24] M. Harłacz http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/8/main.pdf [dostęp: 28.03.2015].
[25] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 32-33.
[26] M. Harłacz http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/8/main.pdf [dostęp: 28.03.2015].
[27] Ibidem.

Fioletowy	przywraca równowagę, pomaga przezwyciężyć obsesje i lęki, uspokaja, inspiruje, stymuluje kreatywność	zimny	zależy od natężenia, bardzo jasny – powiększa; nasycony – pomniejsza
Niebieski	uspokaja, inspiruje, zbyt dużo ciemnoniebieskiego – przygnębia	zimny	zależy od natężenia, bardzo jasny – powiększa; nasycony – pomniejsza
Zielony	stwarza poczucie wygody, rozluźnienia, spokoju i swobody, zmniejszając napięcia i wprowadzając równowagę emocjonalną, brunatna zieleń kojarzy się z rozkładem, zaprzeczeniem życia i radości	zimny, neutralny	zależy od natężenia, bardzo jasny – powiększa; nasycony – pomniejsza
Brązowy	zapewnia stabilność, łagodzi brak poczucia bezpieczeństwa, sprzyja zamykaniu się w sobie	ciepły, neutralny	bardzo przybliża
Szary	ochronny, izolujący, kojarzony z rezerwą i niezdecydowaniem	zimny	zależy od natężenia, bardzo jasny – powiększa; nasycony – pomniejsza
Czarny	tajemniczy, kojarzony ze śmiercią, ale także z najbardziej wyrafinowaną elegancją	zimny	klaustrofobiczny

Źródło: S. Chiazzari, *Kolory w twoim życiu*, Wyd. Muza, Warszawa 1999.

Projektując przestrzeń handlową, trzeba mieć na uwadze, aby kolorystyka wnętrza nie przeszkadzała klientom, powinna być neutralna, ale zarazem ciekawa.

Oświetlenie

Oświetlenie zastosowane w punkcie sprzedaży powinno przyciągać uwagę klienta, wzbudzać jego zainteresowanie, tworzyć miły nastrój, korelować z tożsamością firmy oraz umożliwiać elastyczność oraz dopasowanie się do obowiązujących aktualnie trendów[28].

Można zastosować dwa podstawowe sposoby oświetlenia:

- **ogólne**, gdzie równomiernie oświetlamy cały sklep; stosuje się do tego lampy jarzeniowe i żarowe,
- **akcentujące** (ukierunkowane) – pozwala na ukierunkowanie źródła światła na wybrany produkt, manekin, ekspozycję itp.

Użycie halogenów i lamp neonowych pozwala uzyskiwać bardzo ciekawe efekty i tworzyć całe scenerie, które mogą uatrakcyjnić okno wystawowe bądź jakiś dział

[28] Ibidem.

w sklepie. Przy tworzeniu efektów specjalnych pomocne są różnego rodzaju: migacze, ściemniacze, projektory, stroboskopy, gniazda obrotowe oraz filtry żelowe[29].

Według badań kolorystyka ścian, sufitu i podłogi ma, kolejno 5%, 10% i 15% wpływu na to, jak klient odbiera atmosferę sklepu. Elementy graficzne mają natomiast 30% wpływu, a oświetlenie najwięcej, bo aż 40%[30].

Przy jasnym świetle klienci czują większą presję, by zachowywać się stosownie, czują się bardziej skrępowani. Jasne światło zwiększa wrażenie czystości oraz przyspiesza ruch konsumentów. Przyćmione oświetlenie zmniejsza uczucie skrępowania, również presja na adekwatne zachowywanie się słabnie[31]. Ważne jest również natężenie oświetlenia. Zbyt mocne światło nie buduje pozytywnej atmosfery, sprawia, że klient staje się nerwowy, zmęczony. Zbyt słabe z kolei sprawia, że wnętrze staje się ponure, produkt wygląda nieatrakcyjnie[32]. Przy oświetleniu sklepów należy pamiętać, aby[33]:

- nie oświetlać wierzchu towarów, tylko ich front,
- nie kierować światła na klientów,
- oświetlać podłogę tylko wtedy, gdy jest ona pokryta materiałem pochłaniającym światło,
- unikać odbijania się światła w gablotach,
- wykorzystywać matowe tła w celu uniknięcia refleksów świetlnych,
- stosować ukryte źródła światła.

Zapach

Marketing zapachowy, inaczej *aromamarketing*, obok właściwie urządzonego wnętrza, kompetentnej obsługi oraz bogatego asortymentu, jest bardzo ważnym narzędziem biznesowym. Dopiero połączenie obrazu, dźwięku i zapachu buduje pełny i spójny obraz marki[34].

Zapach odczuwany w punkcie sprzedaży jest równie ważnym kryterium budującym atmosferę. Delikatny i świeży uprzyjemni klientom czas spędzony na robieniu zakupów. Zbyt intensywny, duszący może spowodować, że zrezygnują z zakupu. Przede wszystkim należy eliminować to, co wpływa negatywnie na zapach miejsca, czyli kurz. Kurz posiada specyficzną woń, która źle wpływa na zapach całego sklepu, z czego często nie zdajemy sobie sprawy. Należy także zakazać spożywania jedzenia na terenie sklepu i zaplecza. Warto również zwrócić uwagę na obsługę sklepu: czy perfumy używane przez jej pracowników są mocne, inwazyjne, czy też delikatne i subtelne. Ważne jest, aby akcentować zapach, np. w święta Bożego Narodzenia

[29] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 69.
[30] K. Szymeczko, *Merchandising*, cz. 1, http://www.pb.info.pl/archiwum/artykul-186-merchandisingcz1.htm [dostęp: 02.04.2015].
[31] M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 201.
[32] http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/23/main.pdf [dostęp: 03.04.2015].
[33] V. Barr, Ch.E. Broudy, *Designing to sell*, za: B. Borusiak, *Merchandising…*, s. 77.
[34] http://www.aromamarketing.eu/ [dostęp: 3.04.2015].

stosując zapach kojarzony z piernikami lub cynamonem[35]. Modne ostatnio różnego rodzaju aromaterapie również znajdują swe zastosowanie w sklepach[36].

Badania pokazują, że klient akceptujący unoszący się wokół niego zapach jest w stanie spędzić w sklepie nawet o 20% więcej czasu[37].

3. Urządzenie sklepu: fasada, witryna, wnętrze, ekspozycja produktów

Fasada

Zewnętrzny wygląd sklepu – fasada jest niejako jego wizytówką, co więcej, odpowiada za tzw. pierwsze wrażenie. Na zewnątrz sklepu koniecznie musi znaleźć się jego nazwa, określenie jego charakteru, jakaś identyfikacja wizualna (najlepiej logo). Wszystkie te elementy muszą się wzajemnie dopełniać i tworzyć jednolitą całość. Strefa wejściowa powinna być zaprojektowana tak, by była zachęcająca i widoczna. Powinno się stosować tutaj do następujących zasad[38]:

- **zasady „tła" –** fasada powinna stanowić tło dla informacji i reklamy dotyczącej sklepu, jednolity kolor wzmacnia oddziaływanie informacji,
- **zasady „wyróżnika"** – zastosowanie wyróżniających kolorów i materiałów w stosunku do otoczenia.

Fot. 1. Zara – fasada sklepu
Pict. 1. Zara – facade of store

Źródło:http://retailnet.pl/2013/05/06/63768-inditex-6-tysiecy-salonow-na-calym-swiecie/ [dostęp: 25.03.2015].

[35] http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/8/main.pdf [dostęp: 8.04.2015].
[36] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 34.
[37] http://finanse.wp.pl/kat,33474,title,Kupowanie-po-wechu,wid,15391505,wiadomosc.html [dostęp: 8.04.2015].
[38] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 27.

Witryna – okno na świat

Dobra witryna to taka, która zwraca uwagę, zachęca do wejścia do sklepu, pokazuje ciekawe, atrakcyjne rozwiązania stylizacyjne, edukuje w zakresie tego, co jest modne, aktualne, świeże. Jest zaskakująca, oryginalna, dobrze skomponowana (układ elementów, brak przeładowania), a co najważniejsze – nie pozwala przejść obojętnie"[39].

Okno wystawowe jest niezwykle ważnym i atrakcyjnym narzędziem komunikacji z nabywcą. Prezentacja produktów odbywa się w miejscu sprzedaży, co może skłonić przechodniów do natychmiastowego wejścia do sklepu[40].

Dobrze zaprojektowana i przygotowana wystawa pełni funkcję[41]:

- **informacyjną** – informuje przechodniów o ofercie sklepu,
- **zachęcającą** – skłania do wejścia,
- **przekonywającą** – przekonuje o tym, że wystawione towary są oglądającemu potrzebne,
- **wyróżniającą** – wyróżnia placówkę na tle innych sklepów,
- **przypominającą** – przypomina o istnieniu sklepu i o potrzebie zakupu danego produktu.

Wśród wystaw wyróżnia się[42]:

- **witryny otwarte** (bez tła – widać przez nie wnętrze sklepu), dają klientom możliwość zobaczenia, co dzieje się wewnątrz sklepu, a ich przygotowanie niesie ze sobą niższe koszty,
- **witryny zamknięte** (posiadają zabudowane tło), nie ograniczają powierzchni sprzedażowej i pozwalają skoncentrować uwagę przechodniów na wybranych produktach.

Inny podział ze względu na towary prezentowane w witrynie wyróżnia wystawy **sprzedażowe** i **prestiżowe**. Te pierwsze służą natychmiastowemu zwiększeniu sprzedaży poprzez prezentację produktu atrakcyjnego cenowo lub o specjalnych walorach użytkowych. Natomiast wystawy prestiżowe mają za zadanie tworzenie wizerunku sklepu poprzez ekspozycje wysokogatunkowych produktów[43].

Kolejny podział witryn to: okna wystawowe równoległe do chodnika, okna narożne, otwarte z tyłu, o podstawie trójkąta, witryny pozbawione szyb, okrągłe oraz wystawy zbudowane gablotami[44].

[39] http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/17/main.pdf [dostęp: 18.04.2015].
[40] B. Borusiak, *Merchandising…*, s. 67.
[41] L. Witek, *Merchandising…*, s. 125.
[42] B. Borusiak, *Merchandising…*, s. 67.
[43] Ibidem, s. 67.
[44] J. Diamond, E. Diamond, *Merchandising…*, s. 97-102.

Fot. 2. Witryna otwarta „sal – sklep H&M
Pict. 2. Open shop window „sale" – H&M store

Źródło: http://aratka.pinger.pl/m/1496627 [dostęp: 2.05.2015].

Witryny, a także ekspozycje mogą mieć różne motywy przewodnie[45]:

- sezonowe, związane ze zmianami pór roku,
- świąteczne, nawiązujące do różnych świąt np. Bożego Narodzenia, Walentynek, Wielkanocy itp.
- twórcze, kreatywne pomysłowe wystawy, mające raczej charakter sztuki,
- instytucjonalne – nawiązują do jakiegoś ważnego wydarzenia,
- zbiorcze – eksponują powiązane z sobą produkty, cały gotowy zestaw,
- jednostkowe – eksponują wielokrotnie jeden wybrany produkt,
- promocyjne, okazjonalne – mają za zadanie zwiększenie zainteresowania, a co się z tym wiąże – wzrost sprzedaży.

Manekin

Jest jednym z elementów ekspozycji. Może być: tradycyjny całopostaciowy, stylizowany bądź też skonstruowany przez dekoratora. Używa się także popiersi, głów, nóg, a także substytutów figur wykonanych z PCV, rur stalowych, drewna (pełnią one również rolę stojaków odzieżowych)[46].

[45] Ibidem s. 298-313.
[46] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 67.

Fot. 3. Manekiny trendy 2014 – manekiny z częściami wymiennymi, o wydłużonej sylwetce, nowe technologie
Pict. 3. Mannequins trends 2014 – mannequins with interchangeable parts, with an elongated silhouette, new technologies

Źródło: http://www.merczendajzingmejkers.pl/uncategorized/manekiny-trendy-2014/ [dostęp:18.04.2015].

Obecnie odchodzi się od tradycyjnych manekinów; przybierają one przeróżne formy i kształty, dostosowując się do charakteru marki, którą prezentują i często stają się motywem, który ją identyfikuje. Są one równie ważne w ekspozycji, tak jak produkt, który eksponują, a czasem same grają główną rolę w oknie wystawowym. Większość sklepów odzieżowych używa manekinów także wewnątrz sklepów dla urozmaicenia ekspozycji, ale głównie dla zwiększenia sprzedaży. Należy pamiętać, że najlepszym sprzedawcą jest właśnie dobrze wystylizowany manekin[47].

Materiały i rekwizyty

Podkreślają one charakter ekspozycji, jednak nie może ich być za dużo (tak aby nie przytłaczały), gdyż najważniejszy jest produkt. Tkaniny w różnej kolorystyce świetnie nadają się do gładkiego pokrywania dużych powierzchni. Do tworzenia dekoracji rustykalnych (juta), wrażenia obfitości (aksamit, żakard, brokat). Stosuje się również wszelkie rodzaje papieru strukturalnego, tapety. Do ekspozycji wykorzystuje się również płytki ceramiczne, maty z trawy, siatki, piasek, kamienie itd. Rekwizyty pomagają w efektywnym eksponowaniu produktów. Rekwizytem może być wszystko – od zwykłej gałęzi po antyki i ich reprodukcje, odnowione rzeczy, jak np. stare narzędzia rolnicze. Rekwizytem może być równie sam produkt, np. kape-

[47] http://www.merczendajzingmejkers.pl/uncategorized/manekiny-trendy-2014/ [dostęp: 18.04.2015].

lusz, dodatki biżuteryjne itp. Możliwości są tutaj ogromne, ogranicza nas jedynie wyobraźnia *visual merchandisera*[48].

Wnętrze sklepu

Stanowi wyzwanie dla przedsiębiorcy. Należy pamiętać, że im dłużej klient pozostanie w sklepie, tym bardziej prawdopodobne, że coś kupi. Przygotowane jest na podstawie szczegółowego i przemyślanego planu. Produkty magnesy, czyli te najczęściej kupowane, lokuje się daleko od wejścia i kas. Należy wyodrębnić asortymentowo i tematycznie poszczególne przestrzenie w sklepie. Ważne jest również stworzenie strefy cenowo promocyjnej. Najnowsze promocje i okazje powinny znajdować się przy wejściu, bo tutaj właśnie klient, niezdecydowany na zakup, jest najbardziej podatny na sugestie. Powierzchnię sprzedażową dzieli się na salę sprzedażową oraz powierzchnię pomocniczą, czyli zaplecze[49]. Sala sprzedażowa obejmuje trzy główne części – powierzchnię[50]:

- **ekspozycyjną** (meble, urządzanie ekspozycji),
- **komunikacyjną** (ta, po której porusza się klient),
- **uzupełniającą** (kasy, przymierzalnie, toalety, kąciki zabaw).

Przy planowaniu zagospodarowania powierzchni placówki handlowej istotne jest uwzględnienie reguł poruszania się klientów w sklepie i wynikających z nich konsekwencji. Sklep tworzy się w taki sposób, aby móc w jak największym stopniu kontrolować zachowania klienta i wpływać na jego decyzje, czyli stosuje się tzw. **sterowanie ruchem nabywców.** Najlepszym kształtem dla sklepu jest prostokąt. Zgodnie z zachowaniami nabywców w sklepie wejście powinno być umieszczone po prawej stronie, a ruch w nim odbywa się przeciwnie do ruchu wskazówek zegara. Przy zagospodarowaniu powierzchni uwzględnić należy podział na tzw. miejsca dobre oraz złe. Istotny również jest układ regałów, jego długość, szerokość przejść, umiejscowienie kas itp.[51]

Można wyróżnić dwa typy aranżacji sklepu[52]. Są nimi:

- **aranżacja regularna** – polega na prostopadłym ustawieniu sprzętów sklepowych względem ścian, jej zaletą jest prostota i przejrzystość, która ułatwia klientom robienie zakupów i zapamiętanie rozmieszczenia poszczególnych kategorii produktów,
- **aranżacja nieregularna**, która może być:
  - ✓ **swobodna** – polega ona na nieregularnym ustawieniu regałów i alejek pod różnymi kątami, w wyspach sprzętu sklepowego. Szczególnie przydatna w sklepach z podziałem na określone kategorie towarów zaspokajających różne sfery życia.

[48] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 68.
[49] Ibidem, s. 28.
[50] B. Borusiak, *Merchandising…*, s. 41.
[51] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 28.
[52] Ibidem, s. 29.

Sprawdza się dobrze w sklepach z ***produktami wybieralnymi***, tj. z odzieżą, obuwiem itp.

✓ **butikowa –** to wydzielenie na sali sprzedażowej oddzielnych małych butików z oddzielnymi kasami, tzw. „sklep wewnątrz sklepu".

Coraz ważniejsza staje się taka aranżacja wnętrza sklepu, aby odróżniała go od konkurencji i tworzyła w nim swoisty klimat. W dobie tak dużej konkurencji stawia się na wyjątkowość wystroju.

Ważny w sklepie jest także jasny system informacyjny, oznaczenia poszczególnych części sklepu, ceny, stroje personelu itd. Należy również zwrócić uwagę na toalety i przymierzalnie. Warto umieścić w nich duże lustra, i dopilnować, by pomieszczenia te były odpowiednio przestronne.

Ekspozycja produktów

Ważnym elementem jest także sama ekspozycja produktu. Klienci preferują porządek, precyzję, czystość, czytelne, zrozumiałe oraz logiczne rozmieszczenie towaru. Szukają oni w ekspozycji gotowych podpowiedzi, zestawów stylizacyjnych, odpowiednio dobranych dodatków do poszczególnych części stroju. Nabywca chce widzieć, że to, co kupuje, jest modnie zestawione, że dana marka podąża za aktualnymi trendami i że może on liczyć na pełny profesjonalizm w tej dziedzinie[53].

Rozmieszczając towary w obrębie regału należy kierować się pewnymi regułami wynikającymi z zachowań klienta, a mianowicie: poziomem wzroku, odruchem czytania i zasadą środka, dzięki temu można rozmieścić produkty najbardziej priorytetowe (np. nowości lub te produkty, których chcemy się pozbyć) tak, by zostało im poświęcane jak najwięcej uwagi[54].

Warto przedstawić tutaj zasady zwiększające przystępność towaru na półkach:

- ekspozycja powinna mieć logiczny układ, być przejrzysta i zorganizowana,
- towary powinny być powiązane w grupy według komplementarności i substytucyjności,
- każdy artykuł powinien być dobrze widoczny,
- istotne jest odpowiednie zestawienie barw opakowań tak by uzyskać kontrast,
- oznaczenia cenowe muszą być widoczne przy każdym produkcie,
- wszystkie urządzenia ekspozycyjne muszą być całkowicie wypełnione towarami,
- grupy towarów powinny być zorganizowane w bloki, towary umieszcza się na kilku poziomach w krótszych odcinkach – tzw. *multifacing*[55],
- każdy produkt powinien być zwrócony „twarzą" do klienta, jest to tzw. *facing*; umieszczenie dużej ilości face'ów obok siebie powoduje efekt obfitości i lepszą widoczność produktów,

[53] http://mhshowroom.com.pl/public/images/publications/9/main.pdf [dostęp: 5.04.2015].
[54] A. Binsztok, T. Zuzański, *Jak oczarować…*, s. 163.
[55] R. Pałgan, *Merchandising…*, s. 30.

- stosuje się regułę uzupełniania towarów zgodnie z zasadą *first in – first out*, czyli towar z ostatniej dostawy ustawiamy z tyłu[56].

Ważnym elementem każdej placówki handlowej są ekspozycje promocyjne. Bywa, że są one na tyle atrakcyjne, że w dłuższym czasie przyciągają klientów do danej sieci bądź sklepu. Prawidłowo przygotowana ekspozycja promocyjna powinna mieć odpowiednią ilość miejsc promocyjnych, konkretnie ustalony czas, a także być ulokowana we właściwym miejscu[57].

Pomocny do umiejscowienia produktów nie względem sali lub ścieżek ruchu klientów, ale względem innych towarów jest ***crossmerchandising***. Celem jest tu wywołanie odpowiedniego impulsu skłaniającego do nieplanowanego zakupu. Chodzi o takie zestawianie ze sobą towarów, aby przy zakupie jednego dodatkowo kupić inny, komplementarny[58]. To ekspozycja poprzez zestawianie obok siebie na półce produktów komplementarnych, jeden z nich jest produktem pierwszej potrzeby, a drugi to artykuł uzupełniający (np. umieszczenie zapalniczek obok papierosów)[59].

Jeżeli chodzi o wyposażenie ekspozycyjne, do dyspozycji jest wiele możliwych rozwiązań z różnych tworzyw i o przeróżnych kształtach: lady przeszklone, regały ścienne, wielofunkcyjne systemy ścienne, wyspowe lady i stoły gabloty, witryny, wyposażenie typu *show-and-sell.* Witryny oraz wyspowe stoły pozwalają klientom zobaczyć towar z każdej strony. Wyposażenie typu *show-and-sell* pozwala klientom na obejrzenie produktów z bliska i dokonanie wyboru bez pomocy sprzedawcy, wielofunkcyjne systemy ścienne pozwalają na dużą elastyczność w organizacji powierzchni sprzedażowej, a odpowiednio rozmieszczone lady i regały ścienne mogą stanowić ekspozycję przyciągającą klientów[60].

Materiały promocyjne w miejscu sprzedaży POSM

POSM to skrót od angielskich słów *Point of Sale Materials*, czyli materiały promocyjne znajdujące się w miejscu sprzedaży. Materiały typu POSM są jednym z najczęstszych sposobów promocji produktów, to materiały reklamowe, informacyjne oraz ekspozycyjne. Ich skuteczność opiera się głównie na bezpośrednim kontakcie klienta z produktami czy też wystawą. Materiały te mają bezpośredni wpływ na decyzje klienta w sklepie[61].

Promocja w miejscu sprzedaży, a zatem również umieszczenie materiałów POSM ma za zadanie:

---

[56] L. Witek, *Merchandising* …, s. 85-89.
[57] R. Pałgan, *Merchandising*…, s. 30.
[58] A. Binsztok, T. Zuzański, *Jak oczarować*…, s. 172.
[59] J. Plichta, *Merchandising*, [w:] *Handel detaliczny: funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, red. J. Szumilak, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 95.
[60] J. Diamond, E. Diamond*, Merchandising*…, s. 114.
[61] http://www.stoisko.pl/aktualnosci-post/w-miejscu-sprzeda-y-czyli-o-posach-s-w-par/ [dostęp: 6.05.2015].

- przyciągać uwagę kupujących oraz podkreślać obecności marki w sklepie,
- zapewniać danej marce ekspozycję,
- zachęcać potencjalnego nabywcę do dokładniejszego obejrzenia produktu,
- odświeżać treści z reklam w mass mediach,
- przypominać nabywcom o produktach, których zakupu nie zaplanowali,
- pomagać klientom w wyborze oferty i podjęciu decyzji o zakupie[62],
- aktywizować sprzedaż,
- nawiązywać relacje z potencjalnym nabywcą dla poinformowania go o zaletach danej marki[63].

Można wyróżnić następujące kategorie POSM-ów[64]:

- **Displays** – displeje to gotowe ekspozycje produktu, danej marki, przeznaczone do jego przechowywania, prezentacji oraz promocji,
- **Signs** – znaki to różnego rodzaju materiały przekazujące klientowi dodatkowe informacje związane z produktem,
- **Shelf media** – media półkowe to różnego rodzaju materiały wykorzystywane bezpośrednio na półkach,
- **New media** – nowe media to materiały, które wykorzystują nowe technologie (np. elektroniczne stoiska informacyjne).

Najczęściej stosuje się następujące materiały POSM[65]:

- **postery –** plakaty,
- **hangery** – tekturowe połąskie plansze podwieszane pod sufitem,
- **danglery** – wiszące bądź stojące elementy reklamowe, które obracają się pod wpływem powietrza,
- **toppery** – wymienne panele reklamowe,
- **standy** – stojaki przeznaczone do ekspozycji towarów,
- **shelf-talkery** – zawieszone na brzegach półek listwy informacyjne,
- **shelf-extander** – taca przytwierdzona do półki zwiększająca jej pojemność,
- **video-merchandiser** – ekspozycja promocyjna wykorzystująca tekst i obraz,
- **cart wrap** – reklama umieszczona na wózku sklepowym,
- **take-one dyspenser** – pojemniki z ulotkami oraz broszurami,
- **stickery** – naklejki,
- **window frazes** – naklejki w obramowaniu okna,
- **lightbox** – wewnętrzne lampy neonowe,
- **t-sings** – neony wewnętrzne[66],
- **ulotki, foldery i katalogi, gazetki reklamowe,**

[62] J. Plichta, *Merchandising*…, s. 110.
[63] L. Witek, *Merchandising w małych*…, s. 100-104.
[64] Ibidem, s. 101.
[65] P. Buczyk, M. Klincewicz, *Merchandising wczoraj, dziś, jutro*, „Marketing w Praktyce" 2008, nr 6.
[66] R. Pałgan, *Merchandising*…, s. 31.

- **degustacje,**
- **stoiska promocyjne,**
- **szyld,**
- **potykacze** – reklamy umieszczane na podłodze[67], a także coraz częściej bardziej nowoczesne **monitory LCD,** na których wyświetla się spoty reklamowe,
- tzw. **„gadacze"** – odtwarzacze dźwięku uruchamiane za pomocą czujnika ruchu[68],
- **ekrany dotykowe** – zapewniają interakcję z klientem.

Visual merchandising nie jest zbiorem sztywnych reguł i zasad, wręcz przeciwnie – podlega ciągłym zmianom; dobry *visual merchandiser* musi umieć się do tych zmian dostosować. Ma on do dyspozycji wiele narzędzi i wskazówek, ale to w jego gestii leży ich umiejętne wykorzystanie w taki sposób, by wzbudzić zainteresowanie klienta.

Wnioski

Visual merchandising stanowi niezbędne, jeśli nie najważniejsze, działania marketingowe w sieciowych sklepach odzieżowych. Największe zastosowanie znajduje on właśnie w branży odzieżowej. Przyczynia się do wzrostu liczby klientów, zwiększenia obrotów placówki handlowej, a także poprawy jej ogólnego wizerunku. W obecnych realiach rynkowych przy tak dużej konkurencji, jaka ma miejsce w sektorze odzieżowym, właściwie, systematycznie i w sposób przemyślany prowadzone działania *visual merchandisingowe* pomagają wyróżnić placówkę handlową na tle innych oraz podnieść jej konkurencyjność. *Visual merchandising* w sposób niebywale efektywny wspiera sprzedaż oraz sprzyja tworzeniu pozytywnego wrażenia o danym sklepie w świadomości nabywcy.

Bibliografia

Binsztok A., Zuzański T., *Jak oczarować klientów w sklepie, czyli merchandising z elementami psychologii zachowań konsumenckich*, Helion, Gliwice 2013.
Borusiak B., *Merchandising*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009.
Buczyk P., Klincewicz M., *Merchandising wczoraj, dziś, jutro,* „Marketing w Praktyce" 2008, nr 6.
Chiazzari S., *Kolory w twoim życiu*, Wyd. Muza, Warszawa 1999.
Chudy A., *Merchandising – rewia na półce*, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 3.
Diamond J., Diamond E., *Merchandising. Magnetyzm przestrzeni handlowej*, Helion, Gliwice 2007.
Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.

[67] L. Witek L., *Merchandising w małych*…, s. 101-103.
[68] A. Chudy, *Merchandising – rewia na półce*, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 3.

http://aratka.pinger.pl/m/1496627
http://finanse.wp.pl/kat,33474,title,Kupowanie-po-wechu,wid,15391505,wiadomosc.html
http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/43-archiwum/541-czym-jest-visual-merchandising
http://media.wp.pl/kat,1022939,page,3,title,Sztuka-w-sluzbie-kupca-Visual-Merchandising,wid,9890291,wiadomosc.html?ticaid=112b08&_ticrsn=3b
http://mhshowroom.com.pl
http://www.aromamarketing.eu/
http://www.merczendajzingmejkers.pl/uncategorized/manekiny-trendy-2014/
http://www.slideshare.net/guestf6ad3dd5/visual-merchandising-zasadytechniki
http://www.stoisko.pl/aktualnosci-post/w-miejscu-sprzeda-y-czyli-o-posach-s-w-par/
McGoldrick P., *Retail Marketing*, Wyd. McGraw-Hill Book Company Europe, 1990.
Pałgan R., *Merchandising*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2012.
Rydel M., *Podręczny leksykon promocji: public relation, reklama, aktywizacja, sales promotion, merchandising*, Wyd. Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk 1998.
Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Żurawski T., *Co mogą zmysły w marketingu*, „Marketing w Praktyce" 2010, nr 10.
Witek L., *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, Wyd.C.H. Beck, Warszawa 2007.

Nota o Autorach:
Paulina Gajewska, *dr inż. adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Transportu, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej.*

Katarzyna Piskrzyńska, *dr, koordynator do spraw systemu kontroli zarządczej, Wydział Zarządzania i Transportu, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej.*

Author`s resume:
Paulina Gajewska, PhD*, Department of Management, Faculty of Management and Transport, University of Bielsko-Biala.*

Katarzyna Piskrzyńska, PhD, *Department of Management, Faculty of Management and Transport, University of Bielsko-Biala.*

Kontakt/Contact:
e-mail: pgajewska@ath.bielsko.pl
e-mail: kpiskrzynska@ath.bielsko.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Paulina Gajewska – 50%, Katarzyna Piskrzyńska – 50%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 329-342

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 20.07.2016
Data recenzji/Accepted: 7.08.2016 / 20.09.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: the paper is part of the project VEGA No 1/2033/16

DOI: 10.5604/18998658.1232706

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)

Ing. Eva Košišová, PhD. *A B D E F*
Alexander Dubček University of Trenčín
Faculty of Social and Economic Relations
Department of Economics and Economy
Slovakia
doc. RNDr. Eva Grmanová, PhD. *A B C E F*
Alexander Dubček University of Trenčín
Faculty of Social and Economic Relations
Department of Economics and Economy
Slovakia

INSURANCE MARKET OF THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES IN THE CONTEXT OF REGIONAL ECONOMIES

RYNEK UBEZPIECZEŃ KRAJÓW GRUPY WYSZEHRADZKIEJ W KONTEKŚCIE GOSPODAREK REGIONALNYCH

Abstract: Prosperity and growth of the insurance sector are closely linked to the overall economic development of individual countries and continents. In the first half of the 21st century, the insurance market in Central European countries, including the countries of the Visegrad Group, has recorded a significant boost in its development. This fact can be observed in the development of gross domestic product and premiums. The aim of this paper is to find out how a change in GDP affects premiums in individual countries of the Visegrad Group. By examining the correlation coefficient we have found that Slovakia had the highest dependence between GDP and premiums, while Hungary had the lowest. Slovakia had also the greatest value of the coefficient of determination of the dependence between premiums and GDP.

Keywords: Visegrad Group, insurance market, premium, Gross domestic product, regression analysis

Steszczenie: Dobrobyt i wzrost sektora ubezpieczeń jest ściśle powiązany z ogólnym rozwojem gospodarczym poszczególnych krajów i kontynentów. Rozwój rynku ubezpieczeń w krajach Europy Środkowej, w tym w krajach Grupy Wyszehradzkiej, nabrał znacznego tempa w pierwszej połowie XXI wieku. Fakt ten można również zaobserwować w rozwoju premii i produktu krajowego brutto. Celem tego artykułu jest znalezienie odpowiedzi, jak zmiany w PKB wpływają na zmianę ubezpieczeń w poszczególnych krajach Grupy Wyszehradzkiej. Przy badaniu współczynnika korelacji okazało się, że najsilniejsze zależności występują w Słowacji, a najsłabsze na Węgrzech. W Słowacji widoczna jest też największa wartość współczynnika determinacji pomiędzy premiami a PKB.

Slowa kluczowe: Grupa Wyszehradzka, rynek ubezpieczeń, ubezpieczenia, produkt krajowy brutto, analiza regresji

Introduction

The insurance industry helps to stabilise the economic situation in the society and contributes to the creation of new jobs[1]. Prosperity and growth of the insurance sector are closely linked to the overall economic development of individual countries and continents. According to Krátka[2], the insurance industry is becoming a global business that is not limited by geographic or territorial boundaries.

The insurance market is an important part of the financial market of every country and through various indicators it reflects not only the state of insurance in a country but also its state of economy. If we want to define the level and maturity of the insurance market of a country, we have to analyse indicators that reflect the state and development of the insurance market. The key indicator is premiums. From the macroeconomic point of view, the most important indicator of economic performance is gross domestic product (GDP)[3]. It is used to measure the overall economic

[1] J. Meluchová, *Insurance and insurance accounting*, Bratislava: Iura Edition 2000.
[2] Z. Krátka, *Effect of globalization on insurance markets*, „Biatec" 2007, 15 (7).
[3] P. Roguľa, *Gross domestic product as macroeconomic Indicator of Economic performance of Slovakia.*

performance of a country. Favourable development of GDP has a positive impact on the premiums written and thus on the level of the insurance market.

A number of authors have dealt with the relationship between the development of the insurance markets of the Visegrad Group and various determinants. Bobovník[4] analyses the impact of demographic factors on the development of national insurance markets. The impact of economic and demographic determinants on national insurance markets has been analysed by Brokešová, Pastoráková and Ondruška[5].

In the first half of this century, the insurance industry in the countries of the Visegrad Group as well as in other Central Europe countries experienced a significant revival and has become an important sector of national economy. In this paper we will analyse and compare premiums and gross domestic product of individual countries of the Visegrad Group in the period 2004-2014. Our aim is to find out how changes in GDP affect premiums in the countries analysed. We have used the databases Knoema, Insurance Europe and Eurostat.

1. Trends in the development of the insurance market in the countries of the Visegrad Group

Common historical, social, cultural, political and economic conditions have encouraged the formation of the Visegrad Group. This group reflects the effort of CEE countries to cooperate in several areas of common interest in terms of pan-European integration. It is a grouping of regional cooperation of four Central European countries: the Czech Republic, Hungary, Poland and the Slovak Republic[6]. Economic development in individual countries of the Visegrad Group has its own specificities. Nevertheless, it is still possible to identify a common development trend. Stabilisation of the economies of individual countries, increasing importance of market economies and liberalisation of the insurance industry has had a positive impact on the development of the insurance sector in the Visegrad Group countries.

1.1. Development of premiums and GDP in the Slovak Republic

Slovakia noticed significant changes in its economic performance in the period analysed, which was measured based on gross domestic product as the macroeco-

In Proceedings of the scientific work of the Department of Economics and the Economy ANNO 2011. Prešov: University of Prešov 2011.

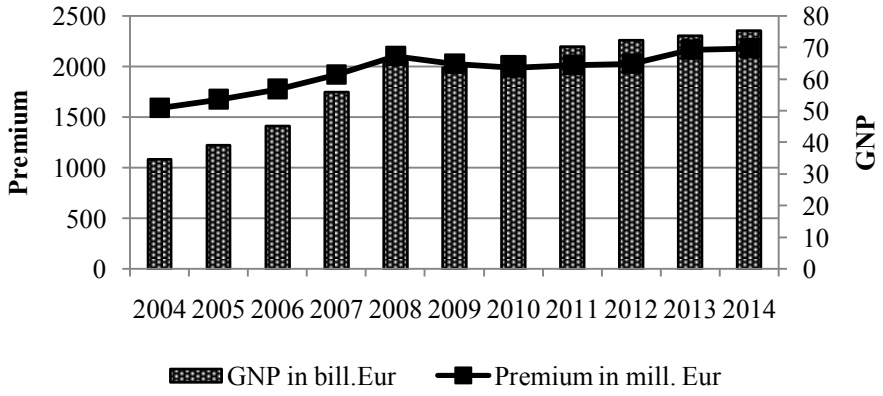
[4] D. Bobovník, *Demographic Determinants of the Insurance Markets in the Visegrad Group Countries*, Bulgaria, SGEM 2014.

[5] Z. Brokešová, E. Pastoráková & T. Ondruška, *Determinants of Insurance Industry Development in Transition Economies: Empirical Analysis of Visegrad Group Data*. „Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice" 2014, 39 (3).

[6] Visegrad Group (2012) About the Visegrad Group. http://www.visegradgroup.eu/about.

nomic indicator. The country initiated tax, social and health reforms and until 2008 its accession to the EU and the Monetary Union and subsequent increase in foreign direct investment was regarded as a guarantee of vital economic growth. But the year 2008 was marked by a slowdown in economic growth due to the global economic crisis. The development of GDP and premiums in Slovakia in the period 2004-2014 is shown in Chart 1.

Figure 1. Development of premium and GDP in the Slovak Republic
Rysunek 1. Rozwój składki i PKB w Republice Słowackiej



Source: National Bank of Slovakia, Eurostat and Insurance Europe, own creating.

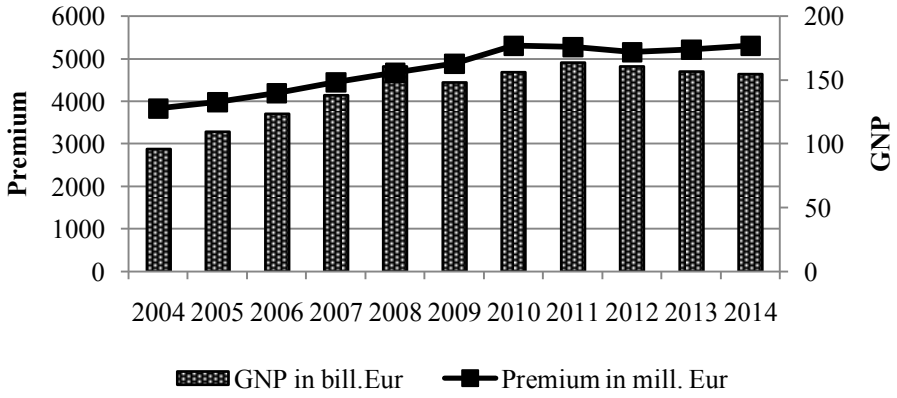
Chart 1 shows a direct relationship between GDP and premiums. The period 2004-2008 was marked by growth of GDP (2004: EUR 46.17 billion, 2008: EUR 68.16 billion). The value of premiums increased from EUR 1,198 million to EUR 2,031 million. In 2009, the growth of GDP declined upon being influenced by the economic crisis. This was reflected in a slight decrease of technical premiums in 2009-2011. In 2012, premiums increased only slightly and only in the following year a stronger growth could be observed (+ 7%). Chart 1 shows that the development of GDP and premiums was almost identical. Until 2008, both of these variables recorded increased growth. From 2009, the growth became slower and the impact of the economic crisis was manifested. In 2009, GDP decreased and the crisis affected the development of the insurance market. The value of technical premiums decreased. In the following years, the pace of development of technical premiums decreased.

1.2. Development of premiums and GDP in the Czech Republic

The insurance market of the Czech Republic is a dynamically developing national insurance market. Similarly to other national insurance markets, the insur-

ance market of this country is currently affected by globalisation. When the Czech Republic joined the EU, this process became even more intensive and the insurance market had to adapt to the legislative environment of the EU.

Figure 2. Development of premium and GDP in the Czech Republic
Rysunek 2. Rozwój składki i PKB w Czechach



Source: Eurostat and Insurance Europe, own creating.

Development of GDP and premiums in the Czech Republic is shown in Chart 2. Development of GDP was favourable until 2007, when it reached EUR 160.961 billion, while its value in 2004 was EUR 95.878 billion. However, premiums grew every year until 2010, when they reached the highest value in the whole period analysed, i.e. EUR 5,310 million. In the following years, the insurance market began to react to the turbulences that were taking place on the financial markets. Premiums decreased slightly and by the end of 2014 their value did not reach the level of 2010. GDP was developing in a similar way. After 2011 it started to decrease slightly (EUR 163.58 billion) and in 2014 it reached only EUR 154.73 billion.

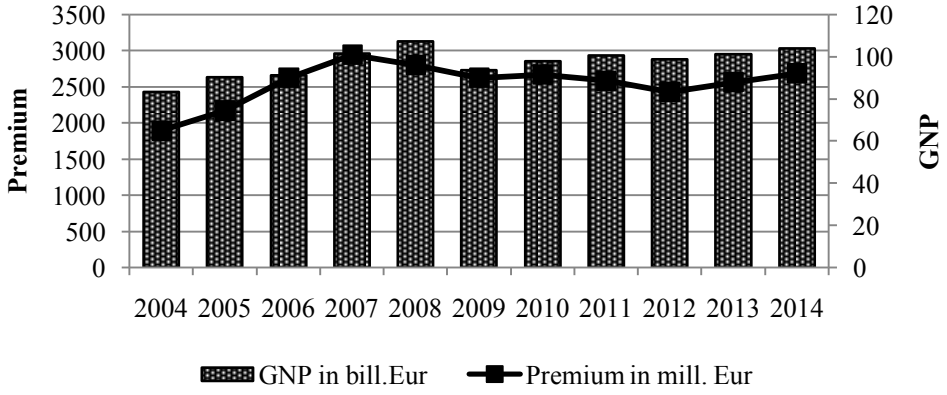
1.3. Development of premiums and GDP in Hungary

Hungary is one of the most popular investment destinations of all post-communist countries. In 2008, the country was affected by a severe recession that has continued to affect the economic growth of Hungary up to this day. Its good strategic position, available and unused natural resources and support of the IMF and the EU should have supported Hungary's return to macroeconomic stability and growth. In Chart 3 we can see the development of GDP in Hungary. It is obvious that the development trend of Hungary is similar to Slovakia and the Czech Republic.

From the beginning of the period analysed until 2008 we can seen an increase in GDP from EUR 83.49 billion to EUR 107.5 billion in 2008. However, in 2008 pre-

miums written recorded a decline to EUR 2,809.9 million from EUR 2,948.4 million in 2007. Premiums continued to decline slightly (except in 2010) until 2012, when they reached EUR 2,434.15 million. Chart 3 shows that GDP recorded a decrease in 2009 by approximately 14% compared to 2008 and Hungary achieved the best GDP in 2014 (EUR 104.239 billion). From 2007, premiums reached their lowest level in 2012, i.e. EUR 2,434.15 million, which is a decrease by EUR 375.75 million. There was a slight increase in premiums in the last two years. A similar trend can be seen in the development of GDP.

Figure 3. Development of premium and GDP in Hungary
Rysunek 3. Rozwój składki i PKB na Węgrzech

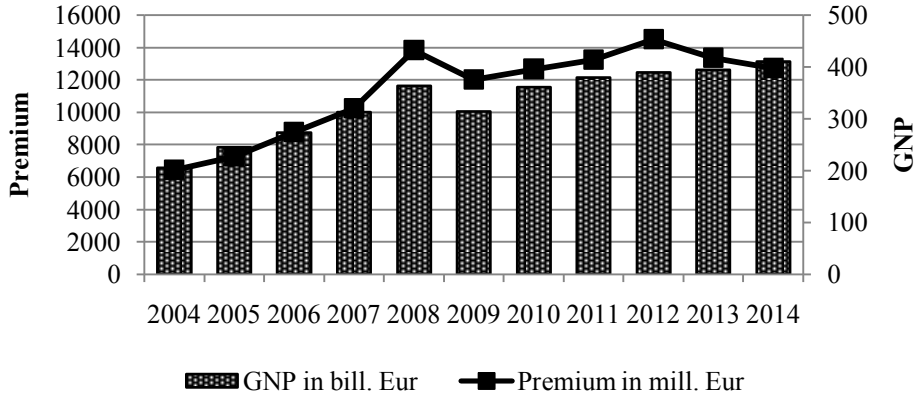


Source: Eurostat and Insurance Europe, own creating.

1.4. Development of premiums and GDP in Poland

Poland is the largest country in the Visegrad Group and the sixth largest country in the EU. It has currently one of the fastest growing economies in Europe. It's also a country that had the highest growth of GDP during the recession. The central location of Poland, large consumer market and stable economic development are the factors that increase the country's attractiveness for foreign investors.

Figure 4. Development of premium and GDP in Poland
Rysunek 4. Rozwój składki i PKB w Rzeczypospolitej Polskiej



Source: Eurostat and Insurance Europe, own creating.

Chart 4 shows the continuous growth of GDP from 2004 to 2008, when it reached EUR 363.691 billion. In 2009, premiums dropped to EUR 1,328.04 million and GDP dropped to EUR 314.689 billion as a result of the economic crisis. Similarly to Slovakia, after 2009 GDP in Poland grew slightly until 2014, when it reached its highest level, i.e. EUR 410.85 billion. However, in the last two years premiums declined by 9.22% in 2013 and by 9.5% in 2014 compared to the previous year.

2. Linear regression model between technical premiums and GDP

As a general rule, positive GDP development has a positive effect on the development of premiums. Thus, GDP growth is reflected in an increase in premiums. On the basis of theoretical findings and previous analyses we assume that there will be a statistically significant positive linear relationship between GDP and technical premiums in all countries of the Visegrad Group. To characterise the relationship we will use regression and correlation analysis. We will process data using the statistical software Statistica. Parameters of simple linear regression will be estimated using the method of least squares, where the dependent variable will be national premiums expressed in billion EUR and the independent variable will be GDP in billion EUR in the country analysed. The estimated value of the regression coefficient will determine how much the dependent variable changes when the independent variable increases by one unit of measurement.

Tightness of the dependence studied will be expressed through the coefficient of correlation. The coefficient of determination will be used to determine what percentage of total variability is expressed by the model.

When determining the quality of the regression model, we will test the statistical significance of individual estimated parameters using the p-value. Next, we will analyse whether the requirements on model residues are true. We will express the arithmetic mean of the residues. Using the Shapiro-Wilk test we will test the normality of the residues. Homoscedasticity of the residues will be verified by Durbin-Watson statistic. A conclusion on the autocorrelation of residues will be made based on a scatter plot of the residues and the estimated values of the dependent variable.

2.1. Shape of the regression function of linear dependence between premiums and GDP in the Slovak Republic

Based on the values of premiums and GDP in the Slovak Republic we are able to express the following linear regression model

$$y_i = 1.17120 + 0.01295x_i, \quad i = 1,2,...1 \quad .$$

Based on point estimation of the regression coefficient we can conclude that if GDP increases by an average of 1 billion EUR, premiums rise by an average of EUR 0.01295 billion.

Table 1. P-value, correlation coefficient and coefficient of determination in the Slovak Republic
Tabela 1. P-wartość, współczynnik korelacji i współczynnik determinacji w Republice Słowackiej

p-value of absolute coefficient	0.000000
p-value of regression coefficient	0.000002
correlation coefficient	0.964875
coefficient of determination	0.923314

Source: own creating in Statistica.

Parameters of the model are statistically significant. The value of the correlation coefficient suggests strong dependence between premiums and GDP. It follows from the values of the coefficient of determination that only 92.33% of variability is explained by the model.

The average of the residues is 0. It cannot be determined from the values of Durbin-Watson statistic if there is autocorrelation. The values of the Shapiro-Wilk test show that the residues have normal distribution. We may conclude constant variance based on the scatter plot of predicted values and residues.

Table 2. Mean of residuals, Shapiro-Wilk test, Durbin-Watson statistic (SR)
Tabela 2. Średnia z reszt, Test Shapiro-Wilka, Durbin-Watson statystyka (SR)

Mean of residuals	0
Durbin-Watson statistic	0.147
Shapiro-Wilk statistic (SW)	SW=0.948, p-value = 0.619

Source: own creating in Statistica.

2.2. Shape of the regression function of linear dependence between premiums and GDP in the Czech Republic

Based on the values of premiums and GDP in the Czech Republic we are able to express the following linear regression model

$$y_i = 1.564558 + 0.02237x_i, \quad i = 1,2,...1 \quad .$$

Based on the point estimation of the regression coefficient we can conclude that if GDP increases by an average of EUR 1 billion, premiums rise by an average of EUR 0.02237 billion.

Table 3. P-value, correlation coefficient and coefficient of determination in the Czech Republic
Tabela 3. P-wartość, współczynnik korelacji i współczynnik determinacji w Republice Czeskiej

p-value of absolute coefficient	0.007710
p-value of regression coefficient	0.000060
correlation coefficient	0.919974
coefficient of determination	0.829281

Source: own creating in Statistica.

Parameters of the model are statistically significant. The value of the correlation coefficient suggests strong dependence between premiums and GDP. It follows from the values of the coefficient of determination that 82.93 % of variability is explained by the model.

The average of the residues is 0. It cannot be determined from the values of Durbin-Watson statistic if there is autocorrelation. The values of the Shapiro-Wilk test show that the residues have normal distribution. We cannot conclude constant variance based on the scatter plot of predicted values and residues.

Table 4. Mean of residuals, Shapiro-Wilk test, Durbin-Watson statistic (CR)
Tabela 4. Średnia z reszt, Test Shapiro-Wilka, Durbin-Watson statystyka (CR)

Mean of residuals	0
Durbin-Watson statistic	1.053
Shapiro-Wilk statistic (SW)	SW=0.938, p-value=0.493

Source: own creating in Statistica.

2.3. Shape of the regression function of linear dependence between premiums and GDP in Hungary

Based on the values of premiums and GDP in Hungary we are able to express the following linear regression model

$$y_i = -0.699183 + 0.03356x_i, \quad i = 1,2,...1 \ .$$

Based on the point estimation of the regression coefficient we can conclude that if GDP increases by an average of EUR 1 billion, premiums rise by an average of EUR 0.03356 billion.

Table 5. P-value, correlation coefficient and coefficient of determination in Hungary
Tabela 5. P-wartość, współczynnik korelacji i współczynnik determinacji na Węgrzech

p-value of absolute coefficient	0.419858
p-value of regression coefficient	0.003417
correlation coefficient	0.795456
coefficient of determination	0.632750

Source: own creating in Statistica.

The regression coefficient of the model is statistically significant. The value of the correlation coefficient suggests strong dependence between premiums and GDP. It follows from the values of the coefficient of determination that 63.28% of variability is explained by the model.

The average of the residues is 0. The values of Durbin-Watson statistic suggest that the residues are statistically insignificantly positively autocorrelated. The values of the Shapiro-Wilk test show that the residues have normal distribution on significance level 0.01. We can conclude constant variance based on the scatter plot of predicted values and residues.

Table 6. Mean of residuals, Shapiro-Wilk test, Durbin-Watson statistic (Hungary)
Tabela 6. Średnia z reszt, Test Shapiro-Wilka, Durbin-Watson statystyka (Węgry)

Mean of residuals	0
Durbin-Watson statistic	1.376
Shapiro-Wilk statistic (SW)	SW=0.846, p-value=0.038

Source: own creating in Statistica.

2.4. Shape of the regression function of linear dependence between premiums and GDP in Poland

Based on the values of premiums and GDP in Poland we are able to express the following linear regression model

$$y_i = -2.01899 + 0.3271x_i, \quad i = 1,2,...1 \quad .$$

Based on the point estimation of the regression coefficient we can conclude that if GDP increases by an average of EUR 1 billion, premiums rise by an average of EUR 0.3271 billion.

The regression coefficient is statistically significant. It follows from the values of the coefficient of determination that 68.15% of variability is explained by the model.

Table 7. P-value, correlation coefficient and coefficient of determination in Poland
Tabela 7. P-wartość, współczynnik korelacji i współczynnik determinacji w Polsce

p-value of absolute coefficient	0.020201
p-value of regression coefficient	0.001750
correlation coefficient	0.825534
coefficient of determination	0.681507

Source: own creating in Statistica.

The average of the residues is 0. It cannot be determined from the values of Durbin-Watson statistic if there is autocorrelation. The values of the Shapiro-Wilk test show that the residues have normal distribution. We can conclude constant variance based on the scatter plot of predicted values and residues.

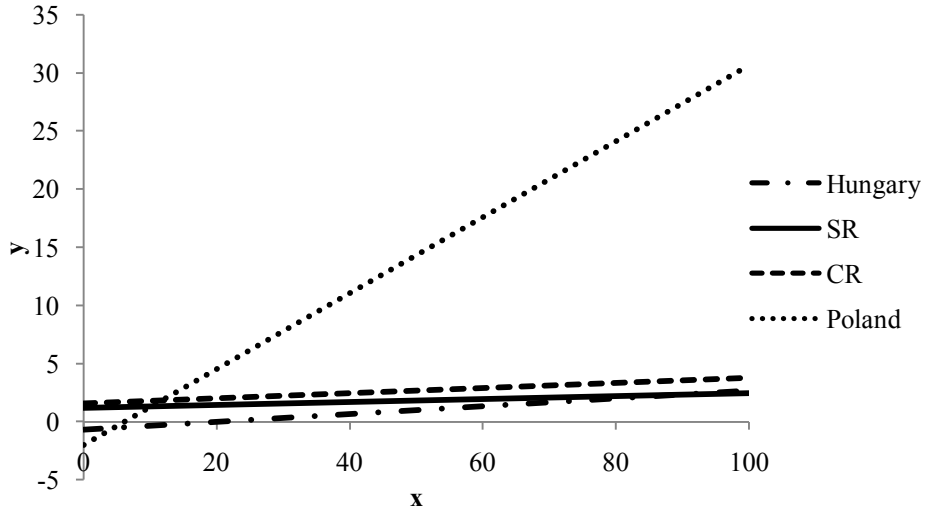
Table 8. Mean of residuals, Shapiro-Wilk test, Durbin-Watson statistic (Poland)
Tabela 8. Średnia z reszt, Test Shapiro-Wilka, Durbin-Watson statystyka (Polska)

Mean of residuals	0
Durbin-Watson statistic	1.137
Shapiro-Wilk statistic (SW)	SW=0.974, p-value=0.921

Source: own creating in Statistica.

The positive linear relationship between GDP and premiums was statistically significant for all the countries analysed. We may conclude based on the expressed linear models that upon an average change in GDP by one billion EUR the average premiums increased by 0.01295 billion EUR in the Slovak Republic, by 0.02237 billion EUR in the Czech Republic, by 0.03356 billion EUR in Hungary and by 0.3271 billion EUR in Poland.

Figure 5. Linear models of premiums and GDP
Rysunek 5. Modele liniowe objęte składek i PKB



Source: Eurostat and Insurance Europe, own creating.

In all four cases the models were statistically significant. The linear model expressed 92.33% of total variability in the Slovak Republic and 82.93% in the Czech Republic. In Hungary, the model explains the smallest proportion of variability – approximately 63.28%. In Poland, the model explains 68.15% of variability. Graphical representation of linear models is in Chart 6.

Concluding Remarks

The analysis shows that although the economic development of each of the Visegrad Group countries has its own specificities, we have observed comparable reactions of the economies studied in the basic development trends of GDP and premiums. We have analysed the growth of GDP until 2008 in all the countries studied. In 2009, there was a decline in GDP in all the countries. There was also a decline in premiums in all the countries except for the Czech Republic. After 2009, premiums started to develop in a slightly different way. While the Czech Republic continued to

record a slight increase in this indicator until 2010, the insurance market of the other countries reacted to the global situation by a slight decrease. The most dynamic market recovery was observed in Poland, where premiums grew from 2009 to 2012 and then decreased slightly until 2014. In the rest of the countries, premiums rose slightly at the end of the period analysed (2013, 2014). When analysing correlation we conclude that the greatest tightness of dependence between premiums and GDP was in the Slovak Republic and the lowest in Hungary. A simple linear model of the relationship between premiums and GDP explains the most the variability of values of variables in Slovakia (92.33%) and the least in Hungary (63.22%). This paper is part of the project VEGA 1/0233/16.

Bibliography

Bobovník D., *Demographic Determinants of the Insurance Markets in the Visegrad Group Countries.* Bulgaria, SGEM 2014.
Brokešová Z., Pastoráková E. & Ondruška T., *Determinants of Insurance Industry Development in Transition Economies: Empirical Analysis of Visegrad Group Data*, „Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice" 2014, 39 (3).
Eurostat [online]. Available: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do
Insurance Europe. Insurance Data. [online]. Available: http://www.insuranceeurope.eu/members/slovakia-sk
Knoema, *European Insurance Statistics,* [online]. Available: http://knoema.com/EUIN2015/european-insurance-statistics-2015?country=1000300-slovakia.
Krátka Z., *Effect of globalization on insurance markets*. „Biatec" 2007, 15 (7).
Meluchová J., *Insurance and insurance accounting*, Iura Edition Bratislava 2000.
National Bank of Slovakia, *Supervision insurance*. Available: <http://www.nbs.sk/sk/dohlad-nad-financnym-trhom/dohlad-nad-poistovnictvom/ukazovatele>.
Roguľa P., *Gross domestic product as macroeconomic Indicator of Economic performance of Slovakia.* In Proceedings of the scientific work of the Department of Economics and the Economy ANNO 2011, University of Prešov Prešov 2011.
Visegrad Group (2012) About the Visegrad Group. http://www.visegradgroup.eu/about

Author's resume:
Eva Koišová *– Assistant Professor, Department of Economics and Economy of the Faculty of Social and Economic Relations of the Alexander Dubček University of Trenčín. Research interests: Finance, Corporate finance, Regional development and Regional polic.*

Eva Grmanová *– Associate Profesor, Department of Economics and Economy of the Faculty of Social and Economic Relations of the Alexander Dubček University of Trenčín. Research interests: Regional development and Regional polic, Econometrics.*

Nota o Autorach:
Eva Košišová *– adiunkt, Katedra Ekonomiki i Gospodarki Wydziału Stosunków Społecznych i Ekonomicznych Uniwersytetu Alexandra Dubčeka. Zainteresowania badawcze: finanse, finanse korporacyjne, rozwój regionalny i polityki regionalne.*

Eva Grmanová *– docent, Katedra Ekonomiki i Gospodarki Wydziału Stosunków Społecznych i Ekonomicznych Uniwersytetu Trenczyńskiego Alexandra Dubčeka. Zainteresowania badawcze: rozwój regionalny i polityki regionalne, ekonometria.*

Contact/Kontakt:
Eva Košišová
e-mail: eva.koisova@tnuni.sk

Eva Grmanová
e-mail: eva.grmanova@tnuni.sk

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Eva Košišová – 50%; Eva Grmanová – 50%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 343-356

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 20.07.2016
Data recenzji/Accepted: 7.08.2016 / 20.09.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: The article is part of research project funded by the Scientific Grant Agency of the Ministry of Education, Science Research and Sport of the Slovak Republic, VEGA 1/0208/14 Insurance market and Insurance Companies Efficiency.

DOI: 10.5604/18998658.1232707

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)

Ing. Jana Masárová, PhD. *A B C D E F*
Alexander Dubček University of Trenčín
Faculty of Social and Economic Relations
Department of Economics and Economy
Slovakia
Ing. Eva Ivanová, CSc. *A B C D F*
Alexander Dubček University of Trenčín
Faculty of Social and Economic Relations
Department of Economics and Economy
Slovakia

DEVELOPMENT OF INSURANCE MARKET IN SLOVAK REPUBLIC AND CZECH REPUBLIC

ROZWÓJ RYNKU UBEZPIECZENIOWEGO W REPUBLICE SŁOWACKIEJ ORAZ CZECHACH

Abstract: National insurance market, which is part of the financial market is influenced by number of factors of national economy and the global economic environment. Czech Republic and Slovakia were until 1993 part of one state, after the split, both insurance markets of independent republics under the influence of various economic and social factors started to develop differently. The aim of this article is to identify commonalities and differences in the development of insurance markets in Slovakia and Czech Republic through a comparison of selected indicators. The analysis focuses on the following indicators of the insurance market: the number of commercial insurance companies, the share of life insurance premiums written on the insurance market and the concentration calculated according to the Herfindahl – Hirschman Index. Selected indicators are observed for the period during 2004 – 2014.

Keywords: insurance market, insurance market indicators, premiums, life insurance, insurance company, insurance market concentration

Steszczenie: Krajowy rynek ubezpieczeń, który jest częścią rynku finansowego, wpływa na szereg elementów gospodarki krajowej i globalnego otoczenia ekonomicznego. Republika Czeska i Republika Słowacka stanowiły do 1993 roku jeden kraj, po podziale rynki ubezpieczeniowe obu niezależnych republik zaczęły rozwijać się odmiennie pod wpływem różnych czynników ekonomicznych i społecznych. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja cech wspólnych i różnic w rozwoju rynków ubezpieczeniowych Słowacji i Czechach poprzez porównanie wybranych wskaźników. Analiza koncentruje się na następujących wskaźnikach rynku ubezpieczeń: liczba komercyjnych firm ubezpieczeniowych, udział składki ubezpieczeń na życie w rynku ubezpieczeń oraz koncentracja obliczana na podstawie wskaźnika Herfindahla-Hirschman. Wybrane wskaźniki są analizowane za lata 2004-2014.

Slowa kluczowe: rynek ubezpieczeń, wskaźniki rynku ubezpieczeń, ubezpieczenia, ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia komercyjne, koncentracja rynku ubezpieczeń

Introduction

Insurance is an important sector of the national economy; directly or indirectly affects all spheres of life of the state, businesses and citizens and helps to maintain economic stability of businesses and living standards of the population, which affects the development of the economy as a whole. In the insurance business, commercial insurance companies operating in the insurance market provide specific goods – insurance, in order to eliminate the consequences of unexpected events in the health and life of humans or protection of property.

Insurance is a social or commercial device providing financial compensation for the effect of misfortune, and the payments being made from the accumulated contributions of all parties participating in the scheme[1].

The most basic function of the insurance sector is the transfer of risk. Insurance companies transfer risk to themselves to preserve the financial stability of households, especially by making long-term investments, on the other hand with the life insurance premiums they support the development of the local stock and bond markets. Insurance companies' transfer risks with new tools that developed by the insurance sector also contribute to the formation of new capital[2].

The insurance market as a component of the financial market is alongside providing the insurance and reinsurance function also characterized by a system of different market instruments and regulatory measures of the state. Insurance markets in different countries are evolving under influence of various factors and events which also requires the adaptation from participants of the insurance market.

Slovakia and the Czech Republic were in the past part of several state formations as well as formed one state. Therefore both insurance markets in these countries had a common base and for a long time had a common history of development. After the split of the common state under the influence of various social and economic factors, the insurance market of the Slovakia and the Czech Republic started to differ. Definition, nature and characteristics of the insurance market in Slovak professional literature can be found in the works of Čejková[3]; Majtánová[4], Grmanová[5]. The question of insurance, the insurance market and its development and characteristics in the Czech Republic is dealing with authors Ducháčková[6], Daňhel[7], Cipra[8] and others.

The aim of the article is to identify commonalities and differences in the development of insurance markets Slovakia and Czech Republic through a comparison of selected indicators of the insurance market. We use analysis of time series, comparison and synthesis. For comparison of the state and development of the insurance market of Slovakia and the Czech Republic, we selected indicators: the number of commercial insurance companies, the share of life insurance premiums written and the concentration of the insurance market. We are using the data provided by

[1] P.K. Liedtke, *What's insurance to a modern economy?* „The Geneva Papers on Risk and Insurance--Issues and Practice" 2007, vol. 32, iss. 2, pp. 211-221.
[2] H. Ciftci, E. Iscan, D. Serin, *The interaction between insurance sector and economic growth: Turkish case*, "Proceedings of the 19th International Academic Conference", International Institute of Social and Economic Sciences, Florence 2015, pp. 178-183.
[3] V. Čejková, *Pojistný trh*, Grada Publishing, Praha 2002.
[4] A. Majtánová et al., *Poisťovníctvo*, Wolters Kluwer (Iura Edition), Bratislava 2009.
[5] E. Grmanová, *Poisťovníctvo*, TnUAD v Trenčíne, Trenčín 2004; E. Grmanová, *Poistný trh a finančné investovanie*, CROCUS, Trenčín 2004.
[6] E. Ducháčková, *Principy pojištění a pojišťovnictví*, Ekopress, Praha 2009.
[7] L. Daňhel et al., *Pojistná teorie*, Professional Publishing, Praha 2006.
[8] T. Cipra, *Praktický průvodce finanční a pojistnou matematikou*, Ekopress, Praha 2005.

the company in its database Insurance Europe. The first two indicators are compared together with aggregated (rep. average) values across Insurance Europe. We based the data from the Slovak Insurance Association and the Czech Association of Insurance Companies. For the calculation of the concentration we used the Herfindahl- Hirschman Index (HHI). The state and development of the insurance market is analysed over the period 2004-2014.

1. Historical development of insurance market in Slovakia and Czech Republic

History of insurance is very long; the insurance relationship arose at certain stages of development of the society and is associated with the development of risk and uncertainty in social and economic activities that people are trying to eliminate. According to Palacková[9], oldest insurance relations were based on the principle of solidarity and therefore they were most often called mutual societies. A typical feature of such societies was the absence of separate management of the mutual society from the insurance fund.

After the spread of trade in food products and their transportation through inland waterways it became necessary to insure transport risks. The insurance of buildings, accessories, movable goods, crops and livestock started later. Insurance against hail, life and pension insurance, burglary insurance and so on were introduced as well.

During the First World War the insurance market was in depression. After the First World War with the establishment of the Czechoslovak Republic large-scale economic reforms began that have affected the functioning of the insurance market. Improved conditions led to emergence of domestic insurance companies and also to changes in the law of compulsory and mandatory insurance.

The Great Depression during the years 1933-1935 affected the insurance industry only slightly and resulted in slowing down its development. Second World War had significantly worse consequences for the insurance industry when many especially domestic insurance companies experienced difficulties. After the war, by a Presidential Decree, all insurance companies (more than 700) were nationalized. In early 1947, five insurance companies were established in the form of state-owned enterprises. In 1948 these were merged, creating one insurance monopoly - Czechoslovak insurance company, national enterprise. The natural evolution of the insurance market was thus interrupted. In 1968, as a result of forming federal state of Czechoslovakia, Czechoslovak Insurance Company was split into the Czech State Insurance Company based in Prague and the Slovak State Insurance Company based in Bratislava, where both gained monopoly for providing insurance services in their respective territories.

[9] D. Palacková, *Historický vývoj poistenia a poisťovníctva*, „Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých výskumných pracovníkov DOCTUS 2006", AT-Publishing, Bratislava 2006, s. 75-79.

Until 1989, Slovak and Czech insurance markets had been structured in a similar way, mainly due to the presence of a centrally planned economy. This mode of insurance industry operation was vastly different from the functioning of the insurance industry in countries with a market economy. The range of private insurance was strongly restricted and in each country, only one insurance company operated, offering basic insurance products for companies (mainly state owned) and citizens. These markets, therefore, functioned as solely state owned and monopolistic, which influenced the development of the private insurance sector negatively[10].

After 1989, the process of transformation of the centrally planned economy to a market economy resulted into eliminating insurance monopoly and led to many legislative changes dealing with insurance industry in Slovakia and the Czech Republic. A new law on insurance was passed, state owned insurance companies were privatized, the new state institution to supervise insurance market was established and liberalization of the insurance market gave rise to new insurance entities. New market conditions have forced insurers to become more responsive to the needs of the insurance market and offer new insurance products.

After the split of Czechoslovakia in 1993, the insurance market in Slovakia and the Czech Republic was developing further with increasing number of insurance companies and customers. In both countries, the associations of commercial insurers were established: Slovak Insurance Association and the Czech Association of Insurance Companies. In the following years the insurance legislation of both countries was gradually harmonized with European Union legislation.

In 2004, after Slovakia and the Czech Republic joined the European Union the competition in the insurance market has intensified as both countries became open to insurance companies of other EU member states governed under the principle of so-called single European passport. The foreign insurance companies can now establish a new branch in Slovakia and the Czech Republic or may operate under the freedom to provide services. On the other hand, the Slovak and Czech insurance companies have the opportunity to offer their insurance services in the markets of other European Union countries.

These new conditions brought changes in the insurance legislation in the Czech Republic and Slovakia. One of the changes affecting the insurance company was a way of reporting their solvency and the methods for testing its solvency. Insurance companies had to adapt to the new legislative requirements. One of them is the Directive 73/239 / EEC for non-life insurance sector and Directive 79/267 / EEC for life insurance. These directives govern how European Union countries calculate the minimum solvency margin and solvency test. Another is a Decree no. 497/2002 on the calculation and demonstration of solvency of insurance companies and branches of foreign insurance companies

[10] Z. Brokešová, E. Pastoráková, T. Ondruška, *Determinants of Insurance Industry Development in Transition Economies: Empirical Analysis of Visegrad Group Data*, "The Geneva Papers" 2014, No. 39, pp. 471-492.

The third generation of directives in the EU insurance sector has created the need to revise the solvency requirements, which resulted in a reform approved by the European Parliament and the European Council, known as Solvency I and II. Solvency regulation in the EU has undergone only minor changes until the adoption of Solvency I in February 2002. Its implementation was binding for member states from the financial year 2004. The Solvency II Directive covers more than 30 European countries and is one of the largest projects that unifies rules on financial discipline and supervision of insurance and reinsurance markets, which is in force since 2013.

In the European environment, legislative coherence between national insurance markets are growing and competitiveness is increasing. Mutual interaction and globalization is reflected at the level of national markets. However, last years were marked by large fluctuations in the financial markets and by increasing economic instability, which influenced the development of the insurance markets[11].

Further development in the insurance markets of Slovakia and the Czech Republic was characterized by the growth of insurance premiums and the declining share of the dominating insurance companies. Both countries were affected by the 2008 global economic and financial crisis negatively impacting the rate of growth of their insurance markets. Despite the negative effects of the global financial crisis, both markets did not experience collapse of any insurance company thanks to legislation, supervision but particularly due to prudent investment strategy of insurance companies. The crisis however began to show indirectly through reduction in economic activity of the business sector, increasing unemployment, reduced expenditure growth of the population, which was reflected in declining sales of insurance products, higher numbers of redemptions of life insurance contracts and the reduced profitability of commercial insurance companies. In the aftermath of the economic crisis, the insurance markets have stabilized and their main indicators characterizing the level of the insurance market are gradually approaching the European average.

2. Comparison of selected indicators development of insurance markets in Slovakia and Czech Republic

Development on insurance market depends on the action of various factors. The most important factors affecting the insurance market and the size of premiums written Ručková[12] considers such as economic development, financial markets development, costs development on insurance (disasters incidence), distribution chan-

[11] E. Grmanová, *New business and efficiency of insurance companies in the Slovak Republic*, "SGEM conference on political sciences law, finance economics & tourism: Conference proceedings volume II Finance", STEF92 Technology, Sofia 2014, pp. 415-422.

[12] P. Ručková, *Vybrané faktory ovlivňující pojišťovnictví s ohledem na současnou ekonomickou situaci v ČR i ve světě*, „Acta academica karviniensia" 2011, č. 3, p. 103-111.

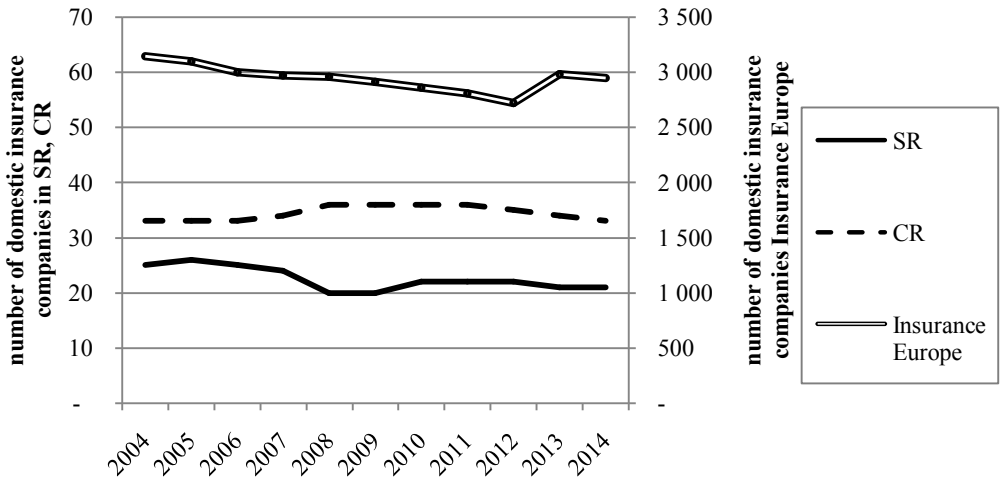
nels development (effective access to clients). As states Vachálková[13], insurance market development follows the economic maturity of the country; economic growth is a necessary condition to ensure further insurance market development. Economically developed countries are characterized by well-developed and stable insurance market. Ekonomicky vyspelé krajiny charakterizuje rozvinutý a stabilný poistný trh.

The insurance markets of Slovak Republic and Czech Republic are compared on the basis of indicators: the number of commercial insurance companies, the share of life insurance in premiums written and the insurance market concentration.

2.1. The number of commercial insurance companies

The number of commercial insurance companies is one of the basic indicators used in the theory and practice of insurance. There are more or less frequent changes occurring on insurance market such as new insurance companies creating, but on the other hand, existing insurance companies are fusing if necessary or certain insurance companies on the marketplace can be closing their business. The level of competitive environment and also the insurance market concentration depend on the number of insurance companies operating on the market and their market power. Development of the total number of domestic commercial insurance companies in SR and CR and Insurance in Europe is shown in Figure 1.

Figure 1. Number of domestic insurance companies
Rysunek 1. Liczba krajowych firm ubezpieczeniowych



Source: Insurance Europe, own creating.

[13] I. Vachálková, *Rozvinutý poistný trh – jeden z determinantov ekonomickej vyspelosti krajiny*, "ČASOPIS ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI / JOURNAL OF KNOWLEDGE SOCIETY" 2013, č. 2, 8 s.

In 2004, in Slovakia there were 25 commercial insurance companies being established in Slovak Republic, in 2005 their number increased up to 26, but in the following years gradually decreased to 21 in 2014. A total of 33 commercial insurance companies were based in Czech Republic. Their number increased up to 36 (years 2008-2011), in the following years decreased to 33 in 2014. In both countries the number of branches of insurance companies established in the territory of another State increased and also a number of insurance companies operating as free cross-border activity of foreign insurance companies, thus competition on insurance markets has been increasing.

In countries brought together in Insurance Europe, the total number of domestic insurance companies decreased from 3,144 in 2014 to 2,719 in 2012, the following year there was a growing number of insurance companies up to 2981, in 2014 the number was 2948.

2.2. The share of life insurance in premiums written

Gross premiums written are considered as the most important indicator of the performance of individual insurance companies and the insurance market as a whole. Gross premium written refer to the amount of premiums customers are required to pay for insurance policies written during the accounting period[14]. Premiums written are recognized separately for the life and non-life insurance. Širá[15] points out that the proportion of life and non-life insurance reveals a lot about the status and nature of the insurance market and the economy as a whole of the country. The countries with prevailing non-life insurance over life insurance are usually those with a developing economy. The inhabitants of such country underwrite mostly material items, which are important for their income security. Insurance contracts for life insurance in this case are not of that importance. However with improving economy and increased standard of living of the population, the demand for life insurance products increases.

The role played by life insurance when ensuring financial means for the old age is increasingly stronger and more distinct, gradually expanding its traditional function as protection in case of sudden demise of someone close[16].

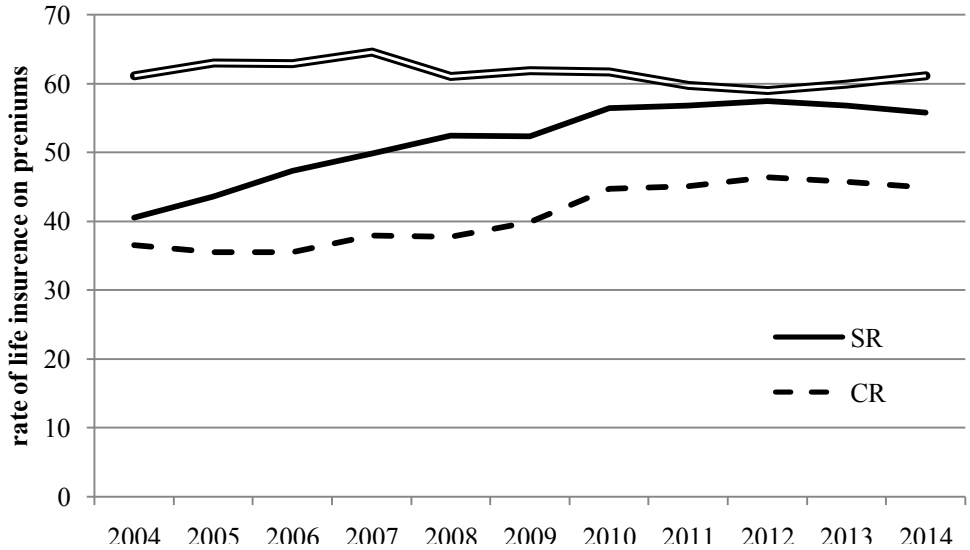
Share of life insurance gross premiums written is shown in the Figure 2.

[14] Investopedia, *Dictionary*, Available: http://www.investopedia.com/terms/w/written-premium.asp.

[15] E. Širá, *Vývoj predpísaného poistného a poistenosti na poistnom trhu v SR*, „Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012", Prešovská univerzita, Prešov 2012, p. 233-240.

[16] E. Ducháčková, O. Schlossberger, *Life insurance and the role of financial arbitrator for the resolution of disputes within life insurance*, "Proceedings of the 7th International Scientific Conference Finance and Performance of Firms in Science, Education and Practice", Tomas Bata University in Zlín, Zlín 2015. p. 217-231.

Figure 2. Share of life insurance on gross written premium
Rysunek 2. Udział ubezpieczeń na życie w składkach przypisanych brutto



Source: Insurance Europe, own creating.

In Slovakia, the share of life insurance gross premiums written increased from 40.52% in 2004 to 55.75% in 2014, in 2012 the share of life insurance amounted to 57.47%. Pastoráková a Drugdová[17] explain the dynamic development of the insurance market for life insurance by the fact that the population gradually becomes more aware of environmental risks and the fact that the state social security will not be able to contribute sufficiently to future pensions.

The share of life insurance gross premiums written was different in the Czech Republic than in Slovakia, in 2004 only 36.59 %, increasing in the subsequent years reaching up to 46.33 % in 2012 and then slightly declining in the following years to 44.87% in 2014.

Looking at the countries grouped together in Insurance Europe, the average share of life insurance gross premiums written was highest in 2007 at 64.50 %, slightly decreasing in the following years to 58.97%. In 2014, the share of life insurance written was 61.10 %. Among the countries with the highest proportion of life insurance is Finland, Sweden, Ireland (around 80%). Whereas the lowest share of life insurance gross premiums written is in the countries such as Iceland, Latvia and Turkey (around 10%).

[17] E. Pastoráková, B. Drugdová, *Komerčný poistný trh v Slovenskej republike*, „Finanční řízení podniků a finančních institucí", VŠB-TU Ostrava, Ostrava 2009.

2.3. Concentration of the insurance market

The indicator of insurance market concentration according to Grmanová[18] represents the share of the largest commercial insurers on premiums written, tracking mostly 5, 10 and 15 largest insurance companies in the insurance market. In practice, the concentration of the sectors is most often measured through Herfindahl-Hirschman index (HHI), calculated as:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} x_i^2$$

where n is the number of all insurance companies in the sector and x_i is the share of i-th insurance company on the total turnover of the insurance industry..

The value of the index can move up to 10000 (100^2), in case the industry consists of only one company, a characteristic of pure monopoly, and the lowest value is reached when all companies in the industry are of equal size, i.e. perfect competition when no company has significant influence on the market. So, the lower the index, the more competitive the market is, and the higher the index, the bigger is the degree of concentration and market imperfection[19].

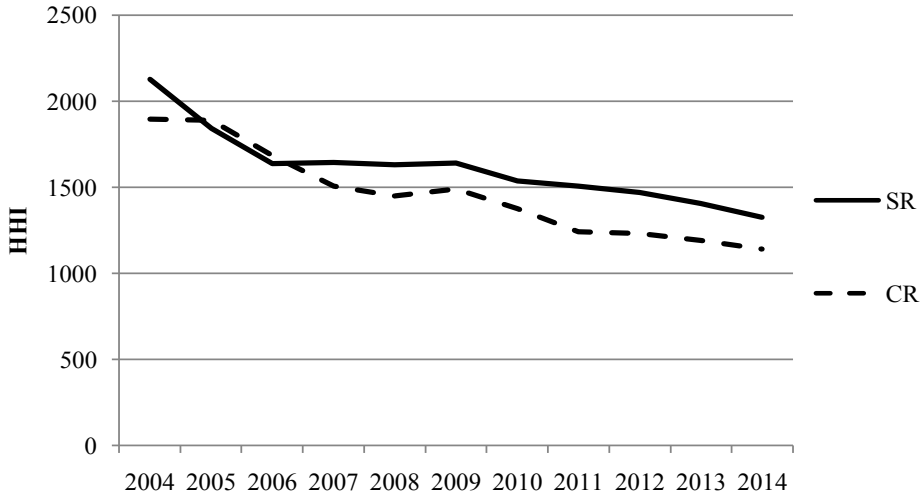
Based on HHI is the concentration of insurance market measured as follows:

a) If HHI > 1800, it is a highly concentrated industry
b) If 1000<HHI<1800, it is a moderately concentrated industry
c) If HHI<1000, it is a low concentration of the industry.

Based on the data about the insurance companies in the Slovak association of insurance companies and Czech association of insurance companies we have calculated the HHI index for five strongest insurance companies in Slovakia and the Czech Republic, the development is shown in the Figure 3.

[18] E. Grmanová, *Poisťovníctvo*, TnUAD v Trenčíne, Trenčín 2004.
[19] D. Tipurić, M. Pejić Bach, T. Pavić, *Dynamics of concentration of insurance industry in selected transition countries of Central and Eastern Europe*, "Post-Communist Economies" 2008, vol. 20, iss. 1, pp. 97-118.

Figure 3. Index koncentrácie poistného trhu
Rysunek 3. Wskaźnik koncentracji rynku ubezpieczeń



Source: Slovak Insurance Association, Czech Insurance Association, own calculating and creating.

Concentration measured by the HHI index is higher in Slovakia with the exception of 2005 and 2006. The values of concentration index in 2004 and 2005 exceeded the value of 1800, which means a highly concentrated industry. In the subsequent years, the concentration index decreased to 1325 in Slovakia, resp. 1140 in the Czech Republic, which means that insurance markets were moderately concentrated.

Summary

Insurance market plays an important role in the market economy and depends on the economic and social development of the country.

Slovakia and the Czech Republic have a long common history and their insurance markets had a common starting base. According to Lhotská[20] the regional proximity is an important factor, but more important are the economic and social environment, which is reflected for example in different legislation.

As far as number of insurance companies in the market is concerned, there are 10 more insurance companies in the Czech Republic, this fact is also clear from socio-economic and demographic indicators of the Czech Republic.

The share of life insurance in premiums written is higher in Slovakia, where since 2008 it exceeds the share of non-life insurance. This means that in Slovakia

[20] K. Lhotská, *Srovnání českého a slovenského pojistného trhu 1. díl*, 2012, Available: http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/analyza-srovnani-ceskeho-a-slovenskeho-pojistneho-trhu-1-dil/.

people prefer life insurance while in Czech Republic the property protection (non - life insurance) prevails.

In years of 2004 and 2005 the insurance markets of the Slovakia and the Czech Republic were highly concentrated. With a gradual decrease in the share of the two strongest insurance companies the market concentration index has decreased, while the Czech Republic it has lower values than in Slovakia.

In Slovakia and Czech Republic the underinsurance of economy still remains. In these countries there is a significant potential for growth because of new production and market boost.

Bibliography

Brokešová Z., Pastoráková E., Ondruška T., *Determinants of Insurance Industry Development in Transition Economies: Empirical Analysis of Visegrad Group Data*, "The Geneva Papers" 2014, Nro. 39.

Čejková V., *Pojistný trh*, Grada Publishing, Praha 2002.

Česká asociace pojišťoven, *Výroční zprávy*, Available: http://www.cap.cz/o-nas/vyrocni-zpravy.

Česká asociace pojišťoven, *Vývoj pojistného trhu*, Available: http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu.

Český statistický úřad, *Statistiky*, Available: https://www.czso.cz/csu/czso/domov.

Ciftci H., Iscan E., Serin D., *The interaction between insurance sector and economic growth: Turkish case*, "Proceedings of the 19th International Academic Conference", International Institute of Social and Economic Sciences, Florence 2015.

Cipra T., *Praktický průvodce finanční a pojistnou matematikou*, Ekopress, Praha 2005.

Daňhel J. et al., *Pojistná teorie*, Professional Publishing, Praha 2006.

Ducháčková E., *Principy pojištění a pojišťovnictví*, Ekopress, Praha 2009.

Ducháčková E., Schlossberger O., *Life insurance and the role of financial arbitrator for the resolution of disputes within life insurance*, "Proceedings of the 7th International Scientific Conference Finance and Performance of Firms in Science, Education and Practice", Tomas Bata University in Zlín, Zlín 2015.

Grmanová E., *New business and efficiency of insurance companies in the Slovak Republic*, "SGEM conference on political sciences law, finance economics & tourism: Conference proceedings volume II Finance", STEF92 Technology, Sofia 2014.

Grmanová E., *Poistný trh a finančné investovanie*, CROCUS, Trenčín 2004.

Grmanová E., *Poisťovníctvo*. TnUAD v Trenčíne, Trenčín 2004.

INSURANCE EUROPE, *InsuranceData*, Available: http://www.insuranceeurope.eu/insurancedata.

Investopedia, *Dictionary*. Available: http://www.investopedia.com/terms/w/written-premium.asp

Lhotská K., *Srovnání* českého *a slovenského pojistného trhu 1. díl*, 2012, Available: http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/analyza-srovnani-ceskeho-a-slovenskeho-pojistneho-trhu-1-dil/.

Liedtke P.K., *What's insurance to a modern economy?* „The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice" 2007, vol. 32, iss. 2.
Majtánová A. et al., *Poisťovníctvo*, Wolters Kluwer (Iura Edition), Bratislava 2009.
Palacková D., *Historický vývoj poistenia a poisťovníctva*, „Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých výskumných pracovníkov DOCTUS 2006", AT-Publishing, Bratislava 2006.
Pastoráková E., Drugdová B., *Komerčný poistný trh v Slovenskej republike*, „Finanční řízení podniků a finančních institucí",: VŠB-TU Ostrava, Ostrava 2009.
Ručková P., *Vybrané faktory ovlivňující pojišťovnictví s ohledem na současnou ekonomickou situaci v ČR i ve světě*, „Acta academica karviniensia" 2011, No. 3.
Širá E., *Vývoj predpísaného poistného a poistenosti na poistnom trhu v SR*, „Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012", Prešovská univerzita, Prešov 2012.
Slovenská asociácia poisťovní, *Poistný trh*, Available: https://www.slaspo.sk/18542.
Slovenská asociácia poisťovní, *Ročné správy*, Available: https://www.slaspo.sk/rocne-spravy.
Štatistický úrad SR, *Finančné a nefinančné korporácie. Metodické vysvetlivky*. Available: http://www.statistics.sk/pls/elisw/utlData.htmlBodyWin?uic=88.
Štatistický úrad SR, *Slovstat*, Available: http://www.statistics.sk/pls/elisw/vbd.
Tipurić D., Pejić-Bach M., Pavić T., *Dynamics of concentration of insurance industry in selected transition countries of Central and Eastern Europe*, "Post-Communist Economies" 2008, vol. 20, iss. 1.
Vachálková I., *Rozvinutý poistný trh – jeden z determinantov ekonomickej vyspelosti krajiny*, "Časopis znalostní společnosti / Journal of Knowledge Society" 2013, No. 2.

Author's resume:
Jana Masárová *– Philosophiae Doctor (economics), Department of Economics and Economy, Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín (Slovakia). An author and co-author of many scientific and research articles and textbooks. Fields of scientific interest: macroeconomics, economic performance of states or regions, regional disparities, road infrastructure, insurance market.*

Eva Ivanová *– Head of the Department of Economics and Economy, Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín. An author and co-author of many scientific and research articles, textbooks and scientific monographies. Fields of scientific interest: competitiveness, innovation issues, regional economy and development, financial relations and insurance market.*

Nota o Autorach:
Jana Masárová *– Philosophiae Doctor (ekonomia), Katedra Ekonomii i Ekonomiki Wydziału Nauk Społecznych i Stosunków Gospodarczych, Uniwersytet Trenczyński Alexandra Dubčeka, Słowacja. Autorka i współautorka wielu artykułów naukowych i badawczych oraz podręczników. Obszary zainteresowań naukowych: makroekonomia, wyniki gospodarcze państw lub regionów, dysproporcje regionalne, infrastruktura drogowa, rynek ubezpieczeń.*

Eva Ivanová *– kierownik Katedry Ekonomii i Ekonomiki Wydziału Nauk Społecznych i Stosunków Gospodarczych, Uniwersytet Trenczyński Alexandra Dubčeka, Słowacja. Autorka i współautorka wielu artykułów naukowych i badawczych, podręczników i monografii nau-*

kowych. Obszary zainteresowań naukowych: konkurencyjność, kwestie innowacji, gospodarka i rozwój regionalny, stosunki finansowe i rynek ubezpieczeniowy.

Contact/Kontakt:
Jana Masárová
e-mail: jana.masarova@tnuni.sk

Eva Ivanová
e-mail: eva.ivanova@tnuni.sk

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Jana Masárová – 50%; Eva Ivanová – 50%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 357-366

Artykuł przeglądowy
Rewiev Article

Data wpływu/Received: 25.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1232708

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, prof nadzw. Tetyana Prokopenko [A B D]
Państwowy Uniwersytet Technologiczny w Czerkasach, Ukraina
PhD Dmitrij Kataev [C E]
Państwowy Uniwersytet Technologiczny w Czerkasach, Ukraina
Victoria Kulisz [F]
Państwowy Uniwersytet Technologiczny w Czerkasach, Ukraina

PROJECT MANAGEMENT IN CLASS ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL SYSTEMS

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W GRUPIE SYSTEMÓW ORGANIZACYJNYCH I TECHNOLOGICZNYCH

Abstract: The article deals with the analysis of the main issues of the project as the organizational and technical (technological) systems. Abstract concept of the project, the properties of the model and the concept of the project, the properties of the model of organizational and technical (technological) systems. The findings provide an opportunity to consider the

project in the class of organizational and technical (technological) systems that will be used in project management combined modern techniques and technologies.

Keywords: project, project management, organizational and technical (technology) system

Streszczenie: Artykuł zajmuje się analizą głównych zagadnień związanych z zarządzaniem projektami w systemach organizacyjnych i technicznych (technologicznych). Podjęto w nim takie zagadnienia, jak: abstrakcyjne koncepcje projektu, właściwości modelu i koncepcja projektu, właściwości modelu, systemów organizacyjnych i technicznych (technologicznych). Wyniki te są okazją do rozpatrzenia projektu w grupie systemów organizacyjnych i technicznych (technologicznych), które będą wykorzystywane w zarządzaniu projektami w połączeniu z nowoczesnymi technikami i technologiami.

Slowa kluczowe: projekt, zarządzanie projektem, system organizacyjny i techniczny (technologiczny)

Introduction

The increasing complexity of the project management necessitates the use of modern techniques, including intelligent. To be able to use these methods of managing complex objects occupies a special place class organizational and technical (technological) systems (OTS).

OTS – polysystem complex, which combines the properties of organizational and technical (technological) systems. OTS is characterized by the presence in the management of human, that is, the decision-maker. This is directly related to phenomena such as reduction of reliability, quality control in real time, an inability to recycle the large amount of information, the slow development of new control functions, and others. On the one hand, and the mobility, agility, tolerance to a change in structure on the other side[1].

In these circumstances, the prime requirement for Project Management is to provide flexibility, mobility, universalization in achieving high performance, speed and adequacy of decision-making and implementation of appropriate strategies in the external environment and the internal dynamics for the timely achievement of the planned strategic indicators.

1. Analysis of recent research and publications

The problem research project as an organizational and technical system discussed in scientific papers Burkov V.N.[2], Novikov D.A.[3], Yuditskyy S.A.[4], Teslenko P.[5] In [2] [3]

[1] T.O. Prokopenko, *Information models of control of the continuous type technological complexes in the class of organizational and technical systems*, „Journal of Automation and Information" 2014, 5, p. 64 -70.
[2] V.N. Burkov, A.U. Zalozhnev, D.A.Novikov, *Graph Theory in managing organizational systems.* M. SINTEG, 2001, 124.
[3] D.A. Novikov, *Control theory of organizational systems*. M.: SAG 2005, 584.
[4] S.A. Udickii, *Count dynamic simulation of network structures* Upravlenie, bolshimi sistemami. 2008, Vol. 3, p. 45-62.
[5] P.A. Teslenko, *Project as a managed organizational and technical system*, Visnik Natsionalnogo tehnichnogo

and [4] examined mainly methods of project management as an organizational system. In [5] the main focus is on the research of technical and organizational nature of the project as part of organizational and technical system. However, these studies did not paid attention to the influence of external factors in conditions of uncertainty and risks.

2. Formation whole articles

The aim of this work is the study and analysis of the project as the organizational and technical system in conditions of uncertainty and risks.

3. Presentation of the main research

The main feature of organizational and technical systems is that it is – a system consisting of subsystems of various kinds and nature. OTS has a special internal structure and organization special and can contain any number of subsystems as organizational and technical.

For organizational and technical systems, taking into account the principles of system analysis[6], characterized by the following properties:

- integrity, unity, which means that the relationships and interactions of system elements that give effect to the objective function of the system;
- the emergence, property systems, which causes the appearance of new properties and qualities, not peculiar to any elements that make up the system;
- the organization – a complicated feature of which is the presence of the structure and functioning (behavior);
- functionality – is a manifestation of certain properties (functions) in the interaction with the environment. Also defined target (destination system) as the desired end result;
- structuring – it's ordering system and a specific set of layout with links between them;
- the presence of behavior – action change, functioning, etc. It is believed that behavior associated with the environment, with other systems with which the system enters into certain relationships;
- the fundamental property of systems is stability, that is the system's ability to withstand external influences and disturbance. Depends upon the life expectancy of the system;
- reliability – preserving the structure of the property;
- adaptability – ability to change the behavior or structure to preserve, improve or acquire new skills in a changing environment. An obligatory condition for the possibility of adaptation is the presence of feedback.

universitetu „KhPI". Collection of scientific works. – Kharkiv: NTU „KhPI", 2010, 57, p. 198-202.

[6] N.N. Moiseev, *Mathematical Methods of Systems Analysis.* Moscow: Nauka, 1981, 488.

Integrity and emergence – integrative properties of the system. Availability integrative properties is one of the most important features of the organizational and technical system. Integrity manifested in the fact that the system has its own pattern of functionality, its own purpose.

The most important characteristics of OTS, taking into account the seasonal factor is multidimensionality, the complexity and variability patterns, availability and change many purposes, indeterminacy, activity and others.

Any system characterized by the composition, structure and functions. Model organizational and technical system taking into account the seasonal factor can be set as follows:

- OTS composition (organizational and technical (technological) subsystem, which in turn are decomposed to the elements);
- OTS structure (a set of information, management, technological and other relations between the parties and elements OTS);
- set of admissible strategies (limits and standards activities) OTS participants, reflecting including institutional, technological and other restrictions and regulations of their joint activities;
- benefits participants and OTS elements;
- awareness – information on existing options held by members of OTS at the time of making decisions about strategy chosen;
- the functioning (sequences of obtaining information and selecting participants strategies OTS).

Defines the elements of composition and structure of their interaction, the permissible set - the possibility of elements landing features – striving items awareness – availability of information.

In terms of project management methodology[7], the project is considered as a single set of actions and tasks and characterized by the following features:

1. Clear goals, to be achieved with simultaneous execution of a number of technical, economic and other requirements.
2. Internal and external relationships of operations, resources and tasks that require precise coordination in the implementation of the project.
3. Specific start and end dates of the project.
4. The limited resources.
5. A certain degree of uniqueness of the project objectives, terms of implementation.
6. The inevitability of various conflicts.

Project has the following properties:

- difficult hierarchical structure. Several different structures operating in the project. They are hierarchical. The interaction between them is not reduced to a simple hierarchical subordination relations;

[7] T.O. Prokopenko, and A.P. Ladanuk, *Information technology management organizational and technological systems.* Cherkassi:Vertikal, vidavec Kandich S.G, 2015, p. 224.

- the impact of the project are in interaction of objective and subjective factors;
- dynamic processes are stochastic in nature;
- integrity (emergence) of the project is the presence of such properties that are not inherent elements of the system (subsystems), considered separately, outside the system;
- complex information processes caused by numerous relationships between elements of the system;
- the multiplicity of objectives that may not coincide with the goals of individual elements (subsystems) (known example – the high cost of maintaining managerial staff leading to the need to reduce it, but on the other hand, of small administrative apparatus does not ensure effective project management, leading to financial losses).

These properties allow us to consider the project as organizational and technological system. The project belongs to a class of organizational and technical systems. Based on the definition and properties of the model project is defined as follows:

- the project, that is, on the one hand we have the project participants, representing organizational component of the project, and elements of the technical system on the other hand;
- structure of the project: the project has a structure of work, organizational structure, the structure of objectives;
- set of acceptable strategies for the project defined project goals, timing performance, resource allocation in the project and others;
- benefits are set by project participants reflected the relationship between the project participants and project participants' relationship with other elements of the project;
- awareness regarding the project is characterized by the collection, processing and analysis. The main function of any system of governance – to provide information and determine on the basis of the development strategy of the system;
- the functioning of the project characterized by the ability to subjugate a deliberate action, providing resistance operation, maintenance or acquisition of certain qualitative features, performance of a given action programs, etc.

Project management is the identification, establishment, management and development of links between elements of the project, to ensure the achievement of project objectives.

The functions of project management are: planning, monitoring, analysis, decision making, budgeting, organization of project implementation, monitoring, evaluation, reporting, examination, inspection and acceptance, accounting and managerial accounting, administration. Management is carried out at all stages of the project cycle.

Project management consists of the following subsystems, according to[8]:

- Scope Management;
- Cost Management;
- Quality Management;
- Procurement and Supply Management;
- Resource Management;
- HRM;
- Change Management;
- Risk Management;
- Inventory Management;
- Integration Management;
- Information and Communication Management.

Mandatory prerequisite for the successful implementation of the strategy is the initial phase of strategic management, in which is the formation, interpretation and clarification purposes, the construction of alternative scenarios strategy implementation and evaluation of ways to achieve their goals. Therefore, the authors identified the following strategic tasks of managing complex organizational and technological objects:

1) formation of the structure and objectives of project management, establishing causality on the set objectives;

2) assessment and analysis of the environment (definition of impacts, uncertainties, risks);

3) identify strengths and weaknesses of the project;

4) construction of alternative options to achieve goals;

5) development and analysis of scenarios motion of financial, material and information flows within the project and between the project and the environment.

Integral dynamic characteristic of the project is in a class of OTS configuration of the project. The configuration of the project consists of the following components:

- hierarchical structure of goals, which is aimed at achieving project;
- project processes with non-zero length of time under which resources are consumed different types (financial, information, material, personnel, etc.) And emerging values of the efficiency of the project;
- order processes in the project, expressed causal (causal) relation on the set of processes.

In implementation of the investment phase of the project, due to both external events and internal situations, the configuration of the project may change. In general, the linear sequence of configurations implemented project. Therefore, in the class of OTS performed construction and analysis of visual configurations formal models of project and development of methods of transformation (transformation)

[8] *APM body of knowledge: Fifth edition*, UK.: Association for project management, 2006, 421.

of one configuration to another. Simulation configurations to determine the dynamics of the objectives consumption, changes in project performance under different external and internal conditions.

Modeling of configurations research project is the foundation of the investment phase, which enables:

- determine the most effective business strategy as a result of awareness of the upcoming changes in the business environment and the observed dynamics of the project;
- develop new opportunities for further business development;
- prepare for possible changes in the business environment to reduce the negative effects of unfavorable situations and reduce the risks of investment.

Therefore, it is appropriate modeling of the dynamics of transformation configurations OTS class project that will help build long-term strategy of the project, with the use of intellectual synthesis technology solutions and regular formal methods.

The speed and adequacy of decision-making in the management of projects and their implementation in terms of growth of complexity management processes must meet the strategies of external environment and internal speakers for timely achievement of the planned strategic indicators. The strategy in today's conditions is an important element in project management. Decisions taken under uncertainty, lack of clarity on the object data management and rapid change goals today may have a decisive influence in the future. External project management environment characterized by uncertainty and volatility properties. Instability is manifested in the fact that the rate of change of the environment grow, and uncertainty - that the emerging situation are increasingly becoming brand new. In the face of uncertainty in class project management organizational and technical systems will clearly define management methodology and provide the necessary information to make management decisions.

So important is the project management in a class of organizational and technical systems that will ensure through the integration of information resources, mining semi information to support the management of monitoring and analysis of results, timely warn management about emerging changes that can have serious consequences in the management of the project. Moreover, important to ensure that the person who makes decisions, according to the forecast analysis, characteristics of emerging or unexpected threat, and on the basis of the results generate possible countermeasures and their evaluation, ranking, with a view to making the most effective decisions and their implementation.

In the management of projects at dramatically increasing uncertainties subjective OTS in management decisions can play a crucial role. Because uncertainty is one of the important problems.

In project management under uncertainty must consider the following risks:

• increases sharply negative consequences of mistakes in choosing alternative solutions and their implementation. In the face of uncertainty possible directions

making a radical change and there are new opportunities, and those that existed previously, disappear because errors in the selection and implementation of the project can be fatal;

• do not work routine, the usual procedures and schemes;

• there is strong resistance to change, causing unforeseen delay, additional costs and uncertainty of the process of strategic change.

The uncertainty that arises in assessing the situation and choosing design solutions to an end, forcing the subjective OTS use in analyzing situations and the choices of design decisions based on his knowledge, experience and interests. Correct selection of the analyzed information is crucial in assessing the situation. So important are the demands of the environment and its impact on the internal state of the project, included in the class of organizational and technical systems.

Model project in class organizational and technical (technology) systems in conditions of uncertainty and risks is of the forms:

$$MSU = (C, S, RO, RI, P, F, Risk, K, U, E), \quad (1)$$

where parameters into account: *C* – purposes; *S* – strategy, *RO* – external resources, *RI* – internal resources, *P* – projects, *F* – Processes, *Risk* – risks *K* – control, *U* – Management, *E* – effect.

Project management in a class of organizational and technical systems have a number of the following benefits:

1. The use of innovative methods and approaches, including intelligent methods to strategic management under uncertainty and risk;

2. The application of new methods of analysis, storage and various design-technological, organizational and management information corresponding to the complexity of internal and external environments;

3. The use of fundamentally new decision on forming the image information optimal strategic decisions;

4. The application of innovative models of functioning and rational distribution of investment flows in the implementation of strategic decisions;

5. The use of new information technologies, including intelligent that allow solving problems of identification, prediction, optimization and control of complex objects.

Thus, the project properties and model project give reason to consider the project as organizational and technical system. This gives the possibility of using modern management techniques, including intelligent, most importantly in terms of dynamic impact factors in conditions of uncertainty and risks.

Conclusions

The special factors that are taken into account for the selected class of OTS include: nature of the action elements of the project and the environment; Decision-

difficult tasks formalized project management, account external factors influence the environment, including seasonality, keeping the objectives and functioning of the project environment.

Project management in the classroom OTS enables the submission process management with the necessary degree of detail that will consider a number of additional (quality) characteristics in conditions of uncertainty and risks, and to form rational decisions. In addition, this approach enables project management in an uncertain environment reflect fully take decisions that change the environment, assess the results of operations and use various options to achieve the project goals.

The concept of the project, project properties, and project model allows us to consider the project in class organizational and technical (technological) systems, which today is a new type of system. Project management in the classroom will enable OTS to apply modern management techniques combined, combining regular formal methods of managing technical systems and heuristic methods that are specific to organizational systems. This will increase the efficiency of project management in terms of resource constraints, budget and time taking in conditions of uncertainty and risks.

Bibliography

Alter S., *Work System Theory: Overview of Core Concepts, Extensions, and Challenges for the Future*, "Journal of the Association for Information Systems" 2013, 14(2), 72-121 [9].

APM body of knowledge: Fifth edition, UK.: Association for project management, 2006, 421 [8].

Bolshakov A.A., *Intelektyalnie sistemi ypravleniya organizacionno-technicheskimi systemami*, M.: Goryachaya liniya. Telekom, 2006, 160 [10].

Borisov V.V. and Bichkov I.A., *Komputernaya poddergka slognih organizadcionno-tehnicheskih sistem.* Goryachaya linia-telecom, 2002, 154 [11].

Burkov V.N., Zalozhnev A.U., Novikov D.A., *Graph Theory in managing organizational systems.* M. SINTEG, 2001, 124 [2].

Moiseev N.N., *Mathematical Methods of Systems Analysis.* Moscow: Nauka, 1981, 488 [6].

Novikov D.A., *Control theory of organizational systems*. M. : SAG 2005, 584 [3].

Prokopenko T.O., *Information models of control of the continuous type technological complexes in the class of organizational and technical systems*, „Journal of Automation and Information" 2014, 5, 6470 [1].

Prokopenko T.O., and Ladanuk A.P., *Information technology management organizational and technological systems*, Cherkassi: Vertikal, vidavec Kandich S.G, 2015, 224 [7].

Teslenko P.A., *Project as a managed organizational and technical system*, Visnik Natsionalnogo tehnichnogo universitetu „KhPI". Collection of scientific works, Kharkiv: NTU „KhPI" 2010, 57, 198-202 [5].

Udickii S.A., *Count dynamic simulation of network structures* Upravlenie, bolshimi sistemami. 2008, Vol. 3, pp. 45-62 [4].

***Author's resume*:**
Tetyana Prokopenko, *Doctor in Technical, associate professor. Specialization: Information technology. Monograph: Information technology management organizational and technological systems. The author has a large number of articles and reports on the topic of Information technology, Project management. Research interests include topics related to Information technology, Project management, uncertainty, risks. Docent the department of Economic Cybernetics and Marketing in Cherkassy State Technological University.*

Dmitrij Kataev, *Ph.D, Senior Lecturer, Department of Economic Cybernetics and Marketing, Faculty of Economics and Management, Cherkassy State Technological University.*

Victoria Kulish, *graduate student, Department of Economic Cybernetics and Marketing, Faculty of Economics and Management, Cherkassy State Technological University.*

Nota o Autorach:
Dr, profesor nadzwyczajny Tetyana Prokopenko *– doktor nauk technicznych, profesor nadzwyczajny. Specjalność naukowa: technologia informacyjna. Praca naukowa: technologia informacyjna, organizacyjne i technologiczne systemy zarządzania. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu technologii informacyjnych i zarządzania projektami. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z rozwojem technologii informacyjnych, zarządzania projektem, niepewności i ryzyka. Docent Katedry Cybernetyki Ekonomicznej i Marketingu Państwowego Uniwersytetu Technologicznego w Czerkasach, Ukraina.*

Dmitrij Kataev*, Kandydat Nauk Technicznych, Ph.D, starszy wykładowca Katedry Cybernetyki Ekonomicznej i Marketingu Państwowego Uniwersytetu Technologicznego w Czerkasach, Ukraina.*

Victoria Kulisz, *doktorantka Katedry Cybernetyki Ekonomicznej i Marketingu Państwowego Uniwersytetu Technologicznego w Czerkasach, Ukraina.*

Contact/Kontakt:
Tetyana Prokopenko
Państwowy Uniwersytet Technologiczny w Czerkasach, Ukraina
bul. Szewchenka, 460
18000 Czerkasy
email: tatianaalexandr@yandex.ru

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Tetyana Prokopenko – 60%; Dmitrij Kataev – 30% Victoria Kulisz – 10%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 367-376

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 25.06.2016
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: Acknowledgement: This paper was processed in the frame of the project No. 1/0286/16 Management of change based on process principles as the result of authors´ research at significant help of VEGA agency, Slovakia. The paper was presented in the 3rd International Scientific Conference "New Trends in Management and Production Engineering – Regional, Cross-border and Global Perspectives" as the invited paper.

DOI: 10.5604/18998658.1232709

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)

Assoc. prof. PhD. Andrea Sujová *A B E F*
Technical University in Zvolen
Ing. Katarína Marcineková *B F*
Technical University in Zvolen

THE ASSIGNMENT OF STARTING POINTS WITHIN MANAGEMENT OF CHANGE

WYZNACZANIE PUNKTU WYJŚCIA DO ZARZĄDZANIA ZMIANAMI

Abstract: Among basic factors influencing the success of implemented changes in the enterprise, the starting points of the change assigned correctly belong. The paper is focused on the first phase in the process of change management – assignment of change´s starting points. The aim of the paper is to present the methodology by analysis of the initial situation of an enterprise by purpose to implement changes. The result of the analysis is providing correct input information for elaboration of the change´s project.

Keywords: change management, strategic analysis, force field analysis, starting points

Streszczenie: Wśród podstawowych czynników wpływających na powodzenie realizowanych zmian w przedsiębiorstwie należy wymienić punkty początkowe. W artykule skoncentrowano się na pierwszym etapie procesu zarządzania zmianą – przyporządkowaniu punktów początkowych. Celem jest więc przedstawienie metodologii dotyczącej analizy sytuacji wyjściowej przedsiębiorstwa w kontekście wprowadzania zmian. Wynikiem takiej analizy jest zapewnienie poprawnej informacji wejściowej podczas opracowywania projektu zmiany.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, analiza strategiczna, analiza pola sił, punkty startowe

Introduction

Change management in a modern enterprise is a basic prerequisite for survival in competitive environment. Change management can be defined as a management line consisting in ready reactions to external and internal environment and it is focused on choice of change object, its flexible preparation, realization and use. It is based on prediction of next enterprising challenge and it enables being ready to changes on time[1]. Substance of change management is planning and realization of changes on the base of continual monitoring the external or internal reasons for change with aim to secure a permanent increase of internal potential in enterprise[2].

The business success mostly depends on ability to utilize market opportunities. Reaction to changes of environment and customer´s requirements demands to have sufficient current information. The source of information the detailed analysis of an enterprise and its environment is. By decision making the enterprise regards factors analysing common environment – macro environment and selected factors of internal, micro environment and current situation in the firm. From all mentioned factors it is needed to focus on present negatives and threats. On the base of these indicators the enterprise will make decision if to react to problems or not. By considering the need of change, two facts are deciding[3]:

– The existence of reason to perform changes as for example unfavourable situation in the firm, competitive pressure, opportunities of threats on the market,

[1] J.P. Kotter, *Vedení procesu změny,* Management Press, Praha 2000.
[2] J. Palán et. al, *Řízení změn*, 1. ed. Credit, Praha 2002.
[3] A. Sujova, *Business Process Performance Management – a Modern Approach to Corporate Performance Management,* Liberec Economic Forum, TU Liberec, Liberec 2013.

– Established vision, strategic goals and business strategy for actual starting conditions.

The publications dealing with the change management were base for summarizing recent knowledge in the addressed issue. Among authors dealing with this topic belong: Palán, J. *(Substance of change management)*, Kotter, J.P. *(Psychological aspects of change management),* Hammer, M. and Champy, J. *(Reengineering changes)*. The general philosophy for process of change has been specified and published by Drdla M. and Rais K.[4], Rais K. and Kubíčková[5], Borovský J.[6], Slávik, Š.[7].

The aim of the paper is to present the latest scientific knowledge dealing with determinating the starting points by management of change.

1. Starting Points of Management of Change

The first phase by planning of changes and their management is an analytical phase. Its result is assignment of the starting points which are input data for identification of needed changes and preparing their realization within elaborated change´s project.

The starting points of change can be divided into two basic levels:

– Macroeconomic starting points including factors of macro and branch environment,

– Microeconomic starting points presented by factors identified in competitive environment and internal situation of the firm.

Determination of starting points for management of change consists of following steps: *analysis of current situation, definition or re-evaluation of strategy and key success factors, creation of change vision and strategy, understanding the need of change and decision for its realization.*

It is recommended to perform this phase under command of an external expert who disposes of suitable methodology of analyses and has an objective sight on situation in enterprise (external view). The result is a decision to accomplish changes and its form of realization[8].

The basis for determining starting points of change the analysis of current situation is. It consists of two analyses: strategic analysis and force field analysis.

2. Strategic Analysis

Strategic analysis includes three analytical blocks: external factors, competitive factors and internal factors analyses. The sense of strategic analysis by management

[4] M. Drdla, K. Rais, *Řízení změn ve firmě – reengineering*, Computer Press, Praha 2001.
[5] L. Kubíčková, K.Rais, *Řízení změn ve firmách a iných organizacích*, Grada Publishing, Praha 2012.
[6] J. Borovský, *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti,* Eurounion, Bratislava 2005.
[7] Š. Slávik, *Strategický manažment,* Sprint, Bratislava 2005.
[8] J. Borovský, *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti,* Eurounion, Bratislava 2005.

of change differs from traditional within strategic management where the result is identification of a suitable business strategy. To perform the partial analyses, the managers use selected managerial methods and tools. Elaboration of particular analyses within strategic analysis can be divided into three main areas:

❖ **Analysis of external environment**

It studies general factors of macro environment where the firm is situated and should make certain reactions. The most used method is ***SLEPT analysis***, which investigates following factors[9]: S – social environment, social situation in the country and region; L – legislative factors, state and keeping the legislation; E – economic situation of the state and region, development trends of macroeconomic indicators; P – political situation and stability, political and elective system; T – total level of technologic development, the level of using modern ICT.

❖ **Analysis of micro environment**

Sectoral analysis investigates the current situation of the sector where the firm is situated. It is focused on findings about availability of production inputs, trends in sectoral economic indicators, the level of competitiveness and attractiveness of the sector, government programmes supporting the sector, legislative, technological and ecologic conditions for entrepreneurship in the sector.

Analysis of the competitive environment searches factors of the market where the firm is situated. The result is determination of market opportunities and threats. The effective tool is the Porter five factors model of competitive environment. It comes out from an assumption, that strategic position of the firm is determined by activity of five basic factors motivating or repressing the changes in the firm: a*ctive and potential competitors, bargaining power of customers and suppliers, substituting products*[10]. The basic used method by Porter analysis the ABC analysis is. The next often used method is a benchmarking based on comparison with the best competitor and it enables finding the competitive advantages of the firm and market opportunities.

❖ **Analysis of the situation in the firm**

The third analytical part investigates substantial areas of the firm life and it is directed to finding strengths, weaknesses and competitive advantage of the firm. Among basic analysed problems belong[11]:

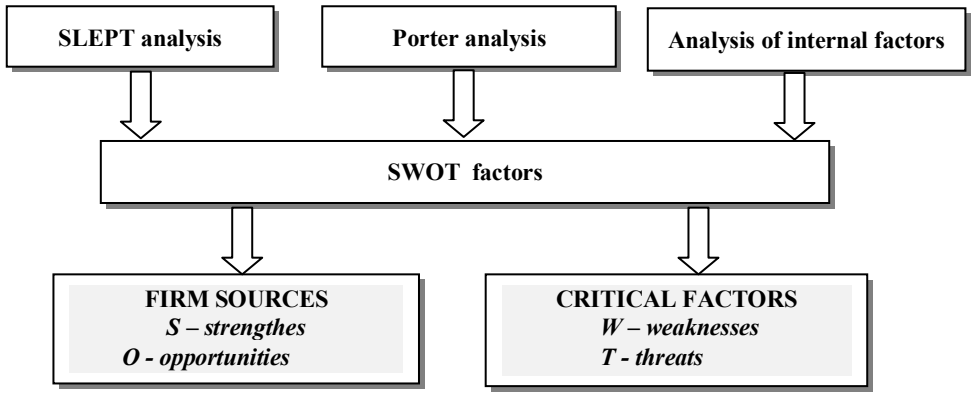
- ***Analysis of tangible business sources:*** financial analysis (rentability, solidity, performance, financial structure) and portfolio analysis (BCG, GE matrixes, product life cycle analysis)

[9] A. Sujová, Manažment reštrukturalizácie podniku na procesnom prístupe, TU Zvolen 2010.
[10] M.E. Porter, *Konkurenční výhoda*, Viktoria Publishing, Praha 1997.
[11] A. Sujová, R. Rajnoha, *The Management Model of Strategic Change Based on Process Principles,* "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2012, Vol. 62.

- ***Analysis of intangible business sources:*** analysis of organizational frame, human resources, corporate culture, business strategy, management system, business processes.
- ***Analysis of business abilities:*** quality of relationships between basic factors and their influence on creation of total values of the firm.

The result of strategic analysis is defining useable sources and critical factors of enterprise presenting basic starting points for definition of change strategy and the basic model of change (see figure 1).

Figure 1. Results of strategic analysis by management of change
Rysunek 1. Wyniki analizy strategicznej poprzez zarządzanie zmianą



Source: own.

Consequently it is possible to revaluate present business goals and strategy, to determine key success factors and to create basic object and strategy of change. The result of this phase is the understanding a change need and decision to perform the change.

3. Force Field Analysis

The existence of grounds for a change and decision to perform it are not sufficient for successful realization of proposed changes. It requires also the existence of enough strong positive force leading to change of a present state.

The substance of the force field analysis is to identify forces supporting and blocking. In this model the force presents an influence existing in the firm, which can be categorized to groups as personal, relational or systemic groups. The example can be traditions, prejudices, preferences which affect behaviour of people and their attitudes to changes. The other factors can be economic indicators, division of competences, personal features of people, emulation between individuals, mutual

misunderstanding. All mentioned factors can be driving (supporting) or contradictory (braking) forces in dependence on situation end required change[12].

Moving or driving forces support the changes and have usually an objective character and affect the firm from outside, for example: rising competition, market globalization and new technologies. They can be found also inside the firm, for example advanced and enlightened individuals – experts, managers or other unsatisfied employees. Moving forces according to operational group VOCATE are as follows[13]: ***V – Values*** are connected with corporate culture. The value system depends on understanding the same values and conviction of employees; ***O – Ownership***: the change of ownership is made when the problem is defined and a solution is required. The ownership is transferred to small group, project team or managers. ***C – Customers:*** persons who will have the benefits from change; ***A – Actors***: active participants of changes; ***T – Transformation:*** the substance of the process of change; ***E – Environment:*** context where the change is performed.

Contradictory forces brake or block the change and have usually a subjective character and originate inside the firm, for example the lack of sources, internal regulations, contractual obligations. These forces can also affect the firm from outside, as a rigid structure of the sector, traditional customer habits and inflexible suppliers. Internal contradictory forces are mostly connected with aversion to changes or the fear from changes which rise from absence of information and experiences.

The aversion to changes is a natural reaction and it is a part of adaptation to change. The aversion to change is appearing when people openly or hiddenly don´t support the effort to make changes. The reasons of the aversion or fear to changes are different and according to Donelly et al. there exist four main reasons[14]:

- The close personal interest: the people are afraid of losing their present position, working tasks and benefits.
- Misunderstanding the substance and reasons of changes, lack of trust to need of change.
- Differences in views to evaluation of situation coming out from ability to evaluate the situation around the change correctly. It depends on intellectual abilities, needs and interests. The three groups of people according to reaction to changes exist: adversaries, floaters and fence-men.
- The small tolerance of changes: the people don´t trust to own abilities by transfer from old to new, desirable state.

The attitude of managers to changes differs from attitudes of other employees. By managers there exist six main factors of negative attitude to changes: fear from loss of authority, overcharge by operational tasks, lack of time to carry on changes,

[12] L. Kubíčková, K. Rais, Řízení změn ve firmách a iných organizacích, Grada Publishing, Praha 2012.
[13] H.J. Donelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, *Management*, Grada Publishing, Praha 2004.
[14] Ibidem.

the lack of knowledge and skills in the area of change management, fear from a job loss, disagreement with changes, scepticism to need of change realization. The employees are afraid of the loss of job, social securities, financial income. In general, all people are not willing to abandon anything they have in a present time[15].

According to Lewin[16] the stability of systems and events is created on the base of activity of antistanding forces which try to change the state from stability to instability. The natural state of this situation is a standstill, when both groups of forces are balanced. In the organization exists a dynamic tension between mutually opposed forces keeping the balance – status quo. If nothing is done, the forces evoking and contradictory to changes are equally strong.

It is needed to know what forces affect the process of change in positive way and which in a negative one. Their knowledge and control is a substantial condition by successful realization of changes. If it comes to violation of forces acting for and against the change, it comes to change in direction to expected goals or against the goals. The situation can develop as follows: return to previous status quo or reaching another goal[17]. Being possible to perform the change, it is needed to support positive, moving forces and a new situation must be achieved: blocking forces become weaker and driving forces become stronger[18]. The first-rate task of a team managing a change is to minimalize the negative attitudes through correct information slicing, education and training providing an increase of knowledge about the importance, goals and effects of changes and acquirement of new skills required after change.

Summary

On the base of analysis of the current situation in a firm it is possible to define a problem and a goal which should be reached by a change.

Strategic analysis enables answers to following basic questions:

– Is it coming to changes in environment where the firm is working? How the changes affect the activity of the firm?

– What are internal factors of the firm? What are its strengths and weaknesses, what are its possibilities and threats?

– What is a sectoral and competitive environment of the firm?

The most of people are afraid of changes; they create a psychical barrier because they see personal disadvantages and threats in any change. Therefore, it is very important to make the forces braking or blocking changes weaker or to eliminate

[15] J. Borovský, *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*, Eurounion, Bratislava 2005; J.P. Kotter, *Vedení procesu změny*, Management Press, Praha 2000.
[16] K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Haper ans Row, 1951.
[17] J. Borovský, *Manažment zmien…*; M. Drdla, K. Rais, *Řízení změn ve firmě* ...
[18] L. Kubíčková, K. Rais, *Řízení změn ve firmách*...

them. In context of a required situation a detailed analysis of forces positive and negative to changes must be carry out, the procedure and detailed plan is proposed in a way when the state between forces enables realization of the change. In the moment when driving or contradictory force is influenced, the changes come moving.

The result of the analysis of the current situation is identification of needed changes based on combination of results from strategic a force field analyses. It is going on connection between objective facts with subjective (psychologic) aspects of change management. Identified needed changes are focused on:

– minimalizing or eliminating the weaknesses and market threats and increasing of business competitiveness;
– weakening the factors blocking a change;
– revaluation of present business strategy and goals and choice of more suitable one.

Results of analysis enable a determination of possibilities for further development of the firm resulting from identified market opportunities and enterprise´s sources and a falling back on existing forces supporting a change and making them stronger.

The basis by performing any changes in a company is to frame up the feel of change urgency because otherwise there are appearing powers creating a number of barriers by changes realisation. To create a positive force field with stronger forces supporting changes is needed.

Bibliography

Borovský J., *Manažment zmien – cesta* k *rastu konkurencieschopnosti*, Eurounion, Bratislava 2005.
Donelly H.J., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., *Management*, Grada Publishing, Praha 2004.
Drdla M., Rais K., Řízení *změn ve firmě – reengineering*, Computer Press, Praha 2001.
Hammer M., Champy J., *Reengineering – radikální proměna firmy*, Management Press, Praha 2000.
Ďurisova M., *Procesný model manažérskych funkcií uplatňovaný pri výkonnosti podniku*, "Ekonomicko-manažérske spektrum" 2012, Vol. VI, No. 1.
Kotter J.P., *Vedení procesu změny*, Management Press, Praha 2000.
Kubíčková L., Rais K., Řízení *změn ve firmách a iných organizacích*, Grada Publishing, Praha 2012.
Lewin K., *Field Theory in Social Science*, Haper ans Row, 1951.
Palán J. et al., Ř*ízení změn*, 1. ed. Credit, Praha 2002.
Porter M.E., *Konkurenční výhoda*, Viktoria Publishing, Praha 1997.
Slávik Š., *Strategický manažment*, Sprint, Bratislava 2005.
Sujová A., *Manažment reštrukturalizácie podniku na procesnom prístupe*, TU Zvolen 2010.
Sujová A., Rajnoha, R., *The Management Model of Strategic Change Based on Process Principles*. "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2012, Vol. 62.

Sujova A., *Business Process Performance Management – a Modern Approach to Corporate Performance Management*, Liberec Economic Forum, TU Liberec, Liberec 2013.
Sujová A., Hlaváčková P., *Sectoral Analysis of Competitiveness of Wood Processing Industry in the Czech Republic*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis" 2015, Vol. 63, No. 1.
Šmída F., *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, Grada Publishing. Praha 2007.
Zauskova A., Domova A., *Inovačná výkonnosť a inovatívnosť podnikatelských subjektov*, UCM Trnava, Trnava 2012.

Author`s resume:
Assoc. prof. Andrea Sujová, PhD. *is graduated in the field Management. She works as the head of Department of Business Economics at Technical University in Zvolen. Her scientific work is oriented to process management and management of change. She is the author of 10 university textbooks, 8 scientific monographs, 22 publications registered in Web of Science and Scopus databases.*

Ing. Katarína Marcineková *is a PhD. student at Technical University in Zvolen, Faculty of Wood Sciences and Technology. Her scientific work is focused on optimization of production processes and managerial informatics. She is the author of 15scientific papers.*

Nota o Autorach:
Dr hab. prof. Andrea Sujová *jest absolwentką Zarządzania pola. Pracuje jako szef Wydziału Ekonomii Biznesu Politechniki w Zwoleniu. Jej praca naukowa koncentruje się na procesie zarządzania i zarządzania zmianą. Autorka 10 podręczników akademickich, 8 monografii naukowych, 22 publikacji zarejestrowanych w bazach Web of Science i Scopus.*

Ing. Katarina Marcineková *– dr student Politechniki w Zwoleniu, Wydział Nauk i Technologii Drewna. Jej praca naukowa koncentruje się na optymalizacji procesów produkcyjnych i informatyki kierowniczych. Jest autorką 15 artykułów naukowych.*

Contact/ Kontakt:
Assoc. prof. Andrea Sujová, PhD.
Department of Business Economics
Faculty of Wood Sciences and Technology
Technical University in Zvolen
T.G. Masaryka 24
960 53 Zvolen, Slovakia
Phone: +421 45 5206438
e-mail: sujova@tuzvo.sk

Ing. Katarína Marcineková
Department of Business Economics
Faculty of Wood Sciences and Technology
Technical University in Zvolen
T.G. Masaryka 24
960 53 Zvolen, Slovakia

Phone: +421 45 5206427
e-mail: katarina.marcinekova88@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Andrea Sujová – 90%, Katarína Marcineková – 10%.

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 377-384

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 30.11.2015
Data recenzji/Accepted: 7.07.2016 / 27.08.2016
Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1232710

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)

Cand. Sci. (Econ.) Tetyana Burceva [A D]
Cherkasy state technological university
Ph.d., associate professor Oksana Donets [B E]
Cherkasy state technological university
teacher Sergei Pepchuk [C F]
Cherkasy state technological university

OPTIMAL USE OF RESOURCES, AS A CONSTITUENT OF ECOLOGICALLY-ECONOMIC ENTERPRISE DEVELOPMENT

OPTYMALNE UŻYCIE ZASOBÓW JAKO SKŁADOWA EKOLOGICZNO-EKONOMICZNEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Abstract: The influence of used resources is investigated on the ecologically-economic state of enterprise in the article. Basic principles of efficiency of the resources use of ecologically-economic development of enterprise are analysed and described the directions of optimization of used resources in conditions of their limitations.

Keywords: Resources, optimization, saving, resource efficiency, ecology, economics, enterprise

Streszczenie: W artykule zbadano wpływ wykorzystanych zasobów na ekologiczny-ekonomiczny stan przedsiębiorstwa. Przeanalizowano główne zasady efektywności użycia zasobów w ekologiczno-ekonomicznym rozwoju przedsiębiorstwa oraz wskazano kierunki optymalizacji użycia zasobów w warunkach ich ograniczoności.

Słowa kluczowe: zasoby, optymalizacja, oszczędzanie, efektywność użycia zasobów, ekologia, gospodarka, przedsiębiorstwo

Introduction

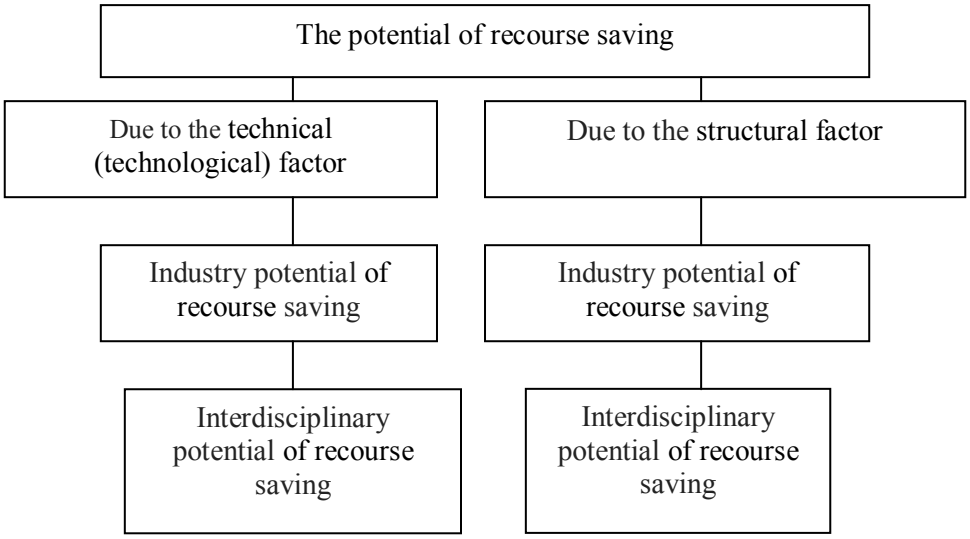
The main trend of the world economy development at the present stage is the spread of globalization processes, with varying intensity affect the economic, political, social and environmental sphere of each state, contributing to increasing interconnections and interdependence between national economic systems. The transition from competing domestically to competing on international markets requires revision of the relationship of the country in general and each enterprise in particular to the efficient formation and use of resources of all kinds, their restoration and saving.

That is, the basis of national competitiveness is the search for ways of rational and efficient expenditure of resources in all industries of the economy, the formation of strategic plans for effective resource use. Particular attention should be paid to the effective use of resources in production, which at the present stage of development of the economy of the state and of certain regions is extremely low. Optimum use of resources should become an integral ecologically-economic development of any enterprise.

1. Analysis and perspectives of the potential of recourse saving in Ukraine

The factor of resource saving is one of the determinants for economic and environmental strategy of Ukraine. It determines the effective functioning of the national economy. The structure of the potential of recourse saving is shown on figure 1.

Figure 1. The structure of the potential of recourse saving
Rysunek 1. Struktura potencjału oszczędzanie regresowego



Source: own.

Technical (technological) component of the potential of recourse saving provides the introduction of new and improvement of existing resource-efficient technologies and equipment, carrying out resource saving measures to reduce losses of resources and resource intensity of the products of all industries of the economy, substitution and selection of the most efficient energy sources.

In the industry structure of industrial production in Ukraine is dominated by resource intensive industries. Exporting raw materials and importing finished products, the Ukrainian economy loses its natural non-renewable rent, exchanging her on intellectual rent, that is, by financing at the expense of their own natural wealth of the scientific and technological progress and economic growth in other countries[1].

Structural component of the potential of recourse saving provides for reduced levels of resource consumption due to the change of proportions in the economy, which will lead to a decrease in the proportion of resource intensive industries and the development of knowledge-based industries and productions with low energy intensity and material consumption. Restructuring of the Ukrainian economy – the process of forming such a structure of economy that corresponds to the socially-oriented market system and to the strategic national interests of the country. The main task of restructuring is to concentrate resources in such areas of the economy that

[1] *Enerhoefektyvnist yak resurs innovatsiynoho rozvytku: Natsionalna dopovid pro stan ta perspektyvy realizatsiyi derzhavnoyi polityky enerhoefektyvnosti u 2008 rotsi* / S.F. Yermilov, V.M. Heyets, U.P. Yashchenko, V.V. Hryhorovskyy, V.E. Lir ta in. – K., NAER, 2009. – 93 p.

will ensure progressive economic and ecological development. One of the areas of resource conservation is the conservation of energy resources. Prospects of energy saving in Ukraine for the period 2015-2030 years are shown in table 1.

Conducted studies have shown that Ukraine has a considerable potential of recourse-saving. This increase in the structure of consumption of resources of the own production and reducing imports; increasing opportunities and areas use of alternative energy sources, as well as improving the level of resource-efficiency of social-economic life of the country.

Table 1. Energy-saving potential in Ukraine for the period 2015-2030 years
Tabela 1. Potencjał energooszczędny na Ukrainie w okresie 2015-2030

Components of energy saving	2015	2020	2030
Energy saving, million tons u.p.			
Due to the technical factor	109,81	137,47	198,06
Due to the structural factor	25,30	54,37	120,30
Summary	135,11	191,84	318,36

Source: https://www. zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2013-p

2. Features of formation, distribution and use of resources in a modern economic system

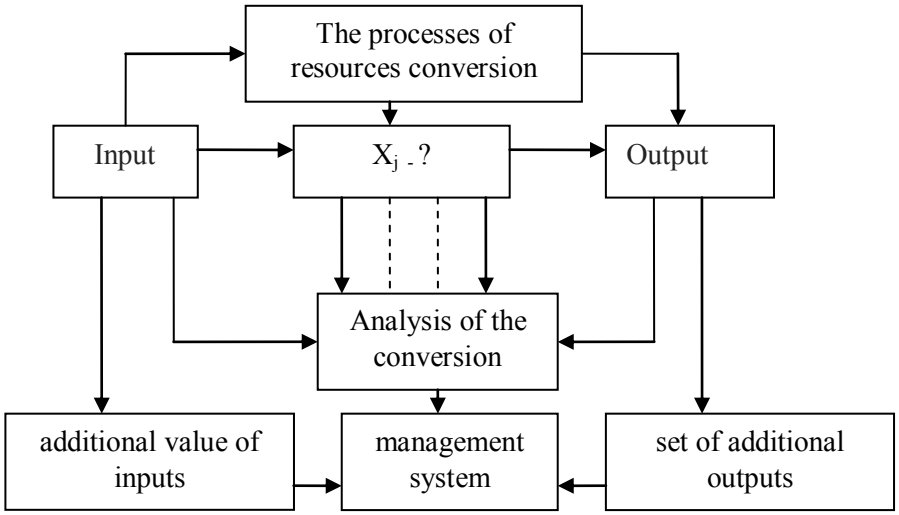
Resources as factors of economic growth define the future of economic of the country and from their condition and effective use depends possibility to determine that typical processes, which will continue to dominate the processes of economic growth.

Effective formation, distribution and use of resources are the basis for the development of the national economy. Instrument of the efficiency is a public policy towards structural and technological restructuring of industry and measures aimed at economical use of resources in all industries of the economy and areas of social life, on economic growth.

Economic growth is a continuous change of the final results of the use of limited material resources of the society to increase consumption. Developed theories of reproduction and efficiency of production do not fully reflect new conceptual provisions, which require changes (optimization) entrepreneurial strategies and management techniques.

On figure 2 the developed approach, that combines fundamental value methods and models with modern requirements of the new competitive advantages of the national economy and its structural subsystems.

Figure 2. The relationship of resources conversion processes
Rysunek 2. Związek procesów konwersji zasobów



Source: own.

The information filling of the resource flows and developed relationships indicates that the processes of input and output acquired in today's economy is fundamentally different meaning. If earlier in most economies of the world, the inputs were the advantages of location, efficiency of natural resources, cheap labor, the effects of scale of production and the like, then at the present stage it is the possession of advanced technology, modern management, high competence of employees, intellectual property, etc.

As can see, inputs are resources with unique features of their manifestations of intellectual, information, capital of knowledge and the like. In this case, if the management system is effective, then at the input conversion processes is formed the additional value of inputs, and as a result, there is a set of additional outputs (profit, segment market growth, increased sales, etc.).

In modern economics, which is formed at the present stage, such processes should become a real structural and management components. Strategically-priority approach to them gives the opportunity to develop a more balanced resource policy (primarily through the allocation resource-intensive productions and their classification), and on their basis to define multi-level system of priorities, development objectives and resources (human and financial).

3. The organization of optimal use of resources to ensure economic and ecological security of the enterprise

Integration of Ukrainian economy into the world increases the demands on the entrepreneurial activity and determines the need to find of domestic enterprises searching for new forms and methods to build a competitive advantage, complying with regulations effective economic development policy. Under effective economic development policies of the enterprise should be understood that the direction of development, associated with the rational use of existing economic potential as aggregate production capacity and their capabilities, qualifications of personnel, can be used to provide all the material needs of the enterprise[2].

Modern high-tech production of goods and services is characterized by complex processes involving various types of resources to create intermediate and final products of appropriate quality and purpose. In the process of attracting them there are problems of their effective use, distribution and storage, ensuring their supply in the required quantity and timing, are subject to the requirements of the business technologies of reproduction and preservation.

The study of the relationship of the allocation and utilization of resources in an environment of market requirements shows their high level of technological and organizational complexity, consistency of appearance and operation, the need for their rational conservation, efficient use and minimization of losses.

In this regard, the activity of the enterprise requires the efficient use of resources, which involves:

– research and study long-term trends of economic development of enterprises with a large share of resource use;
– analysis of the current state of economic activity of the enterprise;
– development of its own long-term plan development processes use of resources in a market environment and its realization in the market environment;
– annual adjustment of the long-term plan in accordance with the results of individual stages of the life cycle to create products.

The world experience convincingly proves that only there happened rapid achievement of international competitiveness of the state where the cornerstone of public policy appeared resource-efficiency[3].

Under the efficient use of resources at the level of the individual enterprise to be understood the achievement of economically justified use of resources given the existing level of techniques and technologies and observance of requirements to protection of the natural environment[4].

---

[2] O.S. Fedonin, *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka : navch. posib.* / O.S. Fedonin, I.M. Ryepina, O.I. Oleksyuk – K. : KNEU, 2004. – 316 p.
[3] http://www.esco.co.ua/journal/2012_6/art356.pdf
[4] *Ekonomika Ukrayiny: pidsumky peretvoren ta perspektyvy zrostannya* / za red. akad. NAN Ukrayiny

The issue of ensuring economic and ecological security gets for domestic enterprises is extremely sharp sound. The economic security of the enterprise – a state of protection of the economic potential of the enterprise from external and internal threats in various forms, which ensures its stable development in accordance to the statutory objectives, and the ability to confront and creation. Formed therefore, the system of management of economic security of the enterprise implies the provision of financial stabilization of the enterprises; competitiveness of products (high quality and low cost); normative functioning of the operating system, its subsystems, in particular subsystems energy providing; stability of staffing, high its qualifications and motivation; the environmental of production.

Conclusion

At the present stage of economic development extremely sharp sound has gained question of economic and ecological security, i.e. providing enterprise resources which guaranteeing its full activities and thus preserve the environment.

So, in the Ukrainian economy recourse saving is extremely relevant and important factor of economic growth. It requires continuous research and analysis of the indicators and criteria of effective use of resources at each enterprise, of measures for their improvement. This will provide additional opportunities to the country to achieve European levels of socio-economic and ecological development and will ensure in the future its full membership in the European community.

Bibliography

The energy strategy of Ukraine for the period up to 2030 (Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 24 July 2013 № 1071-R).

Enerhoefektyvnist yak resurs innovatsiynoho rozvytku: Natsionalna dopovid pro stan ta perspektyvy realizatsiyi derzhavnoyi polityky enerhoefektyvnosti u 2008 rotsi / S.F. Yermilov, V.M. Heyets, U.P. Yashchenko, V.V. Hryhorovskyy, V.E. Lir ta in. – K., NAER, 2009.

Halchynskyy A., Heyets V., *Semynozhenko Ukrayina: nauka innovatsiynyy rozvytok.* Kyyiv, 1997.

Fedonin O.S., *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka : navch. posib.* / Fedonin O.S., Ryepina I.M., Oleksyuk O.I. – K.: KNEU, 2004.

http://www.esco.co.ua/journal/2012_6/art356.pdf

Ekonomika Ukrayiny: pidsumky peretvoren ta perspektyvy zrostannya / za red. akad. NAN Ukrayiny V.M. Heytsya; In-t ekonom. prohnozuv. – K.: Feniks. – 2003.

V.M.Heytsya; In-t ekonom. prohnozuv. – K.: Feniks. – 2003 – 392 p.

Autor's resume:
Cand. Sci. (Econ.) Tetyana Burceva *– Department of Ekonomic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University.*

Ph.d., associate professor Oksana Donets *– Department of Ekonomic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University.*

Teacher Sergei Pepchuk *– Department of Ekonomic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University.*

Contact/Kontakt:
e-*mail: kbti@ukr.het*
ttel: +380631800925 B postal address:
Burceva Tetyana
Baydi Vishneveckogo str. 47, ap. 14
Cherkasy
Ukraine, 18007

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wklad poszczegolnych autorom w przygotowanie publikacji:
T. Burceva – 40%, O. Donets – 30%, S. Pepchuk – 30%.

LISTA RECENZENTÓW WSPÓŁPRACUJĄCYCH W 2016 ROKU:

Prof. dr hab. Tadeusz Baczko, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk
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 inż. Janusz Falecki, European Association for Security
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. 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, University of Presov, Slovakia
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.

4. W przypadku tekstów powstałych w języku obcym co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora pracy.

5. 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)."

6. Recenzja przygotowywana dla redakcji czasopisma „Zarządzanie" posiada formę pisemną i kończy się jednoznacznym wnioskiem co do dopuszczenia artykułu do publikacji lub jego odrzucenia.

7. 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.

8. Nazwiska recenzentów poszczególnych artykułów nie są ujawniane. Raz w roku czasopismo „Zarządzanie" podaje do publicznej wiadomości listę recenzentów współpracujących z redakcją.

9. 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: msmolarek@poczta.fm 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 01 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 150,00 zł (słownie: sto 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:
  I. Nazwisko, *Tytuł pracy*, Wydawnictwo, Miejsce wydania 2009, s. 110.
- 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 msmolarek@poczta.fm lub telefoniczny 32 363 12 25.

Wszelkich dodatkowych informacji udziela:
Dr Małgorzata Smolarek
Tel. 600-338-176
msmolarek@poczta.fm

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.