

Redakcja naukowa
Wiesław Danielak, Klaudia Pujer

**NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ
ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM
ORIENTACJI ZASOBOWEJ**

Redakcja naukowa

dr hab. inż. Wiesław Danielak

dr Klaudia Pujer

Recenzenci

dr hab. Renata Lisowska

dr Klaudia Pujer

NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM ORIENTACJI ZASOBOWEJ

© Copyright by EXANTE

exante.com.pl, Wrocław 2017

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej monografii jest dostępny na licencji
Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0 PL)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych.

Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania niniejszej
informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa i Autorów jako właścicieli praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

(Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com/geralt, udostępnione na licencji

CC0 Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.pl>).

Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną

WYDAWNICTWO EXANTE

Exante Conferences & Publications Sp. z o.o.

ul. Buforowa 24 lok. 10

52-131 WROCŁAW

tel. + 48 606 168 165

wydawnictwo@exante.com.pl

www.exante.com.pl

Ark. wyd. 10,3

ISBN 978-83-65690-28-9 (*wersja elektroniczna*)

ISBN 978-83-65690-29-6 (*wersja papierowa*)

Redakcja naukowa
Wiesław Danielak, Klaudia Pujer

**NOWOCZESNE
ZARZĄDZANIE
ORGANIZACJĄ
ZE SZCZEGÓLNYM
UWZGLĘDNIENIEM
ORIENTACJI ZASOBOWEJ**

MONOGRAFIA

EXANTE
Wrocław 2017

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
CZĘŚĆ I. WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ GOSPODARCZĄ	13
ROZDZIAŁ 1.	
POPULARYZACJA OUTSOURCINGU JAKO METODY WSPOMAGAJĄCEJ PROCES ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	15
lic. Marta Bielarz, lic. Kamila Iwaśkiewicz	
WPROWADZENIE.....	15
ISTOTA OUTSOURCINGU.....	16
POZYTYWNE I NEGATYWNE ASPEKTY STOSOWANIA OUTSOURCINGU.....	18
POPULARYZACJA OUTSOURCINGU W POLSCE.....	19
H&M JAKO PRZYKŁAD KOMPLEKSOWYCH USŁUG DLA BIZNESU	23
PODSUMOWANIE	26
LITERATURA.....	26
ROZDZIAŁ 2.	
WYKORZYSTANIE INTERIM MANAGEMENTU W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM	29
dr Beata Barszczowska	
WPROWADZENIE.....	29
KRYZYS W PRZEDSIĘBIORSTWIE – RAMY POJĘCIOWE.....	29
PRZYCZYNY KRYZYSU (SYTUACJI KRYZYSOWEJ) W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	31
INTERIM MANAGEMENT – RAMY POJĘCIOWE.....	33
WYKORZYSTANIE INTERIM MANAGEMENTU W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM	35
PODSUMOWANIE	37
LITERATURA.....	38
ROZDZIAŁ 3.	
ZARZĄDZANIE PORTEM LOTNICZYM W LUBLINIE POPRZEC INFRASTRUKTURĘ LOTNICZĄ DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ ORAZ KONKURENCYJNOŚĆ – ZNACZENIE PORTU LOTNICZEGO W ROZWOJU REGIONALNYM	41
mgr Anna Szymczak	
WPROWADZENIE.....	41
PORT LOTNICZY W LUBLINIE	43
INFRASTRUKTURA PORTU LOTNICZEGO W LUBLINIE	44
DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA	46
ROZWÓJ PORTU LOTNICZEGO W LUBLINIE JAKO ELEMENT ROZWOJU INFRASTRUKTURY REGIONU	47
KONKURENCYJNOŚĆ LUBELSKIEGO PORTU LOTNICZEGO	48
PODSUMOWANIE	52
LITERATURA.....	54

ROZDZIAŁ 4.
KONCEPCJA DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI
– NOWE PODEJŚCIE W BUDOWANIU ŹRÓDEŁ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ?57

mgr Anna Chwiłkowska-Kubala

WPROWADZENIE.....	57
DYNAMICZNE ZDOLNOŚCI JAKO ODPOWIEDŹ NA DYNAMICZNE ZMIANY OTOCZENIA.....	58
KONCEPCJA DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI	60
DYNAMICZNE ZDOLNOŚCI W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTWA.....	64
PODSUMOWANIE	67
LITERATURA.....	67

ROZDZIAŁ 5.
WYZWANIA OTOCZENIA XXI WIEKU W ODNIESIENIU DO POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW
TRANSPORTOWYCH71

mgr Anna Chwiłkowska-Kubala

WPROWADZENIE.....	71
ISTOTA ANALIZY OTOCZENIA	72
CHARAKTERYSTYKA POLSKICH FIRM TRANSPORTOWYCH	74
WYZWANIA W OTOCZENIU POLSKICH FIRM TRANSPORTOWYCH.....	77
PODSUMOWANIE	83
LITERATURA.....	84

ROZDZIAŁ 6.
ZACHOWANIA LUDZI W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE KONFLIKTÓW W GRUPACH
PRACOWNICZYCH87

lic. Katarzyna Wicińska

WPROWADZENIE.....	87
ISTOTA I RODZAJE GRUP W ORGANIZACJI	88
KONCEPCJE GRUP W ORGANIZACJI	90
FUNKCJE ORAZ SPOSOBY KOMUNIKACJI W GRUPIE PRACOWNICZEJ.....	93
SPOSOBY KOMUNIKOWANIA SIĘ W ORGANIZACJI.....	95
KONFLIKT – ETAPY ORAZ SPOSOBY JEGO ROZWIĄZANIA.....	96
PODSUMOWANIE	101
LITERATURA.....	102

ROZDZIAŁ 7.
INSTRUMENTY POBUDZANIA MOTYWACJI ZASOBÓW LUDZKICH NA PRZYKŁADZIE OCENY
PRACOWNICZEJ105

Monika Śliwka

WPROWADZENIE.....	105
MOTYWACJA, INSTRUMENTY MOTYWOWANIA	106
<i>Pojęcie i istota motywacji, motywowania.....</i>	<i>106</i>
<i>Teoria motywowania</i>	<i>107</i>
<i>Charakterystyka instrumentów motywowania</i>	<i>108</i>
OCENY PRACOWNICZE	110
<i>Motywacyjna funkcja ocen pracowniczych.....</i>	<i>110</i>

<i>Przykładowy system oceny pracowników</i>	111
PODSUMOWANIE	112
LITERATURA.....	113

ROZDZIAŁ 8.

MOTYWACYJNA SIŁA PIENIĄDZA A BODZIEC NIEMATERIALNY..... 115

mgr inż. Agnieszka Rogóż-Duda

WPROWADZENIE.....	115
PROCES MOTYWACJI W DWÓCH PERSPEKTYWACH	116
TEORIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	117
BADANIE WSKAŹNIKÓW STANU ZADOWOLENIA.....	120
PODSUMOWANIE	125
LITERATURA.....	126

ROZDZIAŁ 9.

ROLA *WORK-LIFE BALANCE* W MOTYWOWANIU PRACOWNIKÓW 129

Karolina Kujawska

WPROWADZENIE.....	129
ISTOTA RÓWNOWAGI MIĘDZY PRACĄ ZAWODOWĄ I ŻYCIEM OSOBISTYM.....	130
INSTRUMENTY REALIZACJI IDEI <i>WORK-LIFE BALANCE</i>	132
SKUTKI BRAKU RÓWNOWAGI POMIĘDZY ŻYCIEM OSOBISTYM A PRACĄ.....	133
<i>WORK-LIFE BALANCE</i> W PRAKTYCE	134
PODSUMOWANIE	136
LITERATURA.....	137

ROZDZIAŁ 10.

THE BASIC PRINCIPLES OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS..... 139

dr Beata Maślanka-Wieczorek

INTRODUCTION	139
DEFINITION OF THE HPWS	140
AMERICAN AND EUROPEAN APPROACH TOWARD HPWS.....	140
THE BASIC PRINCIPLES OF HPWS.....	141
THE PRINCIPLE OF SHARED INFORMATION	142
THE PRINCIPLE OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT	144
THE PRINCIPLE OF PERFORMANCE – REWARD LINKAGE.....	147
THE PRINCIPLE OF EGALITARIANISM	148
SUMMARY	150
REFERENCES	151

ROZDZIAŁ 11.

MIĘDZYGENERACYJNE PRZEKAZANIE JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ – ASPEKTY PODATKOWE 155

dr Urszula Król, mgr Anna Król

WPROWADZENIE.....	155
ROLA MIĘDZYGENERACYJNEJ SUKCESJI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM.....	155
IDEA I WARUNKI SUKCESJI JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.....	156

PRZEKAZANIE JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W DRODZE DAROWIZNY	
– ASPEKTY PODATKOWE.....	158
PRZEKAZANIE JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W DRODZE SPADKU	
– ASPEKTY PODATKOWE.....	162
ODPŁATNE PRZEKAZANIE JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	
– ASPEKTY PODATKOWE.....	163
PRZEKSZTAŁCENIE I APORT DZIAŁALNOŚCI JAKO INSTRUMENTY USPRAWNIAJĄCE SUKCESJĘ	
PRZEDSIĘBIORSTWA – ASPEKTY PODATKOWE.....	164
PODSUMOWANIE	166
LITERATURA.....	167

CZĘŚĆ II. WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ PUBLICZNĄ..... 169

ROZDZIAŁ 12.

FUNKCJONOWANIE, ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ W SYSTEMIE DEMOKRATYCZNYM I SOCJALISTYCZNYM A GOSPODARKA KRAJOWA 171

mgr Dominika Skoczylas

WPROWADZENIE.....	172
ZAGADNIENIA OGÓLNE ZWIĄZANE Z CENTRALIZACJĄ I DECENTRALIZACJĄ ZADAŃ PUBLICZNYCH	
ORGANÓW ADMINISTRACJI. WPŁYW SPOSOBU ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA NA KSZTAŁTOWANIE	
GOSPODARKI.....	174
PODSUMOWANIE	179
LITERATURA.....	180

ROZDZIAŁ 13.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ..... 183

mgr Sylwia Pabijan

WPROWADZENIE.....	183
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – RAMY POJĘCIOWE.....	184
POLITYKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....	186
ZASOBY LUDZKIE W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH	189
PODSUMOWANIE	193
LITERATURA.....	193

ROZDZIAŁ 14.

OCENA NAUCZYCIELI AKADEMICKICH – PROPOZYCJE METODYCZNE 195

dr Beata Detyna

ISTOTA I ZNACZENIE OCENIANIA NAUCZYCIELI AKADEMICKICH	195
OCENA NAUCZYCIELI AKADEMICKICH JAKO ELEMENT WEWNĘTRZNEGO SYSTEMU ZAPEWNIENIA	
JAKOŚCI KSZTAŁCENIA	196
<i>Okresowa ocena nauczycieli akademickich – studium przypadku</i>	<i>197</i>
<i>Karta oceny nauczyciela akademickiego – analiza i ocena metodyczna</i>	<i>199</i>
PROBLEMY EWALUACJI AKTYWNOŚCI NAUCZYCIELI AKADEMICKICH.....	202
<i>Dylematy w ocenie aktywności nauczycieli akademickich</i>	<i>202</i>
<i>Problem oceny stopnia zaangażowania nauczycieli akademickich.....</i>	<i>202</i>

METODYKA OCENY NAUCZYCIELI AKADEMICKICH – PROPOZYCJE ZMIAN.....	203
<i>Propozycja zmian w karcie oceny nauczyciela akademickiego</i>	<i>203</i>
LITERATURA.....	205

WSTĘP

Współcześnie organizacje funkcjonują w warunkach rozwijającej i zmieniającej się gospodarki, a zarządzanie nimi – w ujęciu ogólnym – sprowadza się do ustalenia celów, jakie podmiot zamierza osiągnąć w przyszłości, jak również podjęcia działań ukierunkowanych na ich realizację przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Niniejsza publikacja w dwóch częściach omawia złożony problem zarządzania organizacją gospodarczą i publiczną na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Monografia obejmuje zagadnienia m.in. z zakresu: outsourcingu, interim managementu, konkurencyjności, zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi, w tym motywowania i oceny pracowniczej.

Rozdział pierwszy, autorstwa Marty Bielarz i Kamili Iwaśkiewicz, podejmuje problem outsourcingu jako metody wspomagającej zarządzanie jednostką gospodarczą. Przedstawiono w nim istotę outsourcingu z uwzględnieniem pozytywnych i negatywnych aspektów związanych z jego wdrożeniem, zaprezentowano trendy rynku outsourcingowego w Polsce i przybliżono możliwości, jakie oferuje na przykładzie wybranej firmy.

Beata Barszczowska w rozdziale drugim ukazuje rolę interim managera w zakresie przywrócenia stabilizacji przedsiębiorstwa, które doświadczyło sytuacji kryzysowej. Opracowanie przedstawia istotę kryzysu oraz interim managementu jako skutecznego narzędzia w zarządzaniu kryzysowym.

Rozdział trzeci, opracowany przez Annę Szymczak, dotyczy roli zarządzania portem lotniczym (przy wykorzystaniu infrastruktury lotniczej, dostępności komunikacyjnej i konkurencyjności) w rozwoju regionalnym.

Anna Chwiłkowska-Kubala, w dwóch kolejnych rozdziałach, omawia miejsce koncepcji dynamicznych zdolności w zarządzaniu przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu. W rozdziale czwartym przedstawiono koncepcję dynamicznych zdolności jako narzędzia wykorzystywanego w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Natomiast w rozdziale piątym zaprezentowano wybrane wyzwania, w kontekście otoczenia dalszego, przed którymi stają polscy przedsiębiorcy świadczący usługi transportu drogowego towarów.

Katarzyna Wicińska w rozdziale szóstym omawia wybrane zachowania ludzi podczas pracy grupowej, ich uwarunkowania oraz procesy bezpośrednio korespondujące z funkcjonowaniem grup w organizacji, a mianowicie komunikację oraz szerzej konflikt.

Rozdział siódmy, autorstwa Moniki Śliwki, przedstawia istotę i podstawowe teorie motywowania oraz samo pojęcie motywacji. W syntetyczny sposób przybliżono instrumenty pobudzania motywacji takie, jak: przymus, zachęta czy perswazja oraz wyeksponowano rolę oceny pracowniczey w motywowaniu zatrudnionych.

Agnieszka Rogóż-Duda w rozdziale ósmym analizuje związek wysokości uzyskiwanego wynagrodzenia i zadowolenia ze środowiska pracy w takich obszarach, jak: wynagrodzenie, możliwość awansu, relacje z kierownictwem i ze współpracownikami, satysfakcja z wykonywanej pracy.

W rozdziale dziewiątym Karolina Kujawska wyjaśnia motywacyjną funkcję równowagi pomiędzy sferą zawodową i prywatną. Przedstawiono również skutki braku tej równowagi z punktu widzenia pracowników, organizacji i społeczeństwa. Ponadto scharakteryzowano instrumenty realizacji idei równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, w tym przybliżono na gruncie teorii i praktyki koncepcję *work-life balance* (ang. równowaga praca-życie).

Beata Maślanka-Wieczorek w rozdziale dziesiątym omawia problematykę kształtowania wysoce efektywnych systemów pracy (HPWS, ang. *high-performance work systems*).

Rozdział jedenasty, opracowany przez Annę Król i Urszulę Król, dotyczy międzygeneracyjnego przekazania jednoosobowej działalności gospodarczej przybierającego różne formy w kontekście uwarunkowań prawno-podatkowych. Omówiono ich zróżnicowane konsekwencje w podatku dochodowym od osób fizycznych, podatku od towarów i usług oraz podatku od czynności cywilnoprawnych.

Drugą część publikacji otwiera rozdział dwunasty opracowany przez Dominikę Skoczylas. Ukazano w nim sposoby zarządzania i organizacji administracji publicznej w zależności od przyjętego ustroju państwa oraz wpływ ukształtowania struktury władzy na gospodarkę. Skoncentrowano się na kwestiach związanych z modelem funkcjonowania administracji publicznej w systemie socjalistycznym i demokratycznym, przybliżono zagadnienie centralizacji i decentralizacji zadań publicznych i oddziaływania administracji publicznej na procesy gospodarcze.

W rozdziale trzynastym Sylwia Pabijan prezentuje teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi w instytucji o profilu publicznym.

Monografię zamyka rozdział czternasty autorstwa Beaty Detyny. W opracowaniu przedstawiono istotny problem, z jakim boryka się każda współczesna szkoła wyższa. Przepisy prawne dotyczące szkolnictwa wyższego, w tym warunków prowadzenia studiów, narzucają uczelniom prowadzenie systematycznej oceny swoich pracowników. W materiale zapre-

zentowano studium przypadku okresowej oceny nauczycieli akademickich. Dokonano analizy i oceny funkcjonujących w badanej uczelni metod i narzędzi ewaluacyjnych, a także ukazano proponowane zmiany metodyczne. Zwrócono przy tym uwagę na podstawowe problemy i dylematy w ocenie aktywności i stopnia zaangażowania nauczycieli akademickich.

Niniejsza publikacja stanowi głos w dyskusji nad obecnymi rozwiązaniami optymalizującymi proces zarządzania w organizacjach. Uwzględniono w niej wybrane – ważne i aktualne, zagadnienia na gruncie teorii i praktyki zarządzania, jak również wysunięto postulaty zmian usprawniających i wspomagających omówione obszary zarządzania, tj. zarządzanie strategiczne, operacyjne, taktyczne; finansami, kadrami, kryzysowe i inne, na poziomie jednostki gospodarczej i publicznej.

KLAUDIA PUJER I ZESPÓŁ AUTORSKI
marzec, Wrocław 2017 r.

Część I.

WYBRANE PROBLEMY
ZARZĄDZANIA
ORGANIZACJĄ
GOSPODARCZĄ

ROZDZIAŁ 1.

POPULARYZACJA OUTSOURCINGU JAKO METODY WSPOMAGAJĄCEJ PROCES ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

lic. Marta Bielarz

lic. Kamila Iwańkiewicz

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Słowa kluczowe: outsourcing, rynek outsourcingu, realizacja zadań i procesów.

Wprowadzenie

Charakterystyczny dla współczesnej gospodarki jest dynamizm, ciągłość zmian oraz stale rosnąca konkurencja. Sytuacja ta nie jest łatwa dla istniejących na rynku podmiotów gospodarczych, które muszą dostosować się do zmian zachodzących na rynku. Aby sprostać tym wymaganiom, przedsiębiorcy bezustannie poszukują najskuteczniejszych metod zarządzania i organizacji zadań oraz procesów. Do realizacji owych założeń właściciele jednostek często wybierają outsourcing, który pozwala na zbudowanie konkurencyjności względem innych podmiotów oraz co najważniejsze charakteryzuje się większą elastycznością i szybkością orientacji na zachodzące zmiany w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu. Dzięki korzystaniu z owej formy przedsiębiorstwo skupia się na najważniejszych zadaniach, do realizacji których zostało powołane, redukując koszty pochodzące z innych, rozpraszających dotychczas obowiązków. Rozdział ma na celu przedstawienie istoty outsourcingu z uwzględnieniem pozytywnych i negatywnych aspektów związanych z jego wykorzystywaniem przez jednostki gospodarcze, ale także zaprezentowanie rynku outsourcingowego w Polsce i przedstawienie możliwości jakie oferuje na przykładzie wybranej firmy.

Istota outsourcingu

Pojęcie outsourcingu wydaje się stosunkowo nowym terminem ekonomicznym, jednakże jego korzenie sięgają już XVIII w. Początkowo wykorzystywany był w działalności wytwórczej jako metoda współpracy pomiędzy rzemieślnikami a dostawcami surowców oraz odbiorcami produktów finalnych. W tym układzie kooperacyjnym, podmiotem dominującym był rzemieślnik, który dysponował odpowiednim doświadczeniem, narzędziami i umiejętnościami¹.

Mimo biegu lat oraz ciągłego wykorzystywania funkcji outsourcingu, w XIX w. spotkał się z wyraźnym regresem spowodowanym istnieniem międzynarodowych korporacji, które rozszerzały kontrolę organizacyjną na niezależnych partnerów gospodarczych. Sytuacja uległa zmianie dopiero w latach 80. XX w. na skutek wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw oraz dążenia do obniżki i racjonalizacji kosztów².

Pionierem współczesnej koncepcji outsourcingu jest firma EDS Rossa Prota, która jako pierwsza w roku 1963 zaoferowała odpłatną współpracę informatyczną innemu podmiotowi gospodarczemu – Frito-Lay. Od tego momentu zaczęła tworzyć się obecna istota outsourcingu, międzynarodowe koncerny doszły do wniosku że każdą z funkcji można przełożyć na niezależną, wyspecjalizowaną w danej dziedzinie komórkę wykonującą zlecane jej zadania i procesy. Wpłynęło to na zdefiniowanie najważniejszej zalety tego terminu, jakim jest odciążenie i skupienie się na realizacji podstawowych, ale i również priorytetowych celach działalności przedsiębiorstwa³. Ową istotę oddają doskonale słowa wypowiedziane w roku 1923 przez H. Forda: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudniać do wykonywania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”⁴.

Outsourcing jest neologizmem zaczerpniętym z języka angielskiego⁵. Słowo to powstało ze słów *out* (pol. na zewnątrz) oraz *sourcing* (pol. zlecenie komuś pracy, przejęcie odpowiedzialności, bądź uprawnień decyzyjnych). Z powyższych twierdzeń można wywnioskować, iż outsourcing to przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury organi-

¹ S. Juściński, *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*, Polyhymnia sp. z o. o., Lublin 2011, s. 12.

² M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 42.

³ *Ibidem*, s. 42.

⁴ W. M. Grudziwski I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 210.

⁵ Słowo *outsourcing* po raz pierwszy zostało użyte w latach 80. XX w. przez koncern General Motors na określenie systemu zewnętrznego zaopatrywania w części.

zacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotowi gospodarczym (M. Trocki)⁶. Z kolei wg. T. Kopczyńskiego pojęcie to można rozumieć jako przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej, co wiąże się z długookresową współpracą z zewnętrznym przedsiębiorstwem⁷.

Na przestrzeni lat wyklarował się zasadniczy cel outsourcingu, którym jest poprawa funkcjonowania organizacji wpływająca na skuteczność prowadzenia działalności, zyskanie przewagi konkurencyjnej przy jednoczesnym braku osłabienia lub utraty kontroli nad przekazanymi zadaniami. Główne cele i oczekiwane efekty outsourcingu przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Cele i oczekiwane efekty outsourcingu

Cele	Oczekiwane efekty
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost efektywności, – poprawa elastyczności działania w zmieniającej się rzeczywistości, – transformacja organizacji, – doskonalenie produkowanych wyrobów i świadczonych usług, – zwiększenie satysfakcji klientów, – wzrost wartości dla interesariuszy.
Rozwojowe	<ul style="list-style-type: none"> – pozyskanie z zewnątrz ekspertów, technologii, umiejętności, których wcześniej organizacja nie miała możliwości osiągnąć, – poprawa zarządzania oraz kontroli, – dostęp do innowacji, – uwiarygodnienie pozycji.
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie ilości środków przeznaczonych na realizację głównej działalności, – zdobycie nowych rynków i zwiększenie możliwości biznesowych dzięki dostawcy usług.
Dochodowe	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie intensywności rozwoju organizacji, – zwiększenie skali działalności.
Kosztowe	<ul style="list-style-type: none"> – zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności ubocznej i pomocniczej, – zmiana struktury kosztów, – poprawa ekonomicznych wyników działalności.
Pracownicze	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost zaangażowania pracowników, – uproszczenie ścieżki kariery pracowników.

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 52.

⁶ W. M. Grudziewski I. K. Hejduk, *op. cit.*, s. 13.

⁷ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010, ss. 46-47.

Na podstawie informacji zestawionych w tabeli 1 jednoznacznie można stwierdzić, że rola outsourcingu jest bardzo ważna w każdym przedsiębiorstwie, które zdecydowało się na jego wdrażanie. Dzięki owej metodzie jednostka jest w stanie zrealizować wiele celów, które przede wszystkim wpłyną na poprawę jej kondycji. Podsumowując, za najważniejsze z nich można uznać⁸: większą kontrolę kosztów przy ich jednoczesnej redukcji, koncentrację na najważniejszych zadaniach jednostki, poprawę konkurencyjności na rynku oraz ekonomicznych wyników działalności, zwiększenie satysfakcji obsługi klientów, dopływ zewnętrznego kapitału, dopuszczenie do niedostępnych dotychczas zasobów oraz szybsze korzyści z przekształcania procesów przedsiębiorstwa.

Pozytywne i negatywne aspekty stosowania outsourcingu

Outsourcing, jak wiele metod zarządzania przedsiębiorstwem może być rozpatrywany z różnych perspektyw, zarówno od strony podmiotu zlecającego wykonanie określonych usług, bądź z punktu widzenia podmiotu przejmującego obowiązek świadczenia przewidzianych umową zadań i czynności – *outsourcer*. Korzyści i zagrożenia z perspektywy przedsiębiorstwa przekazującego wykonanie procesów wyspecjalizowanej firmie przedstawia tabela 2.

Wykorzystywanie outsourcingu przez przedsiębiorstwa poprzez zlecenie wykonania usług i procesów na zewnątrz może być znaczącym czynnikiem decydującym o kształtowaniu się statutowych zadań jednostki. Zastosowanie koncepcji wydzielenia części zadań może korzystnie wpłynąć na działalność gospodarczą, m.in. redukcja kosztów i zatrudnienia, wzrost wydajności oraz efektywności zarządzania czasem. Obecnie przedsiębiorstwa stoją nie tylko przed wyborem, czy posłużą się możliwością outsourcingu, wynika to z faktu, iż w dobie dynamicznego rozwoju tej koncepcji oraz rosnącej liczby *outsourcerów* niezbędne jest uwzględnienie przez jednostkę zlecającą ryzyka (zagrożenia).

⁸ U. Tarsa, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, <http://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/695777,Outsourcing-jako-metoda-zarządzania-przedsiębiorstwem.html>, (online: 28.11.2016).

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia z perspektywy przedsiębiorstwa zlecającego

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kosztów, powodująca wzrost oszczędności, – dostęp do wiedzy płynącej z zewnątrz, – outsourcer zwiększa wartość i konkurencyjność oferty, – wiedza i doświadczenie firmy outsourcingowej są zdecydowanie większe, niż te które posiada firma zlecająca, – koncentracja na podstawowych założeniach działalności, – efektywniejsze zarządzanie czasem, – wzrost jakości oferowanych towarów i/lub usług, – elastyczne warunki świadczenia usług, – zmniejszenie zatrudnienia, – wzrost zysków, – wzrost wydajności. 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko utraty kontroli w przedsiębiorstwie, – brak przepływu informacji między zleceniodawcą a podmiotem zewnętrznym, – trudności w relacjach, – opóźnienia w usługach, – brak organizacji w dokumentacji, – możliwy spowolniony czas reakcji na zleczone zadania i procesy, – ukryte koszty umowne, – ryzyko niewywiązywania się w umowy, – błędne i nierzetelne wykonywanie powierzonych przed przedsiębiorstwo zadań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009, ss. 41-50; K. Budzyńska, *Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, *Stowarzyszenie Ekonomistów i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe*, t. XVI, z. 5, s. 31.

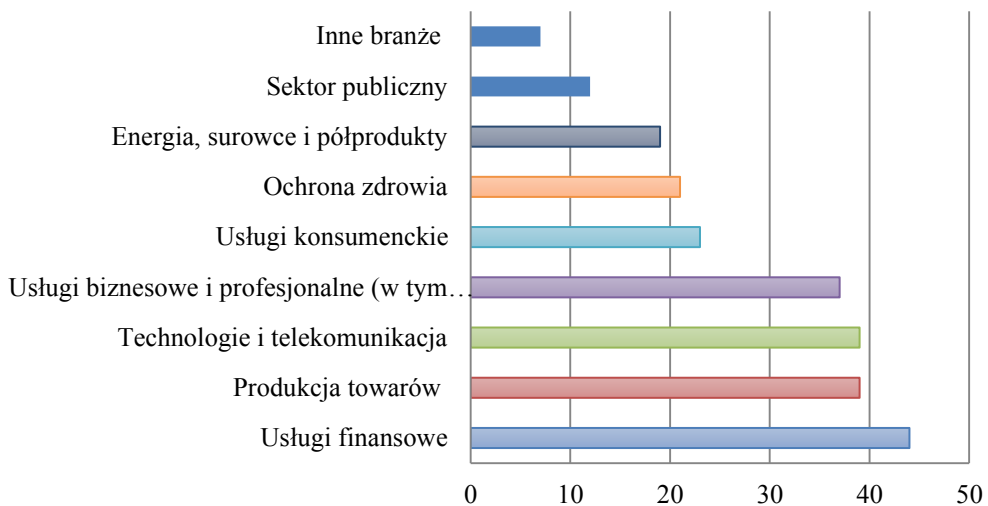
Istotne jest wobec tego korzystanie ze rzetelnych, sprawnie zorganizowanych dostawców usług i procesów a przede wszystkim posiadających doświadczenie w zakresie przyjmowanego zlecenia.

Popularyzacja outsourcingu w Polsce

Badania na temat outsourcingu, jego popularyzacji w Polsce wykazują coraz większy wzrost zainteresowania tą formą zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Fundacja Pro Progressio sporządziła w 2015 r. analizę polskiego rynku outsourcingowego notując przyrost tego sektora (tylko w stosunku do roku ubiegłego) w wartościach oscylujących między 18 a 20%⁹. Dominującymi kategoriami procesów wykorzystywanych

⁹ Pro Progressio, *Pro Progressio prezentuje raport o rynku outsourcingu w Polsce 2015*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/pro-progressio-prezentuje-raport-o-rynku-outsourcingu-w-polsce>, (online: 21.11.2016).

w centrach usług są m.in.: usługi finansowe, produkcja towarów, technologie i telekomunikacja, usługi biznesowe i profesjonalne¹⁰ – wykres 1.



Wykres 1. Struktura branżowa firm obsługiwanych przez centra usług zlokalizowane w Polsce

Źródło: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*,

https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69, s. 21, (online: 28.11.2016).

Nasz kraj dysponuje wszelkimi uwarunkowaniami niezbędnymi do ekspansywnego rozwoju innowacyjnych usług o charakterze biznesowym. Badania naukowe wskazują na stale rosnącą pozycję Polski w wykorzystywaniu koncepcji outsourcingowych zarówno na tle innych państw europejskich, ale i świata. Można stwierdzić jednoznacznie, iż stosowanie owej metody może być niewątpliwie uznane jako dominujące w skali tego obszaru. Jednym z najbardziej wyróżniających się polskich miast jest Kraków, zajmując tym samym 9 miejsce w rankingu światowym w 2014 r. – tabela 3. W zestawieniu uplasowały się również Warszawa oraz Wrocław, przyjmując odpowiednio 32. oraz 65. miejsce. Największy wzrost odnotowało jednak dolnośląskie miasto notując zmianę aż o 10 pozycji¹¹.

¹⁰ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*,

https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69, s. 20, (online: 28.11.2016).

¹¹ Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, *Najlepsze miasta dla outsourcingu*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/najlepsze-miasta-dla-outsourcingu>, (online: 22.11.2016).

Tabela 3. Ranking największych miast outsourcingu w 2014 r.

2014	Zmiana pozycji	Region	Kraj	Miasto
1	-	Azja	Indie	Bengaluru
2	+1	Azja	Filipiny	Manila
3	-1	Azja	India	Mumbai
4	-	Azja	Indie	Delhi
5	-	Azja	Indie	Chennai
6	-	Azja	Indie	Hajdarabad
7	-	Azja	Indie	Pune
8	-	Azja	Filipiny	Cebu
9	+1	Europa	Polska	Kraków
10	-1	Europa	Irlandia	Dublin
11	-	Azja	Chiny	Shanghai
...				
32	-	Europa	Polska	Warszawa
...				
65	+10	Europa	Polska	Wrocław

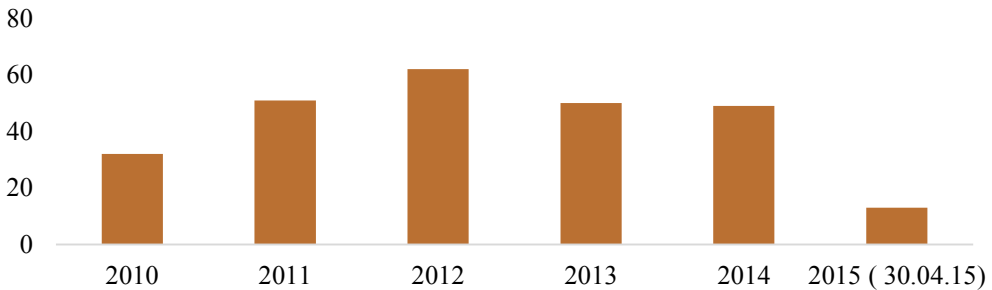
Źródło: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, *Najlepsze miasta dla outsourcingu*,

<http://www.outso-urcingportal.eu/pl/najlepsze-miasta-dla-outsourcingu>,

(online: 22.11.2016).

Wykorzystywanie procesów outsourcingowych w kierunku ich jak najefektywniejszego dostosowania doprowadziło do upowszechnienia jego stosowania w różnych branżach oraz pozwoliło na znaczący rozwój w niektórych regionach Polski. W kwietniu 2015 r. w naszym kraju istniały aż 532 centra usług zależne od kapitału zagranicznego i jednocześnie należące do 356 inwestorów, którzy w większości nie prowadzili nigdy wcześniej tego rodzaju działalności w Polsce. Outsourcing systematycznie, z roku na rok zwiększa swoją pozycję w polskim rynku poprzez przyrost nowych przedsiębiorstw centrów usług (wykres 2) – od roku 2010 (wzrost w stosunku do roku poprzedniego o blisko 30 nowych firm) aż do roku 2015 (wzrost o blisko 15 firm). Dominującym był 2012 r., w którym liczba nowych jednostek wyniosła aż blisko 60. Wykorzystywanie koncepcji outsourcingu przy uwzględnieniu jej znaczących zalet pozwoliło na wzrost zainteresowania tą formą realizacji procesów¹².

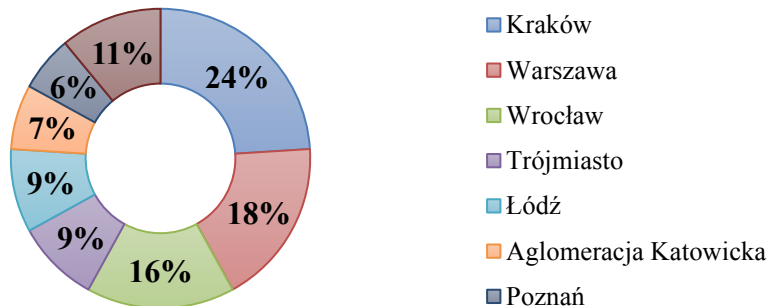
¹² Związek Liderów Sektora Usług, *op. cit.*, s. 12.



Wykres 2. Liczba centrów usług w Polsce w latach 2010-2015

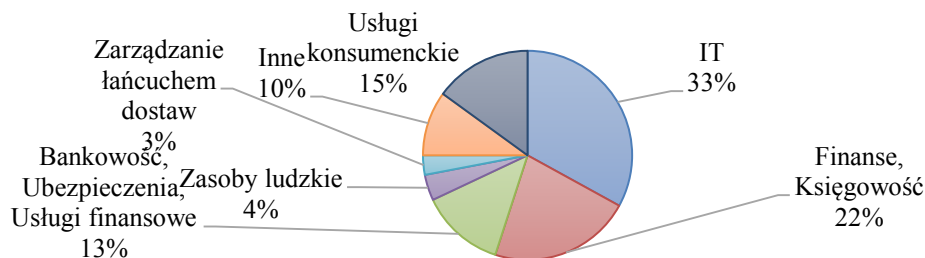
Źródło: Związek Liderów Sektora Usług, op. cit., s. 12.

Outsourcing to nie tylko przekazanie zewnętrznemu podmiotowi koniecznych do realizacji usług i procesów, stanowi także znaczący rynek zatrudnienia w Polsce. Biorąc pod uwagę dziesięć największych, krajowych ośrodków tego rodzaju usług biznesowych (Kraków, Warszawa, Wrocław, Trójmiasto, Łódź, Aglomeracja Katowicka, Poznań, Bydgoszcz, Szczecin, Lublin) zatrudnianych jest tam aż 95% wszystkich pracowników centrow usług całej Polski. W kryterium zatrudnienia od kilku lat na pierwszym miejscu znajduje się Kraków, gdzie zatrudnionych jest 35,7 tys. osób, co stanowi aż 24% ogółu pracowników w Polsce – wykres 3. Z punktu widzenia dominujących branż outsourcingu oraz ilości zatrudnianych przez nich pracowników dominującymi są tu sektory: IT, finanse i księgowość, usługi konsumenckie oraz bakowość, ubezpieczenia i usługi finansowe – wykres 4.



Wykres 3. Udział procentowy ośrodków w ogólnym zatrudnieniu w centrach usług pochodzących z zagranicy w roku 2015

Źródło: Związek Liderów Sektora Usług, op. cit., s. 10.



Wykres 4. Struktura zatrudnienia centrów usług w podziale na obsługiwane kategorie procesów

Źródło: Związek Liderów Sektora Usług, *op. cit.*, s. 20.

Wielkość rynku outsourcingowego w Polsce pozwala na wykształcenie się struktury tego sektora oraz umożliwia określenie zasięgu geograficznego usług świadczonych przez krajowe centra usług. Aż 54 % to usługi wykonywane na rzecz wybranych krajów lub regionów świata – dominuje tu Europa Zachodnia, w mniejszym stopniu Europa Środkowo-Wschodnia oraz Stany Zjednoczone; 39% to usługi o zasięgu globalnym, ostatnią grupę natomiast, czyli 7% stanowią procesy świadczone na rzecz odbiorców z jednego państwa¹³.

Outsourcing w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie. Przedsiębiorstwa usług dążą do rozwoju swojej działalności, nieustannie wyszukując nowe rozwiązania oraz podnosząc konkurencyjność jednostki. W ciągu minionych trzech lat tylko 89% tych przedsiębiorstw zwiększyło stopień zaawansowania realizowanych przez nie procesów (w 69% firm był to znaczący wzrost) oraz zakres realizowanych usług (co spowodowało wzrost zatrudnienia – aż 30. podmiotów zatrudnia ponad 1 000 osób)¹⁴. Wszystkie przedsięwzięcia podejmowane przez *outsourcerów* wpływają na podnoszenie stopnia atrakcyjności podmiotów, oddziałując tym samym na wzrost konkurencyjności oraz promocję nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce.

H&M jako przykład kompleksowych usług dla biznesu

Rozpatrując rynek outsourcingu uwagę zwracają przede wszystkim centra BPO (*Business Process Outsourcing*), czyli tzw. zaawansowane usługi dla biznesu, do których zaliczamy procesy finansowo-księgowo-tj. zarządzanie zobowiązaniami i należnościami, zarządzanie księgą główną, raportowanie

¹³ Związek Liderów Sektora Usług, *op. cit.*, s. 23.

¹⁴ *Ibidem*, s. 24.

i analizy finansowe, kadry-płace, *call* i *contact center*, czy procesy informatyczne. BPO są obecnie najdynamiczniej rozwijającym się obszarem outsourcingu – w niecałe dwa lata sektor urósł o połowę, a na koniec 2015 r. w Polsce funkcjonowało aż 700 przedsiębiorstw, zatrudniających blisko 170 tys. osób¹⁵.

Przedsiębiorcy kierując się dobrem swojej jednostki gospodarczej dokładnie analizują wszelkie możliwe metody najefektywniejszego zarządzania, najistotniejszymi trendami w wyborze usług BPO są: niższe koszty wynikające z położenia geograficznego przedsiębiorstwa BPO, tworzenie odpowiednich warunków do podnoszenia innowacji i standardu obsługi klienta, elastyczność usług wykonywanych przez BPO, znajomość języków obcych oraz posiadane wykształcenie pracowników BPO¹⁶.

Outsourcing procesów biznesowych (BPO) najczęściej wykorzystywany przez duże korporacje o zasięgu międzynarodowym (tj. GE, H&M, Kodak, P&G, AT&T). Zdecydowanie rzadziej wdrażają go mniejsze, lokalne przedsiębiorstwa. Decydując się na outsourcing, skupiają na wydzieleniu takich funkcji jak produkcja, ochrona, utrzymanie czystości, czy też transport. Bardziej zaawansowane i skomplikowane procesy są wykonywane wciąż we własnym zakresie¹⁷.

Za doskonały przykład w wykorzystywaniu kompleksowego modelu outsourcingu uznawany jest szwedzka firma H&M. Przedsiębiorstwo to działa od roku 1947 r. i obecnie funkcjonuje już w 38 krajach rozproszonych na całym świecie, z roku na rok dynamiczniej się rozwijając¹⁸. Za najważniejsze i podstawowe zadanie firmy uznaje się projektowanie nowych kolekcji ubrań zgodnych ze zmieniającymi się trendami rynkowymi. Do realizacji powyższego zadania wytypowano 150 projektantów zatrudnionych w Centrali w Szwecji oraz jednostki funkcjonujące w poszczególnych trzydziestu ośmiu krajach, które rozpatrują lokalne trendy.

Po zakończeniu działań związanych z projektowaniem kolekcje przekazywane są do produkcji. Firma posiada około 700 dostawców pochodzących głównie z Azji, czy Europy (w tym również z Polski). Wybór odpowiedniego dostawcy produkcyjnego oparty jest na selekcji dotyczącej lokalizacji, ceny, wysokości cła, a także warunków pracy.

¹⁵ K. Stanczykiewicz, *Za sukcesem każdej firmy z sektora SSC/BPO stoją ludzie*, „Outsourcing&More”, 2016, nr 4 (lipiec/sierpień), ss. 48-49.

¹⁶ Cushman & Wakefield, *Ranking najlepszych lokalizacji outsourcingowych świata*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/ranking-najlepszych-lokalizacji-outsourcingowych-swiatea>, (online: 22.11.2016).

¹⁷ D. Ciesielska, *Outsourcing procesów biznesowych na przykładzie strategii rozwoju H&M* w: <http://www.valuecomesfirst.pl/outsourcing/>, (online: 28.11.2016).

¹⁸ <http://about.hm.com/en/about-us.html>, (online: 28.11.2016).

Następnym etapem jest proces związany z logistyką. Tutaj na zewnątrz wyprowadzone zostały jedynie usługi związane z transportem. W jednostce zostały natomiast zadania dotyczące prognozowania sprzedaży oraz magazynowanie. Wybór odpowiedniego i niezależnego przewoźnika należy do biura odpowiedzialnego za produkcję, które sprawdza go pod względem cenowym oraz jakościowym. H&M jedynie nadzoruje proces logistyczny mając do dyspozycji zaawansowaną infrastrukturę IT.

Ostatni etap – zarządzanie finansami przedsiębiorstwa oraz marketing H&M pozostawił wewnątrz swojej jednostki. Należą do niego działania związane z księgowością, controllingiem, prognozowaniem, reklamą, otwieraniem nowych sklepów¹⁹.

Wszystkie etapy, procesy biznesowe zlecone na zewnątrz oraz pozostałe wewnątrz przedsiębiorstwa H&M obrazuje tabela 4.

Tabela 4. Mapa procesów biznesowych H&M

Projektowanie	Nadzór produkcji	Produkcja	Logistyka	Zarządzanie finansami	Sprzedaż i marketing
Tworzenie nowych kolekcji	Wybór dostawcy	Realizacja nadruków	Prognozy sprzedaży	Fakturowanie, realizacja transakcji finansowych	Sprzedaż
Identyfikacja nowych kolekcji	Negocjacji	Składanie	Magazynowanie	Interpretacja wyników finansowych	Reklama
Podążanie za nowymi trendami	Realizacja zamówienia	Metkowanie			<i>Public relations</i>
		Pakowanie			Tworzenie nowych kanałów sprzedaży
					Obsługa klienta

Źródło: D. Ciesielska, M. Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 68.

Przykład przedsiębiorstwa H&M doskonale oddaje istotę wykorzystania outsourcingu. Podmioty wdrażające ową metodę mogą nie tylko wydzielić na zewnątrz pojedynczą komórkę odpowiadającą za wykonywanie określonych procesów, ale także – jak w powyższym przypadku – ich szeregi. Działania takie pozwalają na skupienie się jednostki na jej priorytetowych zadaniach, jakimi są projektowanie oraz późniejsze promowanie oferowanych produktów.

¹⁹ D. Ciesielska, M. Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, ss. 67-68.

Podsumowanie

Outsourcing jest modelem biznesowym, który coraz powszechniej jest stosowany wśród właścicieli jednostek gospodarczych w Polsce. W obecnej gospodarce rynkowej wielu przedsiębiorców jest zmuszonych do wyboru takich narzędzi, które umożliwią elastyczne zarządzanie zasobami jednostki oraz wprowadzą do niej wyższy poziom realizacji procesów. Stawiając takie cele jako priorytetowe, które umożliwią sprawne funkcjonowanie jednostki gospodarczej, wielu zarządzających coraz częściej odchodzi od tradycyjnych rozwiązań, wykorzystując nowoczesne modele realizacji procesów. Outsourcing, jak każda metoda, strategia oraz forma, z jakiej mogą korzystać przedsiębiorstwa posiada wady oraz zalety. Dynamiczny rozwój outsourcingu na świecie, jak i w Polsce pozwala na wysunięcie poglądu, iż outsourcing sprzyja obu stronom korzystającym z tej formy kooperacji, co uwidacznia się na przykładzie zarówno tych dużych, jak i małych podmiotów. Rozwój nowoczesnych usług dla biznesu jest korzystny również dla polskiej gospodarki²⁰. Kapitał, jaki dzięki otwieraniu się nowych przedsiębiorstw outsourcingowych napływa do państwa odgrywa znaczącą rolę w podnoszeniu innowacyjności krajowych przedsiębiorstw oraz tworzeniu nowych miejsc pracy.

Literatura

- Budzyńska K., *Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa, Stowarzyszenie Ekonomistów i Agrobiznesu*, Roczniki Naukowe, t. XVI, z. 5.
- Ciesielska D., Radło M., *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Doktor W., *Nowoczesny biznes w Polsce*, „Outsourcing&More”, 2016, nr 5.
- Grudziwski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Juściński S., *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*, Polyhymniasp Sp. z o. o., Lublin 2011.
- Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010. .
- Stanczykiewicz K., *Za sukcesem każdej firmy z sektora SSC/BPO stoją ludzie*, „Outsourcing&More” 2016, nr 4.

²⁰ W. Doktor, *Nowoczesny biznes w Polsce*, „Outsourcing&More”, 2016, nr 5, ss. 16-18.

Trocki M., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.

Strony internetowe

Ciesielska D., *Outsourcing procesów biznesowych na przykładzie strategii rozwoju H&M*, <http://www.valuecomesfirst.pl/outsourcing/>, (online: 28.11.2016).

Cushman & Wakefield, *Ranking najlepszych lokalizacji outsourcingowych świata*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/ranking-najlepszych-lokalizacji-outsourcingowych-swiate>, (online: 22.11.2016).

<http://about.hm.com/en/about-us.html>, (online: 28.11.2016).

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, *Najlepsze miasta dla outsourcingu*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/najlepsze-miasta-dla-outsourcingu>, (online: 22.11.2016).

Pro Progressio, *Pro Progressio prezentuje raport o rynku outsourcingu w Polsce 2015*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/pro-progressio-prezentuje-raport-o-rynku-outsourcingu-w-polsce>, (online: 21.11.2016).

Tarsa U, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem* <http://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/695777,Outsourcing-jako-metoda-zarzadzania-przedsiębiorstwem.html>, (online: 28.11.2016).

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*, https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2015_PL_150622_epub.pdf/a66bd034-6ea5-40ac-99a7-e78b4ecc6f69, (online: 28.11.2016).

POPULARIZATION OUTSOURCING AS A METHOD WHICH SUPPORTS A PROCESS MANAGEMENT ENTERPRISE

Summary

Entrepreneurs struggling with increasingly intense competition coming from each side of the business environment are looking for alternatives to the more efficient management and organization of their economic activities. One of the methods of effective management is outsourcing, which can be used in many areas of the company. It helps in improving and focus on its most important tasks. At the same time reduce costs, increases the flexibility and customer service.

Keywords: outsourcing, outsourcing market, realization of tasks and processes.

ROZDZIAŁ 2.

WYKORZYSTANIE INTERIM MANAGEMENTU W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

dr Beata Barszczowska

Doradca w zarządzaniu, Interim Manager
Członek Stowarzyszenia Interim Managers w Warszawie

Słowa kluczowe: interim management, zarządzanie kryzysowe, kryzys.

Wprowadzenie

W turbulentnych czasach funkcjonowanie przedsiębiorstwa staje się coraz mniej przewidywalne. Kryzys może się pojawić nawet w dobrze zarządzanej firmie. Jest zjawiskiem nieoczekiwanym, często bywa punktem zwrotnym w życiu przedsiębiorstwa. Jego przyczyny bywają różne, a charakter złożony. Zarządzanie sytuacją kryzysową (kryzysem¹) jest poważnym wyzwaniem dla zarządzających. Doświadczenie wskazuje, że niejednokrotnie dotychczasowy menedżment firmy jest w stanie skutecznie pokierować organizacją i przywrócić stan stabilizacji. W takiej sytuacji skutecznym rozwiązaniem może stać się nawiązanie współpracy z zewnętrznym ekspertem – interim managerem lub grupą interim managerów².

Celem rozdziału jest przedstawienie możliwości wykorzystania interim managementu w zarządzaniu kryzysowym.

Kryzys w przedsiębiorstwie – ramy pojęciowe

W literaturze nauk o zarządzaniu można odnaleźć wiele definicji pojęcia kryzys. Zgodnie ze słownikową definicją oznacza ono moment, okres prze-

¹ Pojęcia kryzys i sytuacja kryzysowa będą tu używane zamiennie.

² B. Barszczowska, *Interim management w zarządzaniu kryzysowym*, „Outsourcing Magazine” 2016, nr 4 (38).

łomu, przesilenie, decydujący zwrot, okres załamania gospodarczego³. Kryzys to wydarzenie i działanie, które może mieć potencjalnie negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. To gwałtowny spadek aktywności przedsiębiorstw, załamanie się funkcjonowania organizacji⁴. R.R. Ulmer, T.L. Sellnow i M.W. Seeger definiują kryzys jako specyficzne, nieoczekiwane, nierutynowe, wydarzenie lub serię wydarzeń, które tworzą wysoki poziom niepewności zagrażając celom strategicznym organizacji⁵. Kryzys może być także wynikiem strategicznych błędów w zarządzaniu. Bywa także konsekwencją zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego lub kilku czynników determinujących funkcjonowanie i rozwój firmy (A. Zelek)⁶. Jest patologią w rozwoju przedsiębiorstwa, której przyczyną jest brak równowagi pomiędzy celami organizacji a jej zasobami (E. Urbanowska-Sojkin)⁷. „Kryzys można rozumieć jako stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stawiając w ten sposób warunki silnej presji”⁸. Podsumowując można za J. Kaczmarek wskazać następujące cechy kryzysu: krótki czas podejmowania decyzji, niski stopień przewidywalności, wysoki stopień niepewności oraz złożoność. Kryzys jest wywołany zazwyczaj przez splot kilku czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), które układają się w ciąg przyczynowo-skutkowych zdarzeń o charakterze eskalacyjnym⁹.

Kryzys nie jest zjawiskiem wyłącznie negatywnym. To konsekwencja faz cyklu życia sektorów. Kryzys jest naturalną cechą rozwojową przedsiębiorstw. Pojawia się, gdyż wyczerpuje się potencjał wzrostu danej fazy rozwojowej organizacji, a jego przezwyciężenie pozwala firmie przejść na kolejny etap ewolucyjnej fazy jej rozwoju (koncepcja L.E. Greinera). Jest zatem z jednej strony zagrożeniem, z drugiej jednak szansą na dalszy roz-

³ Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 236.

⁴ Wróbel M., *Świadomość decyzji. Poradnik zarządzania praktycznego*, Wydawnictwo Neo-czywiste, Warszawa 2017, s. 24.

⁵ R.R. Ulmer, T.L. Sellnow, M.W. Seeger, *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications 2015, ss. 7-9.

⁶ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, ss. 25, 31-35.

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, PWN, Warszawa 1992, s. 33.

⁸ S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 45.

⁹ J. Kaczmarek, *Cechy zachowań i klasyfikacja obiektów w ujęciu dynamicznej oceny zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 1 (79), www.wneiz.pl/frfu (online: 22.02.2017).

wój. W języku mandaryńskim symbol kryzys (rysunek 1) jest interpretowany jako zagrożenie i szansa¹⁰.

危机

Rysunek 3. Symbol kryzys w języku mandaryńskim

Źródło: R.R Ulmer, T.L. Sellnow, M.W. Seeger, *op. cit.*, s. 4.

Kryzys ma wpływ nie tylko na samą organizację (udziałowcy wewnętrzni sytuacji kryzysowej), ale także na jej otoczenie (udziałowcy zewnętrzni sytuacji kryzysowej)¹¹. Zatem kryzys w większym lub mniejszym stopniu ma wpływ na wszystkich interesariuszy.

Przyczyny kryzysu (sytuacji kryzysowej) w przedsiębiorstwie

Zmienność otoczenia wpływa na funkcjonowanie organizacji. Dlatego też przyczyn kryzysów należy upatrywać także w czynnikach egzogenicznych. Zestawienie tych najważniejszych czynników z podziałem na makro i mikrootoczenie przytoczono za A. Zakrzewską-Bielawską w tabeli 1.

Tabela 2. Zewnętrzne przyczyny kryzysu

Przyczyny zewnętrzne	
Makrootoczenie	Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne)
<ul style="list-style-type: none"> – niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, – zmiana polityki ekonomicznej wobec przedsiębiorstw w zakresie polityki celnej, antytrustowej, koncesyjnej itp., – liberalizacja i deregulacja rynku – restrykcyjna polityka fiskalna, 	<ul style="list-style-type: none"> – niekorzystne zmiany w kondycji, partnerów przedsiębiorstw – zatory płatnicze, – kłopoty z instytucjami państwowymi (np. Urzędem Skarbowym), – spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jego strukturze, – starzenie się rynku (sektora), – natężenie walki konkurencyjnej w sektorze,

¹⁰ R.R Ulmer, T.L. Sellnow, M.W. Seeger, *op. cit.*, s. 4.

¹¹ A. Zelek, *Model zarządzania kryzysem w organizacjach*, ss. 56-57,

<http://docplayer.pl/1314000-Model-zarzadzania-kryzysem-w-organizacji.html> (online: 20.08.2016).

Makrootoczenie	Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne)
<ul style="list-style-type: none"> – wysokie stopy procentowe, – spadek poziomu dochodów ludności, – poziom bezrobocia, – większa skłonność do oszczędzania niż konsumowania dochodów, – zmiany modelu konsumpcji, – zmiany w zakresie popytu i podaży, – szybkie tempo zmian technologicznych powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń, – restrykcyjny kodeks pracy, – zmiany w regulacjach prawnych – czynniki losowe. 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoka presja konkurencji potencjalnej – nasilony napływ kapitału do branży, – zwiększenie siły oddziaływania producentów substytutów, – niekorzystne zmiany cen towarów.

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie [w:] I. Staniec, J. Zawita-Niedźwiecki (red.) Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 69.*

Wśród wewnętrznych czynników kryzysogennych A. Zakrzewska-Bielewska wymienia te należące do obszaru: strategii organizacji i jej pracowników, finansów przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej i technice (także technologii) – tabela 2.

Tabela 3. Wewnętrzne przyczyny kryzysu

Strategia	<ul style="list-style-type: none"> – niejasna polityka przedsiębiorstwa, – błędne lub nieostre cele firmy, – twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces, – brak zrozumienia dla misji organizacji, – błędnie przyjęte koncepcje przedsiębiorstwa, – niedostosowanie strategii do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firmy, – nieumiejętność unowocześniania i dopasowania;
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – duża frustracja kadry kierowniczej, – zły (fałszywy) styl zarządzania, – błędne ocenianie pracowników, – niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, – zbyt późna zmiana wiekowa w organizacji, – brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, co ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców, – konflikty wewnątrzorganizacyjne;
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> – błędy w budżetowaniu, – wysokie koszty, – błędne inwestycje wskutek niewystarczającego planowania (wielkie inwestycje, fuzje, przejęcia),

Finanse	<ul style="list-style-type: none"> – słabe zarządzanie kapitałem obrotowym, – skala działalności przekraczająca możliwości finansowe, – niedostateczny controlling;
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – braki w organizacji zarządzania, – błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowanie do strategii, – konserwatywne metody organizacji, – brak, bądź niespójne działania międzyfunkcyjne, – zły przepływ informacji;
Technika	<ul style="list-style-type: none"> – niska jakość bazy materiałowo-produkcyjnej, – przestarzała technologia, – techniczne błędy produktów, – awarie ciągów technologicznych, – niewykorzystane moce produkcyjne, – braki w automatyzacji produkcji.

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *op. cit.*, s. 70.

Kryzys jest zjawiskiem wielowymiarowym i powyższe zestawienia nie wyczerpują tematu, a potwierdzają jedynie jak wiele może być potencjalnych źródeł kryzysów czy sytuacji kryzysowych. Dlatego też umiejętność rozpoznania symptomów tych zjawisk i profesjonalne zarządzanie sytuacją kryzysową (kryzysem) ma dla organizacji kluczowe znaczenie. Jedną z przyczyn braku reakcji na pierwsze symptomy kryzysu jest często rutyna zarządzających¹². Warto więc na okres czasowy zatrudnić specjalistów w zakresie zarządzania najtrudniejszymi sytuacjami – interim managerów. Takie rozwiązanie jest powszechnie znane i stosowane w krajach zachodnich, np. Wielkiej Brytanii, Holandii, Niemczech i Austrii.

Interim management – ramy pojęciowe

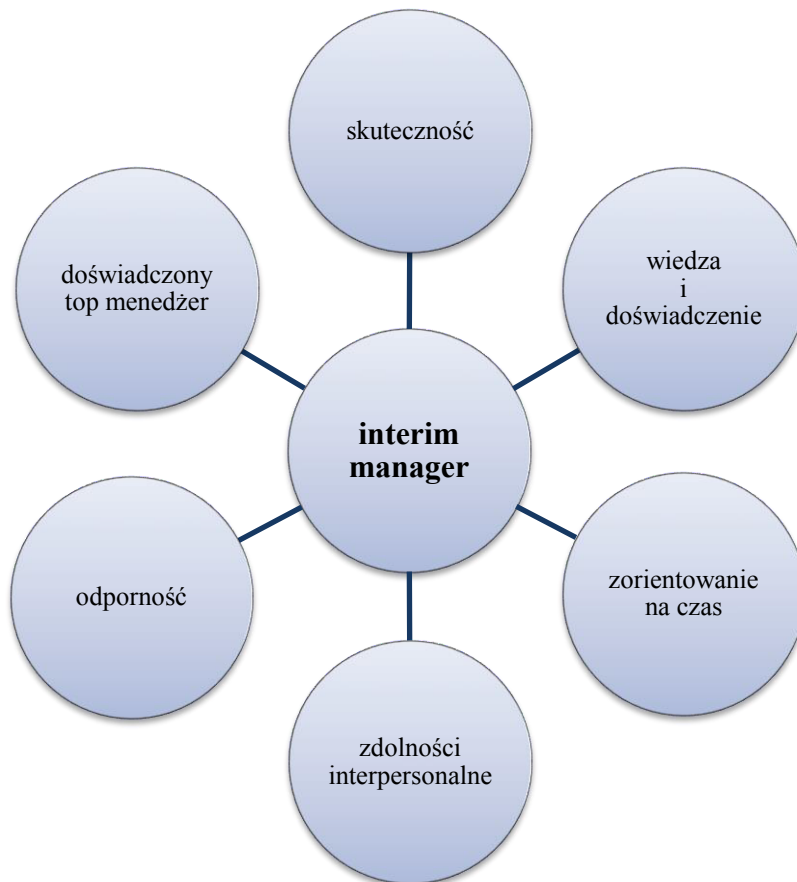
Interim management sięga swoimi korzeniami lat 60. XX w., kiedy pojawił się w Szwecji. Był reakcją rynku na restrykcyjne ustawodawstwo, które zobowiązywało pracodawców do wypłaty wysokich odpraw zwalnianym pracownikom. Szeroko rozwinął się jednak w latach 90. ubiegłego stulecia w Holandii¹³. Według Institute of Interim Management to oferowanie, skutecznych biznesowych rozwiązań przez niezależnych menedżerów wyso-

¹² H. Sokół, *Warunki i skuteczność programów restrukturyzacji przedsiębiorstw na przykładzie BIOTON S.A.*, [w:] E. Mączyńska (red.) *Bankructwa, upadłości i procesy naprawcze przedsiębiorstw. Wybrane aspekty regulacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 113.

¹³ R. Loranc, *Istota usług interim management*, „Economics and Management” 2015, nr 1. Zob. także: R. Wendt, *Zrozumieć interim management*, [w:] M. Buchajska-Wróbel, R. Wendt, E. Rytko, J. Gasparski, K. Gajda, *Menedżer do zadań specjalnych*, Helion, Gliwice 2011, s. 21.

kiego szczebla. Usługa ta realizowana jest przez z góry określony czas¹⁴. Stowarzyszenie Interim Managers sformułowało następującą definicję: „Interim management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (Interim Managera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku – w odniesieniu do zamierzonego efektu”¹⁵.

Pożądane cechy interim managera prezentuje rysunek 2.



Rysunek 4. Cechy interim managera

Źródło: B. Barszczowska, *Interim management jako narzędzie*, op. cit., s. 128.

¹⁴ *Guide to interim management*, Institute of Interim Management, <http://iim.org.uk/wp-content/uploads/2014/04/Guide-to-interim-management.pdf> (online: 10.07.2016).

¹⁵ *Metodyka Interim Management*, <https://interim24.pl/article/show/metodyka-im> (online: 12.12.2015). Stowarzyszenie Interim Managers (SIM), jest organizacją non profit, która powstała w 2009 r. Jego celem jest działalność publiczna na rzecz budowania, promowania i propagowania idei interim management.

Interim management odróżnia od konsultingu przede wszystkim to, iż interim manager wdraża przygotowane przez siebie rekomendacje i ponosi odpowiedzialność za ich efekt. Ponadto menedżer zapewnia transfer wiedzy do organizacji (szkolenia, doradztwo, przygotowanie następcy), co pozwala uzyskać trwałość efektu biznesowego. Pożądanym interim managerem to wysokiej klasy specjalista, z historią zatrudnienia na najwyższych stanowiskach kadry zarządzającej, potwierdzoną sukcesami, posiadający rozległą wiedzę, zorientowany na czas i ściśle określony, mierzalny efekt biznesowy (rysunek 2)¹⁶. Powyższe cechy sprawiają, iż doświadczeni interim managerowie mogą być skutecznymi menedżerami antykryzysowymi czy konsultantami.

Wykorzystanie interim managementu w zarządzaniu kryzysowym

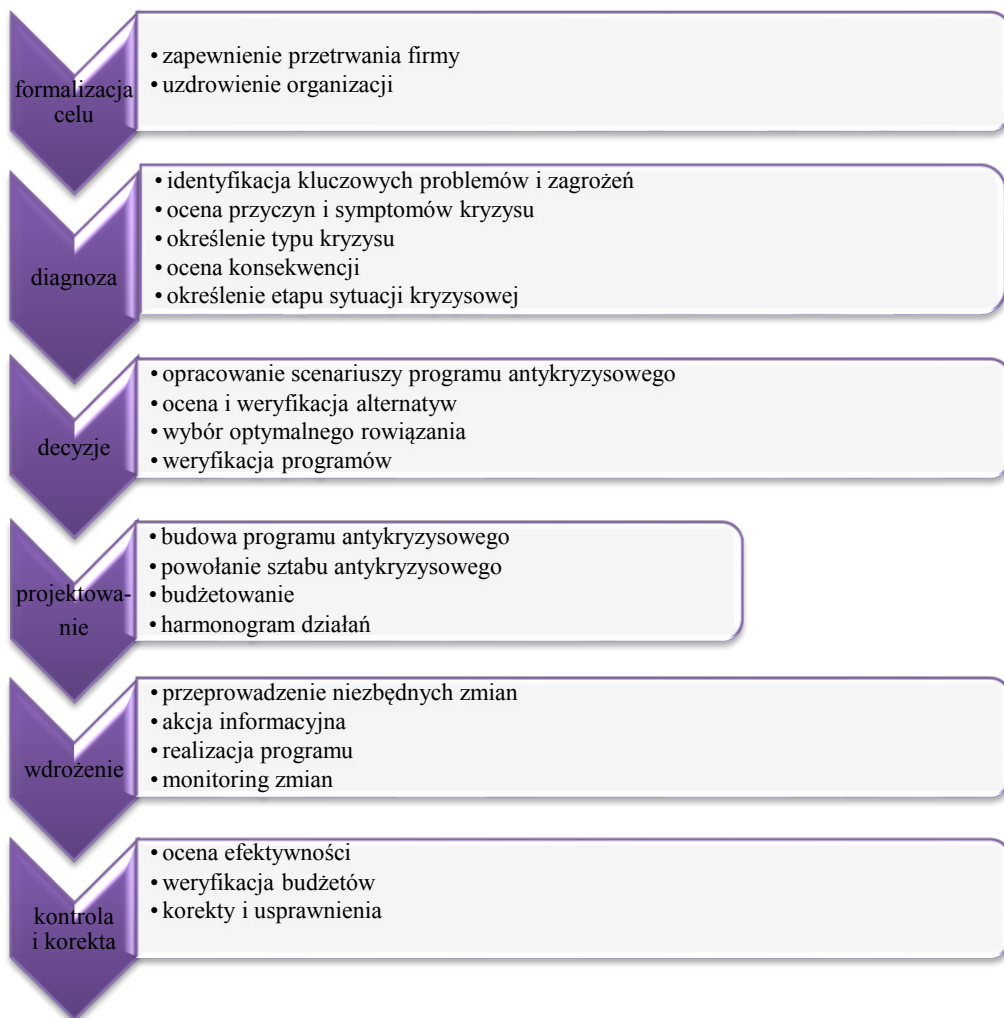
W literaturze przedmiotu pojęcia kryzys i sytuacja kryzysowa często używane są zamiennie. Jednak część autorów odróżnia te terminy. Kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej. Jeżeli w porę nie zostaną podjęte działania naprawcze sytuacja kryzysowa nie musi prowadzić do rozwoju kryzysu. Tak więc, podobnie jak w kryzysie, kluczowe znaczenie ma diagnoza sytuacji kryzysowej (wykrywanie sygnałów nadciągającego kryzysu) i umiejętność nią zarządzania. Zmienność środowiska powoduje, iż organizacje są narażone na kryzysy, dlatego też skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową (kryzysem) jest szczególnie ważne.

Zarządzanie kryzysowe to proces, którego celem jest zapobieganie sytuacjom kryzysowym i ich rozwojowi. W przypadku pojawienia się kryzysu zarządzanie winno zredukować wpływ kryzysu na zasoby i wartość firmy, przejąć kontrolę nad jego przebiegiem, minimalizować straty i efekty przywrócić stan stabilizacji¹⁷. Proces zarządzania można podzielić na kilka etapów. A. Zelek przedstawiła model składający się z sześciu etapów (rysunek 3). Pozwala na opracowanie optymalnych scenariuszy walki z kryzysem¹⁸. Ma on praktyczne zastosowanie w zarządzaniu kryzysowym w firmach o różnym profilu działalności.

¹⁶ Zob.: *Guide to interim management*, op. cit., s. 4; B. Barszczowska, *Interim management jako narzędzie wspierające rozwój firmy*, [w:] K. Pujer (red.), *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*, Exante, Wrocław 2016, ss. 127-129.

¹⁷ A. Zelek, *Zarządzanie*, op. cit., s. 199.

¹⁸ Zob. także: M. Michałowska, D. Stankiewicz, W. Danielak, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, ss. 116-118, <http://ptezg.pl/Files/files/zn2/danielak.pdf>, (online: 20.08.2016).



Rysunek 5. Fazy zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: opracowanie własne na podstawie A Zelek, *Zarządzanie*, op. cit., s. 199.

Powyższy model wskazuje, iż kluczowe znaczenie w zarządzaniu kryzysowym ma właściwy dobór kadry menedżerskiej. Opisane wyżej fazy wymagają często zaangażowania w proces specjalistów z różnych dziedzin. Jak wspomniano bowiem wcześniej, kryzys ma najczęściej charakter złożony, bywa wywołany przez kilka czynników. Nie zawsze jednak w samej organizacji można znaleźć odpowiednich specjalistów, którzy będą w stanie efektywnie zarządzać w tym tak trudnym, dla każdej organizacji okresie. W literaturze przedmiotu pojawiają się stwierdzenia, iż „Polski menedżment jest pozostawiony sam sobie, pozbawiony profesjonalnej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania najtrudniejszymi sytuacjami

w rozwoju firm, sytuacjami w których pojawia się kryzys”¹⁹. W Polsce, w przeciwieństwie do krajów Europy Zachodniej, usługa interim management nie jest tak rozpowszechniona²⁰. Przeważnie firmy nawiązują współpracę z interim managerem właśnie w sytuacji kryzysowej, kiedy zaistnieje potrzebna diagnozy jej przyczyn i konieczności wprowadzenia w życie niepopularnych decyzji (np. redukcja wynagrodzeń, zwolnienia, renegocjacja układu zbiorowego). Interimowicze – menedżerowie do zadań specjalnych – pełnią wówczas funkcje zarządców antykryzysowych. „Menedżer kryzysowy charakteryzuje się defensywną postawą, jest skoncentrowany na uzdrowieniu i odnowie przedsiębiorstw w stosunkowo krótkim czasie”²¹. Zatem usługa interim management może być wykorzystana w zarządzeniu w warunkach kryzysu, kiedy szybko oczekuje się wymiernego efektu biznesowego. W zarządzaniu kryzysowym takie cechy jak skuteczność, zorientowanie na czas, odporność, zdolności interpersonalne (niezbędne w odbudowie nadwyrężonych relacji z interesariuszami) są niezbędne. Interim managerowie umiejący podejmować szybkie, obiektywne decyzje mogą przeprowadzić efektywnie firmę przez wszystkie fazy kryzysu. Odchodzą „bezboleśnie” z firmy po zakończeniu zadania i bez zbędnych kosztów (np. odprawa, wynagrodzenie z tytułu zakazu konkurencji).

Podsumowanie

Interim management jest skutecznym narzędziem wspierającym procesy zarządzania w warunkach kryzysu. Od menedżera kryzysowego oczekuje się osiągnięcia efektu w krótkim okresie czasu. Sytuacja kryzysowa wymaga zazwyczaj wprowadzenia w życie niepopularnych decyzji. Interim managerowi, ze względu na niezależność i obiektywność, łatwiej jest przeformułować zmiany. Kryzys najczęściej nadwyręża zaufanie do dotychczasowego menedżmentu. Zatrudnienie eksperta zewnętrznego – interim managera jako menedżera kryzysowego może pozytywnie wpłynąć na relacje z interesariuszami. Zaletą usługi interim managementu jest skuteczność wynikająca z faktu, iż zatrudniamy na czas określony eksperta, ustalamy dla niego precyzyjne, mierzalne cele biznesowe, płaci się za określony z góry efekt i transfer wiedzy do organizacji²².

¹⁹ A. Zelek, *Model...*, *op. cit.*, s. 47.

²⁰ Zob. R. Loranc, *op. cit.*, s. 76.

²¹ A. Zelek, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 201.

²² B. Barszczowska, *Interim management w zarządzaniu ...*, *op. cit.*

Literatura

- Barszczowska B., *Interim management jako narzędzie wspierające rozwój firmy*, [w:] K. Pujer (red.), *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*, Exante, Wrocław 2016.
- Barszczowska B., *Interim management w zarządzaniu kryzysowym*, „Outsourcing Magazine” 2016, nr 4 (38).
- Horyniewicka M., *Sposoby pozyskiwania kapitału w różnych fazach cyklu przedsiębiorstwa* [w:] J.K. Solarz, M. Lisowski (red.), *Ryzyko w społeczeństwie i gospodarce. Bibliografie finansowe*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa 2015.
- Loranc R., *Istota usług interim management*, „Economics and Management” 2015, nr 1.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa, 2001.
- Sokół H., *Warunki i skuteczność programów restrukturyzacji przedsiębiorstw na przykładzie BIOTON S.A.*, [w:] E. Mączyńska (red.) *Bankructwa, upadłości i procesy naprawcze przedsiębiorstw. Wybrane aspekty regulacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W., *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications 2015.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, PWN, Warszawa 1992.
- Wendt R., *Zrozumieć interim management* [w:] M. Buchajska-Wróbel, R. Wendt, E. Rytka, J. Gasparski, K. Gajda, *Menedżer do zadań specjalnych*, Helion, Gliwice 2011.
- Wróbel M., *Świadomość decyzji. Poradnik zarządzania praktycznego*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie* [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.) *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Zelek A., *Zarządzenie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

Źródła internetowe

- Guide to interim management*, Institute of Interim Management, <http://iim.org.uk/wp-content/uploads/2014/04/Guide-to-interim-management.pdf> (online: 10.07.2016).
- Kaczmarek J., *Cechy zachowań i klasyfikacja obiektów w ujęciu dynamicznej oceny zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, „Finanse, Rynki Fi-

nansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 1 (79) www.wneiz.pl/frfu
(online: 22.02.2017).

Metodyka Interim Management,

<https://interim24.pl/article/show/metodyka-im>
(online: 10.07.2016).

Michałowska M., Stankiewicz D., Danielak W., *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie,*

<http://ptezg.pl/Files/files/zn2/danielak.pdf> (online: 20.08.2016).

Zelek A., *Model zarządzania kryzysem w organizacjach,*

<http://docplayer.pl/1314000-Model-zarzadzania-kryzysem-w-organizacji.html> (online: 20.08.2016).

THE USE OF INTERIM MANAGEMENT IN CRISIS MANAGEMENT

Summary

In the conditions of a changing environment, crisis can occur even in a well-managed company. Crisis management is a serious challenge. However, company managers are often not able to effectively manage the company and restore the stability of the organisation. A solution may be to hire an interim manager. The aim of the article is to present the essence of the crisis and interim management as an efficient tool in crisis management.

Keywords: interim management, crisis management, crisis.

ROZDZIAŁ 3.

ZARZĄDZANIE PORTEM LOTNICZYM W LUBLINIE POPRZEC INFRASTRUKTURĘ LOTNICZĄ DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ ORAZ KONKURENCYJNOŚĆ – ZNACZENIE PORTU LOTNICZEGO W ROZWOJU REGIONALNYM

mgr Anna Szymczak
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
Uniwersytet Łódzki

Słowa kluczowe: port lotniczy, lotnictwo cywilne, zarządzanie w lotnictwie, infrastruktura lotnicza, rozwój regionalny.

Wprowadzenie

Przemysł lotniczy zaliczany jest do najbardziej innowacyjnych branż gospodarki¹. Usługi związane z tym sektorem wiążą się z wykorzystaniem najnowocześniejszych technologii oraz rozwojem innowacji². Przyczyną zwiększonego zainteresowania lotnictwem jest znaczące skrócenie czasu podróży ze względu na osiągnięte prędkości oraz możliwość dotarcia do najbardziej odległych miejsc na świecie³. Transport lotniczy wpływa zasadniczo na rozwój gospodarczy kraju.

¹ T. Baczek, *Ponad granicami. Innowacyjna dynamika sektora lotniczego*, <http://www.innovation-in-aviation.pl/raport/>, (online: 11.01.2017).

² J. Janik, *Perspektywy rozwoju sektora logicznego w Polsce*, <http://www.innovation-in-aviation.pl/raport/>, (online: 11.01.2017).

³ I. Nowicka, *Problematyka sektora lotniczego w projektach foresight*, <http://www.innovation-in-aviation.pl/raport/>, (online: 11.01.2017).

S. Czecharowski szacuje, iż statystycznie jeden pasażer polskiego portu regionalnego generuje 735 PLN zysku w lokalnej gospodarce⁴. Na dynamiczny rozwój sektora lotniczego wskazują dane, które publikuje Urząd Lotnictwa Cywilnego. W Polsce funkcjonuje piętnaście portów lotniczych o zróżnicowanej przepustowości pasażerskiej; 14 regionalnych oraz port główny w Warszawie. Sektor lotniczy w Polsce należy do jednych z najdynamiczniej rozwijających się na świecie. Transport lotniczy jest jednym z najistotniejszych czynników determinujących rozwój gospodarczy na świecie⁵. Zgodnie z raportem Urzędu Lotnictwa Cywilnego zakłada się, że do 2020 polskie porty lotnicze obsłużą 40 mln podróżnych, co przyczyni się do powstania dodatkowych 100 tys. miejsc pracy⁶. Jak wynika z analizy przeprowadzonej przez zrzeszenie przewoźników Air Transport Action Group (ATAG) przemysł lotniczy generuje 3,5 procent światowego Produktu Krajowego Brutto, w Polsce ten wkład kształtuje się na poziomie 6,8 mld PLN⁷.

W roku 2000 polskie porty lotnicze obsłużyły 5,7 mln pasażerów⁸, podczas gdy w 2015 r. wielkość ta wynosiła już 30,4 mln⁹. Najbardziej rozwijającym się portem pod względem obsłużonych pasażerów w stosunku roku poprzedniego jest Port Lotniczy Warszawa-Modlin¹⁰. Otwarcie bazy operacyjnej irlandzkiego przewoźnika Ryanair w Modlinie, spowodowała zwiększenie liczby obsłużonych pasażerów aż o 52% w porównaniu do roku 2014.

Rozwój lotnictwa wymógł budowę oraz rozbudowę infrastruktury lotniczej. Ustawa z dnia 3 lipca 2002 tj. Prawo lotnicze definiuje, że na infrastrukturę lotniska składają się: część lotnicza lotniska, lotnicze urządzenia naziemne (np. Radiolatarnie, system ILS), urządzenia i obiekty przeznaczone do obsługi naziemnej.

Celem opracowania jest przybliżenie roli zarządzania portem lotniczym przy wykorzystaniu infrastruktury lotniczej, dostępności komunika-

⁴ S. Czecharowski, *Szacunek wpływu portu lotniczego Zielona Góra Babimost na gospodarkę woj. lubuskiego – pryzmat zarządzania strategicznego*, Warszawa-Zielona Góra 2011.

⁵ A. Panasiuk, M. Pluciński, *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 21.

⁶ P. Nita: *Projektowanie lotnisk i portów lotniczych*, WKŁ, Warszawa 2014, s. 46.

⁷ <http://www.aviaam.com/pl/news/view/dotacje-rzadowe-dla-linii-lotniczych-dwie-strony-medalu>, (online: 04.01.2017).

⁸ *Ibidem*, s. 46.

⁹

http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/calý_rok_2015/wg_portow_lotniczych_4kw2015_v1.pdf, (online: 31.12.2016).

¹⁰



http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/calý_rok_2015/wg_przew_regularne_4kw2015_v1.pdf, (online: 04.01.2017).

cyjnej i konkurencyjności w rozwoju regionalnym.



Port Lotniczy w Lublinie

Lubelskie lotnisko powstało z inicjatywy władz lokalnych oraz przy zaangażowaniu samorządów lokalnych. Po transformacji ustrojowej przystąpiono do intensywnych starań o uruchomienie lotniska cywilnego na Lubelszczyźnie. Przy wyborze lokalizacji brano pod uwagę podlubelski Świdnik, Niedzwiadę oraz część lotniska wojskowego w Dęblinie. Ostatecznie w grudniu 2007 lotnisko uzyskało promesę od prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego umożliwiającą budowę portu lotniczego. Główne źródła finansowania stanowiły unijne dofinansowania ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Budżetu Państwa w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013. W czerwcu 2008 r. Komisja Europejska wydała zgodę na przeznaczenie niemal 300 mln PLN ze środków publicznych na budowę lotniska. W kwietniu i w maju 2009 r. sejmik województwa lubelskiego oraz radni Świdnika, Mełgwi i Wólki opowiedzieli się za budową lotniska, rozpoczęto więc starania o pozytywną decyzję środowiskową i wszystkie niezbędne dokumenty oraz pozwolenia. Budowę lubelskiego lotniska rozpoczęto w listopadzie 2010 r. po podpisaniu aktu erekcyjnego. W 2011 roku na wniosek Komisji Europejskiej terminal pasażerski uległ zmniejszeniu z 23 tys. m² do 11 tys. m².¹¹ 13 kwietnia 2011. władze portu podpisały umowę z Polską Agencją Żeglugi Powietrznej na budowę radiolatarni za 4 mln PLN. Strukturę własnościową lotniska przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura własnościowa lotniska

Herb	Nazwa	Udział [proc.]
	Miasto Lublin	60,2%
	Województwo lubelskie	34,3%

¹¹ D. Sipiński, P. Cybulak, K. Placha, *Lotniska w Polsce*, Księży Młyn Dom Wydawniczy, Łódź 2016, s. 88.

Herb	Nazwa	Udział [proc.]
	Miasto Świdnik	5,5%
	Powiat świdnicki	0,01%

Źródło: D. Sipiński, P. Cybulak, K. Placha, *Lotniska w Polsce*, Księży Młyn Dom Wydawniczy, Łódź 2016, s. 91.

W czerwcu 2012 r. podpisano kontrakt z linią lotniczą Wizzair, we wrześniu natomiast z Ryanaiem. Uroczyste otwarcie portu odbyło się 17 grudnia 2012 po uzyskaniu 12 grudnia 2012 Certyfikatu Lotniska od Urzędu Lotnictwa Cywilnego. Z lotniska w Świdniku latały jeszcze samoloty przewoźników: Lufthansa, Eurolot, Carpatair.

Infrastruktura Portu Lotniczego w Lublinie

Terminal pasażerski o powierzchni 11 tys. m² składa się z trzech skrzydeł. Jego centralnym punktem jest hala odlotów ze strefą odprawy bagażowo-biletowej. W skrzydle zachodnim umiejscowiona jest strefa przylotów – we wschodnim strefa odlotów. Skrzydło południowe zajmuje przystanek kolejowy i towarzyszące mu pomieszczenia biurowe, przeznaczone dla administracji lotniska oraz służby celnej i granicznej. W terminalu dostępna jest także strefa komercyjna, a w niej kawiarnie, bary i sklepy wolnoćtowe. Terminal pasażerski portu lotniczego w Lublinie zwyciężył w internetowym plebiscycie VII edycji konkursu „Życie w Architekturze” uzyskując prestiżowy tytuł „Ulubieńca Polski”¹² – fotografie 1 i 2, tabela 2.

¹² <http://www.budimex.com.pl/pl/o-budimex/realizacje/terminal-port-lotniczy-w-swidniku-1405524911.html?category=budownictwo-infrastrukturalne>, (online: 05.01.2017).



Fotografia 1. Terminal pasażerski Port Lotniczy Lublin

źródło: <http://v-k.pl/images/realizacje/2013/lotnisko-lublin-10.jpg>, (online: 05.01.2017).



Fotografia 2. Terminal pasażerski Port Lotniczy Lublin

źródło: http://www.ptm.lublin.pl/images/konkurs_dom/2013/obiekty/263_img13.jpg (online: 05.01.2017).

Tabela 2. Terminal pasażerski

Powierzchnia zabudowy	9 071 m ²
Kubatura	85 670 m ³
Powierzchnia użytkowa	11 465 m ²
Liczba kondygnacji	1-2
Liczba stanowisk odprawy biletowo-bagażowej (<i>check-in</i>)	4
Liczba stanowisk kontroli paszportowej	2
Liczba stanowisk dla odprawy bagażu ponadwymiarowego	1
Poczekalnie odlotowe (<i>gate'y</i>)	4
Maksymalna przepustowość roczna	3,2 mln pasażerów
Maksymalna liczba pasażerów w ciągu doby	10 000

Źródło: <http://architektura.muratorplus.pl/zycie-w-architekturze/2012/terminal-pasazerski-port-lotniczy-lublin/806>, (online: 05.01.2017).

Dostępność komunikacyjna

Problem w dostępności komunikacyjnej na terenie województwa lubelskiego stanowił główny argument przemawiającym za budową Portu Lotniczego w Lublinie. Zgodnie ze statystyką przedstawioną przez Unię Europejską (UE), województwo lubelskie posiada niską dostępność kolejową wynoszącą 4,1 km na 100 km². Średnia krajowa wynosi natomiast 6,5 km na 100 km².¹³ Najbliższe porty lotnicze znajdują się w odległości 180 km w Warszawie – im. Chopina oraz w Rzeszowie-Jesionce. Nie ulega wątpliwości, że dostępność lotnicza występująca na Lubelszczyźnie jest wyraźnie mniejsza niż w przypadku większości obszaru UE oraz Polski¹⁴. Położenie geograficzne lubelskiego portu lotniczego uzupełnia lukę na lotniczej mapie Polski¹⁵. Lokalizację Portu Lotniczego prezentuje rycina 1.



Rycina 1. Lokalizacja Portu Lotniczego w Lublinie

Źródło: <http://lotyzlublina.pl/dojazd-na-lotnisko-2/>, (online: 05.01.2017).

Liderzy rządzącej ówczesnie władzy w Lublinie (PO-PIS) zdecydowali, że lotnisko powstanie w pobliskim Świdniku, odrzucając lokalizację promo-

¹³ http://ec.europa.eu/eu_law/state_aids/transport-2008/n158-08.pdf, (online: 29.12.2016).

¹⁴ *Rozwijające się regiony, wzrost gospodarczy w Europie. Czwarte sprawozdanie w sprawie spójności gospodarczej i społecznej*, maj 2007, Bruksela, ss. 61-63.

¹⁵ L. Łukaszuk, T. Balcerzak (red.), *Lotnictwo współczesne i jego problemy: cywilizacja, kultura, prawo, ekonomika, bezpieczeństwo, obronność*, AON, Warszawa 2007 s. 20.

waną przez inną frakcję polityczną – PSL – Niedźwiadę¹⁶. Port lotniczy posiada wyjątkowe korzystne położenie wynikające z bezpośredniego dostępu do korytarza drogowego i kolejowego TEN-T. Ze względu na pobliską granicę z Ukrainą, może stanowić również alternatywny port dla obywateli Ukrainy.

Rozwój Portu Lotniczego w Lublinie jako element rozwoju infrastruktury regionu

Eksploatacja i rozwój Lubelskiego Portu Lotniczego pozwoli na zaoferowanie transportu intermodalnego. Skomunikowanie lotniska z innymi środkami transportu pozwoli zwiększyć skuteczność jego funkcjonowania oraz konkurencyjność¹⁷. Tabela 3 uwzględnia mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia rozwoju Portu Lotniczego w Lublinie.

Tabela 3. Analiza SWOT dla rozwoju Portu Lotniczego w Lublinie

mocne strony (<i>strenghts</i>)	słabe strony (<i>weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – dogodna lokalizacja, – bliska odległość do drogi ekspresowej S17, – dobre połączenia komunikacyjne, – wielofunkcyjny terminal z boczną koleją, – przychylność i zainteresowanie władz lokalny rozwojem portu lotniczego, – profesjonalna i dobrze wykształcona kadra, – swobodny dostęp do lotniska, – dobre warunki meteorologiczne, – atrakcyjne tereny inwestycyjne, – pas startowy o długości 2520m, – brak zatłoczenia przestrzeni powietrznej, – system ILS kat. III, – najbliższe lotniska: Rzeszów i Warszawa położone w odległości ok. 170 km od Lublina, 	<ul style="list-style-type: none"> – podatność na cykle koniunkturalne, – przynosząca straty działalność operacyjna lotniska, – ograniczenia w infrastrukturze lotniskowej, – ograniczenia dotyczące hałasu, – brak miejsc hotelowych w rejonie lotniska, – brak stałego przejścia granicznego (złożony wniosek przez Wojewodę Lubelskiego), – niski poziom wynagrodzeń w regionie, – duża zależność portu lotniczego od przewoźników niskokosztowych,

¹⁶ <http://www.dziennikwschodni.pl/magazyn/lotniczy-alfabet-sobczaka-lotnisko-to-moj-sukces,n,1000158527.html>, (online: 05.01.2017).

¹⁷ *Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, http://www.mr.gov.pl/Transport/Zrownowazony_transport/SRT/Documents/Strategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf, (online: 03.01.2017).

szanse (<i>opportunities</i>)	zagrożenia (<i>threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – niskie obciążenie lotniska w porównaniu z konkurencyjnymi portami, – stabilność finansowa udziałowców, – dostępność gruntów na terenie lotniska, – duży potencjał rozwoju lotnictwa cywilnego spowodowany niewielką mobilnością lotniczą Polaków, – rozwój gospodarczy i technologiczny Lubelszczyzny, – wzrost miejsc pracy, – infrastruktura jako zachęta dla inwestorów zagranicznych, – wzrost zamożności mieszkańców Lubelszczyzny, – dalsza liberalizacja transportu lotniczego, – polityka UE wspierające rozwój portów regionalnych, – niska jakość sieci drogowej i usług transportu lotniczego. 	<ul style="list-style-type: none"> – rozbudowa i modernizacja infrastruktury drogowej i kolejowej, – oferta cenowa konkurencyjnych portów lotniczych, – brak firm spedycyjnych, firm logistycznych, dużych firm transportowych, – nisko zamożna populacja na Lubelszczyźnie, – recesja gospodarcza, – wzrost utrzymania kosztów bezpieczeństwa w porcie lotniczym, – wzrost kosztów związanych z emisją spalin i nadmiernego hałasu, – spadek zainteresowania lotnictwem spowodowane wydarzeniem losowym: atak terrorystyczny, katastrofa lotnicza.

Źródło: opracowanie własne.

Port Lotniczy Lublin zabiegał już w 2009 r. o włączenie do sieci lotnisk TEN-T. Wniosek ze względów na niespełnienie wymagań został odrzucony. Rzecznik prasowy Portu Lotniczego zapowiada złożenie ponownego wniosku po spełnieniu następujących kryteriów: obsłużenie 250 tys. pasażerów rocznie lub przewiezienie powyżej 10 tys. ton ładunku¹⁸.

Konkurencyjność Lubelskiego Portu Lotniczego

Port Lotniczy w Lublinie znajduje się w odległości 16,5 km od centrum miasta Lublin w pobliskim Świdniku. Lubelski Port Lotniczy posiada jako pierwszy w kraju dworzec kolejowy zlokalizowany w budynku terminala. Podróż szynobusem z portu do Dworca Głównego w Lublinie trwa 14 minut. W tabelach 4-7 porównano Port Lotniczy w Lublinie z portem Warszawa/Modlin i Rzeszów pod względem zrealizowanych operacji lotniczych, liczby obsłużonych pasażerów i zrealizowanych połączeń lotniczych.

¹⁸ <http://www.kurierlubelski.pl/artukul/3437095,lotnisko-lublin-zostanie-wlaczona-do-sieci-tent-to-szansa-na-dodatkowe-pieniadze-z-ue,id,t.html?cookie=1>, (online: 03.01.2017).

Tabela 4. Porównanie Portu Lotniczego w Lublinie z lotniskami w Rzeszowie i w Warszawie/ Modlin – liczba odprawionych pasażerów

Port	Lista obsługiwanych kierunków (styczeń 2017)	Liczba odlotów w tygodniu	Liczba odprawionych pasażerów					
			XII 2016	XI 2016	X 2016	IX 2016	VIII 2016	VII 2016
Lublin	8	18	26 392	24 033	33 674	34 660	40 372	39 221
Rzeszów	9	54	48 823	43 871	61 382	62 860	64 769	66 015
Warszawa/ Modlin	31	86	b/d	b/d	223 465	251 871	255 036	266 681

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.airport.lublin.pl/dla-podroznich/rozklad-lotow.html>, (online: 05.01.2017), <http://www.airport.lublin.pl/lotnisko/statystyki.html>, (online: 05.01.2017), <http://www.rzeszowairport.pl/pl/lotnisko/statystyki-ruchu/ruch-pasazerski>, (online: 05.01.2017), <http://www.rzeszowairport.pl/pl/pasazer/rozklad-lotow>, (online: 25.01.2017).

Tabela 5. Zestawienie odprawionych pasażerów w latach 2012-2016

Miesiąc	Liczba odprawionych pasażerów				
	2016	2015	2014	2013	2012
styczeń	25 561	13 129	13 231	11 130	x
luty	23 165	11 524	12 264	10 623	x
marzec	28 715	12 529	14 322	10 352	x
kwiecień	32 385	16 577	13 217	16 286	x
maj	35 054	18 666	13 511	17 742	x
czerwiec	34 374	24 629	15 323	18 155	x
lipiec	39 221	27 983	21 940	21 662	x
sierpień	40 372	27 216	23 666	21 481	x
wrzesień	34 660	29 328	19 812	18 660	x
październik	33 674	29 726	15 163	17 058	x
listopad	24 033	25 600	12 037	14 079	x
grudzień	26 392	28 204	13 109	12 534	5 702

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.airport.lublin.pl/lotnisko/statystyki.html>, (online: 03.01.2017).

Tabela 6. Zestawienie wykonanych operacji lotniczych w latach 2012-2016

Miesiąc	Liczba wykonanych operacji lotniczych				
	2016	2015	2014	2013	2012
styczeń	274	178	146	102	x
luty	231	167	140	94	x
marzec	293	190	240	108	x
kwiecień	438	224	274	172	x
maj	491	366	302	226	x
czerwiec	417	378	304	180	x
lipiec	370	361	274	230	x
sierpień	421	373	308	274	x
wrzesień	417	398	320	224	x
październik	391	390	440	266	x
listopad	273	338	277	194	x
grudzień	218	369	229	216	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie

<http://www.airport.lublin.pl/lotnisko/statystyki.html>, (online: 05.01.2017).

W tabeli 7 przedstawiono 14 portów regionalnych i oferowane przez nie połączenia lotnicze przewoźników sieciowych i niskokosztowych. Największą liczbę destynacji posiada port lotniczy w Krakowie, który oferuje połączenia do 75 destynacji.

Tabela 7. Połączenia lotnicze w polskich portach regionalnych w grudniu 2016 r.

Port	Linie lotnicze		Liczba obsługiwanych kierunków		Liczba destynacji	
	Sieciowe	Nisko-kosztowe	Sieciowe	Nisko-kosztowe	Kraje	Porty
Kraków-Balice (EPKK/KRK)	16	5	20	55	19	75
Gdańsk - im. L. Wałęsy (EPGD/GDN)	6	3	7	54	17	61
Katowice - Pyrzowice (EPKT/KTW)	3	4	3	45	20	48
Warszawa - Modlin (EPMO/WMI)	-	1	-	1	11	43
Wrocław-Strachowice (EPWR/WRO)	5	3	7	36	14	43

Port	Linie lotnicze		Liczba obsługiwanych kierunków		Liczba destynacji	
	Sieciowe	Nisko-kosztowe	Sieciowe	Nisko-kosztowe	Kraje	Porty
Poznań-Ławica (EPPO/POZ)	3	2	4	21	13	25
Rzeszów – Jesionka (EPRZ/RZE)	3	1	3	9	7	12
Szczecin-Goleniów (EPSC/SZZ)	1	3	1	9	4	10
Bydgoszcz – Szwederowo (EPBY/BZG)	1	2	1	6	4	7
Łódź-Lublinek (EPLL/LCJ)	1	1	3	3	5	6
Lublin (EPLB/LUZ)	1	2	1	9	6	10
Zielona Góra-Babimost (EPZG/IEG)	1	-	1	-	1	1
Radom (EPRA/RDO)	1	-	4	-	3	4
Olsztyn-Szymany (EPSY/SZY)	3	2	5	3	4	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z oficjalnych stron w/w portów lotniczych.



Rycina 2. Siatka połączeń rejsowych i czarterowych Portu Lotniczego Lublin

Źródło: zdjęcie ekranu wykonane na oficjalnej stronie, www.airport.lublin.pl, (online: 05.01.2017).

Zgodnie z danymi ACI co drugi europejski port lotniczy osiąga rentowność obsługując powyżej 500 000 pasażerów rocznie¹⁹. Zgodnie z prognozą wykonaną przez *Airport Strategy and Marketing Ltd.*, Port Lotniczy w Lublinie do 2035 r. w wariantcie podstawowym obsłuży 2,4 mln pasażerów rocznie, natomiast w pesymistycznym 1,6 mln pasażerów²⁰ – tabela 8.

Tabela 8. Prognoza ruchu pasażerskiego w Porcie Lotniczym w Lublinie

Rok	Liczba operacji	Liczba pasażerów
2010	2 082	79 949
2011	3 470	129 292
2012	5 205	446 936
2013	6 940	689 558
2014	8 675	998 187
2015	9 543	1 087 005
2016	10 497	1 195 706
2017	11 546	1 315 276
2018	12 701	1 315 276
2019	13 971	1 446 804
2020	15 016	1 702 888

Źródło: Port Lotniczy Lublin S.A. *Wstępne studium wykonalności oszacowania rynku*, Dokument opracowany przez *Airport Strategy and Marketing Ltd.*, marzec 2008
http://ec.europa.eu/eu_law/state_aids/transport-2008/n158-08.pdf, (online: 04.01.2017).

Podsumowanie

M. Madejski uważa, że transport lotniczy należy do najprężniej rozwijających się gałęzi transportu na świecie²¹. Wyzwaniem dla portu lotniczego jest utrzymanie przewoźników oraz skuteczne pozyskiwanie nowych. Poszerzenie oferty destynacji wpłynie bezpośrednio na zwiększenie liczby pasażerów. W 2010 r. polskie regionalne porty lotnicze obsłużyły ponad 11,8 mln podróżnych przy zrealizowanych 124 tys. operacji lotniczych. Natomiast w 2015 r. liczba obsłużonych pasażerów przez porty regionalne wyniosła 19,2 mln przy wykonanych 158 tys. operacji lotniczych. Port Lotniczy w Lublinie od początku swojej działalności obsłużył już milion po-

¹⁹ J. Sztucki, *Organizacja Systemu Komunikacji Lotniczej w Polsce* [w:] J. Sztucki, M. Gąsior, G. Zając, M. Szczelina (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem lotnictwa cywilnego – skrypt dydaktyczny*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2011 s. 12

²⁰ Port Lotniczy Lublin S.A. *Wstępne studium wykonalności oszacowania rynku*, Dokument opracowany przez *Airport Strategy and Marketing Ltd.*, marzec 2008.

²¹ A. Panasiuk, M. Pluciński, *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego*, Wydawnictwo Nauk Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 21.

dróżnych, a dynamika wzrostu kształtuje się średnio ok 40%.

Zgodnie ze statystykami publikowanymi przez Urząd Lotnictwa Cywilnego polskie porty lotnicze w trzech kwartałach 2016 r. obsłużyły łącznie ponad 26 mln pasażerów (o 10% więcej niż trzech kwartałach 2015 r.), natomiast przewozy pasażerskie zwiększyły się o 9% w porównaniu do roku ubiegłego²².

Rozwój Portu Lotniczego w Lublinie stanowi wielką szansę dla rozwoju gospodarczego Polski Wschodniej, a w szczególności przedsiębiorstw zlokalizowanych w najbliższej strefie oddziaływania lotniska. Eksploatacja portu lotniczego silnie oddziałuje na pojawienie się nowych przedsiębiorstw w regionie²³. Szacuje się natomiast, że milion obsługiwanych w porcie lotniczym pasażerów pozwala na utworzenie około 950 stanowisk pracy w samym porcie, 1 425 stanowisk w bezpośredniej jego okolicy, 2 000 w regionie i 2 950 miejsc pracy w skali całego kraju²⁴.

Strategia rozwoju Portu Lotniczego w Lublinie znajduje się w opracowanym przez Urząd Miasta planie – Strategia Rozwoju Lublin 2020. Zgodnie z jego zawartością powstały Port Lotniczy Lublin zapewnia zwiększanie skali kontaktów gospodarczych, naukowych, kulturalnych i prywatnych zawiązywanych poprzez oferowanie połączeń bezpośrednich i przesiadkowych. Opracowanie przygotowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego wskazuje, że budowa i rozwój Portu Lotniczego w Lublinie pozytywnie wpływa na rozwój gospodarczy i przemysłowo-handlowy w regionie²⁵. W strefie oddziaływania lotniska zlokalizowane są trzy Specjalne Strefy Ekonomiczne wraz z zapleczem B+R. Otoczenie biznesowe budują m.in. Specjalna Strefa Ekonomiczna EURO-PARK MIELEC, Specjalna Strefa Ekonomiczna Starachowice i Tarnobrzewska Specjalna Strefa Ekonomiczna

²²

http://ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/III_kw_2016/Analiza_3kwartal_2016_.pdf, (online: 12.01.2017).

²³ M. Jeż, *Transport lotniczy a zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2009, s. 150.

²⁴ D. Klembowska, J. Nowaczyk, *Wpływ rozwoju transportu lotniczego na wzrost konkurencyjności regionów na przykładzie województwa podkarpackiego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 2008, t. X, z. 2, s. 106.

²⁵ <http://www.pewuka.pl/midcom-serveattachmentguid-1e3e8035741242ce80311e39614efdf62afd891d891/lubelskie.pdf>, (online: 05.01.2017).

Literatura

- Czecharowski S., *Szacunek wpływu portu lotniczego Zielona Góra Babimost na gospodarkę woj. lubuskiego – pryzmat zarządzania strategicznego*, Warszawa-Zielona Góra 2011.
- Jeż M., *Transport lotniczy a zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2009.
- Klembowska D., Nowaczyk J., *Wpływ rozwoju transportu lotniczego na wzrost konkurencyjności regionów na przykładzie województwa podkarpackiego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. X, z. 2.
- Łukaszuk Ł., Balcerzak T. (red.), *Lotnictwo współczesne i jego problemy: cywilizacja, kultura, prawo, ekonomika, bezpieczeństwo, obronność*, AON, Warszawa 2007.
- Nita P., *Projektowanie lotnisk i portów lotniczych*, WKŁ, Warszawa 2014.
- Panasiuk A., Pluciński M., *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Port Lotniczy Lublin S.A. *Wstępne studium wykonalności oszacowania rynku*, Dokument opracowany przez Airport Strategy and Marketing Ltd., marzec 2008.
- Rozwijające się regiony, wzrost gospodarczy w Europie. Czwarte sprawozdanie w sprawie spójności gospodarczej i społecznej*, maj 2007, Bruksela.
- Sipiński D., Cybulak P., Placha K., *Lotniska w Polsce*, Księży Młyn Dom Wydawniczy, Łódź 2016.
- Sztucki J., *Organizacja Systemu Komunikacji Lotniczej w Polsce* [w:] J. Sztucki, M. Gąsior, G. Zajac, M. Szczelina (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem lotnictwa cywilnego – skrypt dydaktyczny*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2011.

Strony internetowe

- Baczko T., *Ponad granicami. Innowacyjna dynamika sektora lotniczego*, <http://www.innovation-in-aviation.pl/raport/>, (online: 11.01.2017).
- http://ec.europa.eu/eu_law/state_aids/transport-2008/n158-08.pdf
- <http://www.aviaam.com/pl/news/view/dotacje-rzadowe-dla-linii-lotniczych-dwie-strony-medalu>
- <http://www.budimex.com.pl/pl/o-budimex/realizacje/terminal-port-lotniczy-w-swidniku-1405524911.html?category=budownictwo-infrastrukturalne>
- <http://www.dziennikwschodni.pl/magazyn/lotniczy-alfabet-sobczaka->

- lotnisko-to-moj-sukces,n,1000158527.html
<http://www.kurierlubelski.pl/artykul/3437095,lotnisko-lublin-zostanie-wlaczone-do-sieci-tent-to-szansa-na-dodatkowe-pieniadze-z-ue,id,t.html?cookie=1>
http://www.mr.gov.pl/Transport/Zrownowazony_transport/SRT/Documents/Strategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf
<http://www.pewuka.pl/midcom-serveattachmentguid-1e3e8035741242ce80311e39614efdf62afd891d891/lubelskie.pdf>
http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/calý_rok_2015/wg_portow_lotniczych_4kw2015_v1.pdf
http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/calý_rok_2015/wg_przew_regularne_4kw2015_v1.pdf
Janik J., *Perspektywy rozwoju sektora logicznego w Polsce*,
<http://www.innovation-in-aviation.pl/raport/>, (online: 11.01.2017).
Nowicka I., *Problematyka sektora lotniczego w projektach foresight*,
<http://www.innovation-in-aviation.pl/raport/>, (online: 11.01.2017).

ROZDZIAŁ 4.

KONCEPCJA DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI – NOWE PODEJŚCIE W BUDOWANIU ŹRÓDEŁ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ?¹

mgr Anna Chwiłkowska-Kubala
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

Słowa kluczowe: dynamiczne zdolności, turbulentne otoczenie, przewaga konkurencyjna.

Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej podmioty obecne na rynku konkurują ze sobą na różnych płaszczyznach². Oprócz oczywistej rywalizacji o zyskanie uznania w oczach konsumenta, odbywa się nie mniej istotna rywalizacja na poziomie przedsiębiorstw, m. in. w obszarze pozyskiwania, czy też dostępu do zasobów. Umieędzynarodawianie działalności biznesowej sprawia, że posiadanie trudnych do skopiowania zasobów nie wystarcza, aby utrzymywać przewagę konkurencyjną. Niniejszym pojawiają się pytania, w jaki sposób konkurować, jak radzić sobie z coraz to nowszymi wyzwaniami, które pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstw. W ciągu ostatnich dwóch dekad w obszarze nauk zarządzania (strategicznego) wyłoniły się dwie główne perspektywy: modelu biznesowego oraz dynamicznych zdolności³. Włączając się w prowadzoną dyskusję, celem rozdziału postano-

¹ Projekt sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00697.

² M. Gorynia, E. Łączniowska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2010, ss. 55-59.

³ R. Amit, Ch. Zott, Amit R., Zott Ch., *Business model design: A dynamic capability perspective*, 23 Dec., 2014, p. 3.

wiono uczynić przedstawienie konstruktów dynamicznych zdolności, jako narzędzia wykorzystywanego w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Dynamiczne zdolności jako odpowiedź na dynamiczne zmiany otoczenia

W obliczu zmian, jakie zachodzą w otoczeniu biznesowym, uczestnicy rynku powinni na bieżąco analizować oraz odpowiednio reagować na obserwowane zjawiska. Naukowcy od ponad trzech dekad rozważają burzliwy charakter otoczenia i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zagadnienie turbulencji otoczenia nie jest zjawiskiem nowym, charakterystycznym jedynie dla XXI w. I. Ansoff w 1985 r., wskazał tendencje wzrostowe w odniesieniu do intensywności otoczenia, jego złożoności, a także nowości zmiany oraz szybkości zmian, które zachodzą w otoczeniu, zwracając tym samym uwagę na rosnący stopień turbulencji otoczenia⁴. Analizowanie trendów i ich właściwe interpretowanie okazuje się kluczowe z perspektywy funkcjonowania organizacji.

W literaturze postuluje się występowanie otoczenia różnych prędkości. Prędkość otoczenia jest definiowana jako stopień oraz kierunek zmian w takich obszarach życia gospodarczego jak konkurencja, popyt, technologia oraz regulacje prawne. Jako skrajne kategorie przyjmuje się otoczenie dużej prędkości i otoczenie małej prędkości (ang. *high velocity* oraz *low velocity*). Otoczenie *high velocity* charakteryzuje się występowaniem zaawansowanych rozwiązań technologicznych, w których rozwój produktu trwa maksymalnie do trzech lat. Przedsiębiorstwa konkurujące w otoczeniu dużych prędkości powinny nie tylko koncentrować się na rdzennej działalności biznesowej, ale również dostosowywać system kontroli menedżerskiej do specyfiki środowiska, w którym operują. W przypadku firm funkcjonujących w otoczeniu *low velocity* kluczowy jest system kontroli menedżerskiej zorientowany długookresowo, na cele oraz takie aktywności jak badania, uczenie się i komunikacja⁵.

Na stopień burzliwości otoczenia niewątpliwie wpływa zjawisko globalizacji, które oprócz pozytywnych aspektów wnosi do życia gospodar-

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.722.941&rep=rep1&type=pdf> (online: 01.02.2017 r.)

⁴ I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

⁵ S.Wall (red.), *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom 2010, as cited in: K. M. Eisenhardt, L.J. Bourgeois III, *Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory*, „The Academy of Management Journal” 1988, Vol. 31, No. 4 (Dec.), pp. 737-770.

czego również negatywne reperkusje. Wobec szerzących się ujednoczonych wzorców i instytucji, pojawiają się takie, które zamiast sprzyjać rozwojowi są przyczynkiem do postępującej pauperyzacji, wyzysku, czy nawet aktów terroryzmu⁶. Ze względu na występowanie tego typu zaburzeń współczesne zarządzanie organizacją wymusza umiejętną adaptację do wyzwań otaczającego świata, co z kolei wymaga elastycznego podejścia do zarządzania.

Elastyczność organizacji jest opisywana przez: umiejętność nadążania za zmianami oraz dostosowywanie się do zmian szybciej niż konkurenci; sprawny system rozpoznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania; personel zaadaptowany do zmian oraz krótkie procesy decyzyjne⁷. Warto zwrócić uwagę, że elastyczność organizacji jest rozpatrywana zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym. Z perspektywy zarządzania strategicznego elastyczność jest rozumiana jako zdolność do aktywnego przewidywania oraz odpowiadania na zmieniający się charakter otoczenia, rynkowych szans, alokacji zasobów, potrzeb technologicznych czy budowania partnerstwa biznesowego⁸.

W kontekście deficytu badań, które przybliżyłyby do uzyskania odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa są zdolne do budowania przewagi konkurencyjnej w szybko zmieniającym się otoczeniu, podczas gdy inne wypadają z gry, D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen zaproponowali autorski konstrukt dynamicznych zdolności⁹. Naukowcy przedstawili postulat, iż w kontekście dynamicznie zmieniającego się otoczenia można wyszczególnić szczególne kompetencje (zarówno o charakterze wewnętrznym jak i zewnętrznym), które umożliwiają przedsiębiorstwom efektywne funkcjonowanie w obliczu zmieniających się warunków prowadzenia działalności biznesowej.

⁶ A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2008, s. 20.

⁷ R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWN, Warszawa 2005, s. 23, za: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

⁸ Callaway S., Murphy G., Celuch K., *Information Technology Capabilities and Strategic Flexibility: Drivers of International Entrepreneurship*, http://business.usi.edu/econ_fin/IEslides.doc, [za:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 23.

⁹ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, 1997, Vol. 18, no. 7. (Aug.), pp. 509-533.

Koncepcja dynamicznych zdolności

Pierwszym opracowaniem traktującym o DCV (ang. *Dynamic Capabilities View*, podejściu dynamicznych zdolności) jest artykuł Teece'a, Pisano i Shuen, który stał się przyczynkiem do naukowej dyskusji¹⁰. Teece, Pisano i Shuen określili dynamiczne zdolności jako grupę „zdolności do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji organizacji w celu odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie”¹¹. W ramach DCV, posługując się terminem zasobów organizacji, Teece, Pisano i Shuen wskazują na specyficzne aktywa, które trudno jest z powodzeniem kopiować. Do tej kategorii zaliczają się nie tylko aktywa materialne, ale również aktywa niematerialne, jak np. tajniki wiedzy rynkowej, czy specjalizacja i doświadczenie w obszarze produkcji. Terminologia zaproponowana przez Teece'a, Pisano i Shuen w krótkim czasie została poddana rozważaniom przez innych naukowców.

K. Eisenhardt i J.A. Martin rozważają różnicę między dynamicznymi zdolnościami na rynkach bardziej i mniej dynamicznych. W przypadku rynków o niskim stopniu dynamiki, w ramach których występują relatywnie stabilne struktury, dynamiczne zdolności przypominają rutyny organizacyjne. Z kolei na rynkach dynamicznych, na których występuje zacieranie struktur, dynamiczne zdolności są prostymi, bazującymi na doświadczeniach, acz niestabilnymi procesami, które bazują na szybkim kreowaniu nowej wiedzy i powtarzających się działaniach, których celem jest osiągnięcie dostosowanego do warunków, acz nieprzewidywalnego wyniku¹².

Analizując definicję dynamicznych zdolności opracowaną przez Teece'a, Pisano i Schuen, M. Zollo i S. Winter określają dynamiczne zdolności w odniesieniu do obszaru rutyn organizacyjnych. Mianowicie, postulują rozumienie zdolności dynamicznych jako wyuczonego i stałego wzorca wspólnych zachowań, dzięki którym organizacja będzie systematycznie generować i modyfikować swoje rutyny operacyjne w celu maksymalizacji efektywności¹³. Winter wskazuje, że zdolności są rutynami wyższego poziomu, które dostarczają organizacji zestaw opcji decyzyjnych, który umożliwia osiągnięcie konkretnych wyników¹⁴.

¹⁰ I. Barreto, *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future*, „Journal of Management”, 2010, Vol. 36, no. 1, Jan., pp. 256-280.

¹¹ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *op.cit.*, p. 516.

¹² K. M. Eisenhardt, J. A. Martin, *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal”, 2000, Vol. 21, Issue 10-11, p. 1107.

¹³ M. Zollo, S. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, no. 3, p 5.

¹⁴ S. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, no. 10, p. 94.

Według zespołu badaczy pod kierownictwem C.E. Helfata sposób pojmowania dynamicznych zdolności przez Zollo i Wintera niewiele różni się od pojęcia zdolności operacyjnych, albowiem sugeruje, że na dynamiczne zdolności składają się szablonowe zachowania organizacyjne, które nie są specyficzne dla danej organizacji, lecz mogą być odtwarzane przez innych uczestników rynku. W konsekwencji takiego ujęcia, dynamiczne zdolności nie przynoszą organizacji nadzwyczajnych wyników. Co prawda, poprzez rutyny organizacyjne przedsiębiorstwa dążą do zwiększenia swojej efektywności, ale według Helfata sukces tych dążeń nie jest gwarantowany. Ponadto Helfat poddaje wątpliwości sposób pojmowania dynamicznych zdolności przez Zollo i Wintera ze względu na fakt, iż nie wszystkie zdolności dynamiczne odnoszą się do rutyn operacyjnych. Przykładowo, istotną rolę odgrywają umiejętności związane z procesem informacyjnym, które umożliwiają organizacjom identyfikowanie charakteru zmian otoczenia biznesowego i antycypowania możliwości, jakie mogą nieść za sobą przewidywane zmiany¹⁵.

Rozważając podejście dynamicznych zdolności należy zwrócić uwagę na rolę menedżerów (w szczególności ścisłego kierownictwa). W literaturze¹⁶, w kontekście dynamicznych zdolności, mówi się o przewidywaniu, czy wręcz wyczuwaniu (ang. *sense*) okazji, jednocześnie podkreśla się istotne znaczenie umiejętności kadry zarządzającej. W konsekwencji, obok pojęcia dynamicznych zdolności organizacji pojawia się określenie dynamicznych zdolności menedżerskich (ang. *dynamic managerial capabilities*), definiowanych jako „zdolność do celowego kreowania, rozbudowywania i modyfikowania bazy zasobowej organizacji¹⁷”.

W ramach DCV, podobnie jak w teorii zasobowej, podejmowane są próby identyfikacji oraz klasyfikacji warunków niezbędnych do podtrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym¹⁸. Według Teece'a kluczowym elementem w zakresie zdolności dynamicznych organizacji jest wiedza taktyczna, procesy organizacyjne oraz umiejętności przywódcze kadry menedżerskiej. Ponadto, Teece podkreśla, że firmy z dobrze rozwi-

¹⁵ C.E. Helfat i in., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change and Organizations*, Blackwell, London 2007, p. 3.

¹⁶ C. E. Helfat i in., *op. cit.* s. 3, as cited in: R. Adner, C.E. Helfat, *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, "Strategic Management" 2003, Vol. 24, Issue 10, (Oct.), pp. 1011-1025.

¹⁷ *Ibidem*, s. 24.

¹⁸ S. Wall (red.), *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom, 2010, s. 1.

niętymi zdolnościami dynamicznymi potrafią zarówno uczyć się jak i dostosowywać do warunków otoczenia¹⁹.

W toku dyskusji nad kategorią dynamicznych zdolności pojawiają się postulaty, iż termin DCV nie jest w istocie nowym pojęciem w kontekście zarządzania. L. Breznik i R. Hisrich zwracają uwagę, że brakuje jednoznacznego opracowania zagadnienia dynamicznych zdolności, co skutkuje postrzeganiem DCV, jedynie jako atrakcyjnego hasła, które w rzeczywistości nie wzbogaca dorobku naukowego w obszarze nauk o zarządzaniu. V. Parida, P. Oghazi i S. Cedergren, wskazują na dwie główne niedoskonałości podejścia DCV. Po pierwsze, mimo zainteresowania tematyką dynamicznych zdolności od przeszło dwóch dekad, wciąż nie przeprowadzono wystarczających badań ilościowych, które potwierdziłyby zasadność wyodrębniania dynamicznych zdolności, jako oddzielnej kategorii zdolności organizacji. Po drugie, wskutek braku zoperacjonalizowania pojęcia dynamicznych zdolności trudno przełożyć to podejście na wymiar praktyczny. Nie sposób bowiem rozwijać zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa, nie posiadając wystarczającej wiedzy, czym w istocie są owe zdolności i jak je kreować²⁰. Nie można jednak zaprzeczyć, iż termin „dynamiczne zdolności” budzi zainteresowanie wśród naukowców, o czym świadczy rosnąca liczba artykułów poświęconych niniejszej tematyce²¹.

Istotny wydzźwięk konstruktu dynamicznych zdolności potwierdza fakt, iż wielu badaczy podkreśla, że DCV to nie tylko udoskonalenie RBV (ang. *Resource-Based View*, podejścia zasobowego)²². W porównaniu do teorii zasobowej, podejście dynamicznych zdolności prezentuje większą gamę czynników determinujących sukces organizacji. Łącząc ze sobą dorobek m.in. z obszaru przedsiębiorczości, teorii podejmowania decyzji, innowacji oraz teorii zachowań organizacyjnych, określa grupy umiejętności, które firma musi posiadać, jeżeli chce w długim okresie generować ponadprzeciętne zyski. Breznik i Hisrich podkreślają, że podejście zasobowe w toku swego rozwoju pozostało na poziomie statycznej analizy źródeł przewagi konkurencyjnej, natomiast Teece’a, Pisano i Shuen skoncentrowali się na modyfikowaniu bazy aktywów organizacji w celu nieustannego adaptowania się do zmian otoczenia. Breznik i Hisrich wyrażają pogląd, iż

¹⁹ D. J. Teece, *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University Press, United Kingdom 2009, p. 54.

²⁰ V. Parida, P. Oghazi, S. Cedergren, *A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities*, „Journal of Enterprise Information Management” 2016, Vol. 29, Issue 2, pp. 179-201.

²¹ L. Breznik, R. Hisrich, *Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2014, Vol. 21, Issue 3, pp. 368-384, as cited in: I. Barreto, *Dynamic Capabilities*, op. cit., pp. 256-280.

²² D. J. Teece, op. cit. p. 53, as cited in: M. Zollo, S. Winter, op. cit., p. 5.

pojęcie dynamicznych zdolności nie powinno być stosowane zamiennie z pojęciem najlepszych praktyk. Dynamiczne zdolności wymagają bowiem większego zaangażowania ze strony menedżerów²³.

Dynamiczne zdolności nie powinny być również utożsamiane z pojęciem zdolności operacyjnych, co podkreśla Teece. Zdolności operacyjne umożliwiają przedsiębiorstwom realizowanie zadań w sprawny sposób, lecz tylko do pewnego stopnia, bowiem nie są zorientowane na usuwanie występujących zaburzeń. Z kolei zdolności dynamiczne pozwalają na eliminowanie występujących nieprawidłowości w konsekwencji wdrażania zmian, rekonfiguracji i ciągłego dostosowywania do zmieniającego się otoczenia biznesowego. Ponadto, dynamiczne zdolności wiążą się nie tylko z rozwijaniem kompetencji, ale również z ich synchronizacją z uwarunkowaniami otoczenia, a także w niektórych przypadkach kształtowania owego otoczenia według swoich potrzeb²⁴.

Kolejną różnicą między zdolnościami dynamicznymi a operacyjnymi (określanymi również jako zdolności techniczne) jest stosunek do inwestowania. W przypadku dynamicznych zdolności istotne jest lokowanie inwestycji w kreowanie nowych produktów, procesów, a także modeli biznesu, które wpisują się w specyfikę otoczenia biznesowego. Techniczne zdolności odnoszą się natomiast do bieżącej działalności i już istniejących produktów, przy jednoczesnym braku uwzględniania tego, czy klienci postrzegają ofertę przedsiębiorstwa jako atrakcyjną i wyróżniającą się na tle konkurentów²⁵.

Winter podkreśla, że dynamiczne zdolności ukierunkowują stopień zmian w obszarze zdolności operacyjnych, propaguje również konstrukt przyjęty przez Colissa, który porządkuje poszczególne kategorie dynamicznych zdolności, jako pierwszego-, drugiego-, trzeciego stopnia, podkreślając, że takie porządkowanie może mieć charakter nieskończony. Winter porównuje owe stopnie dynamicznych zdolności do pochodnych w ujęciu matematycznym. Jako poziom zerowy przyjmuje umiejętności, które umożliwiają firmie przetrwanie na rynku w sytuacji, w której przedsiębiorstwo nie odnotowuje zysków nadzwyczajnych (punkt *equilibrium*). Zdolności stopnia zerowego odnoszą się do bieżącego działania (lecz są warunkiem koniecznym osiągnięcia zysków), z kolei zdolności wyższego stopnia pojawiają się w momencie zmian, m.in. w produktach, procesach produkcyjnych, czy też skali działania.²⁶

²³ L. Breznik, R. Hisrich, *op. cit.*, p. 375.

²⁴ D. J. Teece, *op. cit.*, pp. 118-119.

²⁵ D. J. Teece, *op. cit.*, p. IX.

²⁶ *Ibidem*, s. 54.

Jak już wcześniej wspomniano, samo zgromadzenie specyficznych zasobów okazuje się niewystarczającym warunkiem powodzenia rynkowego. Według Teece'a przy braku dynamicznych zdolności samo posiadanie odpowiednich zasobów czy kompetencji umożliwia generowanie zysków w krótkim okresie, jednak nie gwarantuje osiągnięcia zysków nadzwyczajnych w perspektywie długookresowej. Mimo braku zdolności dynamicznych można co prawda uzyskać rentę ricardiańską, jednakże warto mieć na uwadze, że w krótkim okresie renta ricardiańska może zostać zniwelowana przez działania konkurencji. Z kolei renta w ujęciu schumpeterowskim nie będzie możliwa do osiągnięcia z uwagi na brak rozwoju w obszarze innowacji, podobnie w przypadku renty monopolistycznej, której osiągnięcie jest możliwe w warunkach realnego strategicznego oddziaływania na podaż czy też dostępność danej kategorii zasobów²⁷.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż w ramach DCV istotne znaczenie ma renta relacyjna. Helfat²⁸ wskazuje, iż w konsekwencji zachodzących procesów globalizacyjnych, wzrasta zapotrzebowanie na budowanie relacji z innymi uczestnikami rynku. Jednym z celów budowania relacji jest poszerzanie dostępu do szeroko rozumianych zasobów będących w dyspozycji innych podmiotów. Powodzenie współpracy jest jednak zdeterminowane poziomem umiejętności budowania i tworzenia relacji, z uwzględnieniem ich dynamicznego wymiaru.

Dynamiczne zdolności w praktyce przedsiębiorstwa

Faktem jest, że w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem można mówić o zmianie nie odnosząc się do kategorii dynamicznych zdolności. Na co dzień wiele przedsiębiorstw staje w obliczu sytuacji, na które nie jest przygotowane. W zmiennym otoczeniu pojawiają się szanse, które można wykorzystać, zachodzą pewne rekonfiguracje, na których przedsiębiorstwo może nie tylko wiele zyskać, ale również stracić. W wielu przypadkach nie sprawdzą się jednak utarte schematy postępowania, rutyny organizacyjne, czy powtarzalne wzorce zachowań. Z perspektywy zdolności dynamicznych kluczowa jest świadomość, że w obecnych warunkach gry rynkowej przedsiębiorstwa dysponują specyficznymi aktywami, które trudno jest powielać. Teece podkreśla, że w warunkach globalnej konkurencji samo posiadanie idiosynkratycznych, trudnych do imitowania zasobów, czy

²⁷ D. J. Teece, *op. cit.* pp. 54-55.

²⁸ C. E. Helfat, *op. cit.*, s. 27.

kompetencji jest niewystarczające. Kluczowe stają się właśnie kompetencje dynamiczne²⁹.

Z perspektywy praktyków zarządzania pojawia się pytanie, jakie kompetencje są kompetencjami dynamicznymi. Dynamiczne zdolności mogą przejawiać się w różnych formach: od zakładania nowych biznesów, poprzez rozwój już działających, po alianse strategiczne. Dynamiczne zdolności dotyczą nie tylko przedsiębiorstw jako całości, ale również poszczególnych obszarów działalności biznesowej. Ponadto mogą być wykorzystywane jako narzędzie wspomagające kreowanie nowych produktów, czy procesów produkcyjnych. Niektóre zdolności dynamiczne odnoszą się z kolei do kadry menedżerskiej³⁰. Analizując dyskusję na temat zdolności dynamicznych można wnioskować, że lista kompetencji dynamicznych nie jest zamknięta. Do kategorii dynamicznych zdolności zalicza się m.in.: rozwój produktów, podejmowanie decyzji strategicznych, czy też rozwiązywanie w unikalny sposób problemów konsumentów, a także zatrudnianie, zatrzymywanie w organizacji oraz rozwijanie kompetencji pracowników³¹. W literaturze można zaobserwować, iż pojęcie dynamicznych zdolności jest często zestawiane z kompetencjami dotyczącymi obszaru innowacyjności³².

Bazując na poziomie koncepcyjnym dynamicznych zdolności, pojawia się pytanie, w jaki sposób mierzyć oraz jak określać ich realne oddziaływanie. Helfat prezentuje dwa główne kryteria pomiaru oddziaływania dynamicznych zdolności. Pierwszym przyjętym kryterium jest sprawność rozwojowa (ang. *evolutionary fitness*), która odnosi się do tego, w jakim stopniu dynamiczne zdolności umożliwiają organizacji generowanie zysków poprzez kreowanie, rozbudowywanie, czy modyfikowanie bazy zasobowej przedsiębiorstwa. Miernik ten jest zależny od kontekstu otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, szczególnie od: poziomu jakości, kosztów, popytu rynkowego i konkurencji.³³

Helfat zestawia pojęcie sprawności rozwojowej z pojęciem sprawności technicznej (ang. *technical fitness*), którą przedstawia jako wskaźnik jakości przypadającej na koszt jednostkowy. Wskaźnik ten stanowi wewnętrzną miarę wydajności. Sprawność techniczną można zatem rozpatrywać w dwóch wymiarach: jakości i kosztów. Wskazuje się, że proporcje

²⁹ D. J. Teece, *op. cit.*, pp. 54-56.

³⁰ C. E. Helfat et al., *op. cit.*, pp. 19-21.

³¹ W. Czakon, *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 135-136.

³² Por. V. S. Wall, *op. cit.*, V. Parida, P. Goghazi i S. Cedergren, *op. cit.*, L. Breznik i R. D. Hirsch, *op. cit.*

³³ v. C. E. Helfat, *op. cit.*, ss. 7-18.

te nie występują w skali jeden do jednego. W większości przypadków, jakości na wysokim poziomie towarzyszą wysokie koszty, chociaż w życiu gospodarczym można zaobserwować wyjątki, czego przykładem jest Toyota, która wykorzystując rozwiązanie *just-in-time* utrzymuje jakość na wysokim poziomie, a koszty na niskim. Helfat wskazuje, że każdy z czterech czynników: jakość, poziom kosztów, popyt rynkowy i konkurencja oddziałują na zewnętrzne dopasowanie zdolności operacyjnych oraz miarę *evolutionary fitness* dynamicznych zdolności. Rozważając mierniki związane z efektywnością dynamicznych zdolności, warto mieć na uwadze, że zasoby, którymi dysponuje organizacja są tylko wtedy wartościowe, gdy przekładają się na spełnianie oczekiwań klientów organizacji we właściwym miejscu i czasie³⁴.

Jak już wcześniej wspomniano, współczesna rzeczywistość gospodarcza charakteryzuje się wysokim stopniem zmienności. W obliczu wyłaniających się szans i zagrożeń przedsiębiorstwa są zmuszone do ciągłej obserwacji otoczenia. Pomocne w tym aspekcie są podstawowe pytania strategiczne związane z dominującym modelem działania, ofertą produktową, rynkami, a także sensem istnienia przedsiębiorstwa dzisiaj i jej wizji funkcjonowania w przyszłości³⁵. Rozważając zagadnienie dynamicznych zdolności z perspektywy poziomu strategicznego należy mieć na uwadze uwarunkowania panujące na rynku globalnym. Wiele przedsiębiorstw charakteryzuje się wysokim stopniem umiejętności dostosowania się do danej sytuacji, adaptując się do poziomu konkurencji oraz zmiennych potrzeb klientów. Coraz więcej przedsiębiorstw opiera swoją działalność na niematerialnych zasobach. Helfat podkreśla, że w warunkach niskiej dynamiki zmian otoczenia krótkookresowe rozwiązania mogą być z powodzeniem stosowane, jednakże w przypadku dynamicznie zmieniających się uwarunkowań zmieniają się nie tylko gusta i potrzeby konsumentów, ale również technologie. Wskutek aktywności różnych uczestników rynku następuje optymalizacja przepływu dóbr i usług, równoległe z metodami ich wytwarzania (czy świadczenia, w przypadku usług)³⁶. W konsekwencji może się okazać, że dla niektórych przedsiębiorstw nie ma już miejsca na rynku.

Nie bez znaczenia dla kategorii dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa okazuje się wcześniej wspomniana kategoria dynamicznych zdolności menedżerów. Wśród krytycznych funkcji menedżerskich Helfat wyróżnia m.in.: opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych, trafne dokonywanie wyborów inwestycyjnych, a także orkiestrację ko-wyspecjalizowanych i komplementarnych względem siebie aktywów.

³⁴ C. E. Helfat, *op. cit.*, s. 63.

³⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014, ss. 175-176.

³⁶ C. E. Helfat et al., *op. cit.*, s. 7.

Skutkiem efektywnej koordynacji i konfiguracji aktywów jest tworzenie wartości dodanej wewnątrz przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

W praktyce zarządzania można zaobserwować rosnącą tendencję akumulowania zaawansowanych technologii przy jednoczesnym braku odpowiednich zdolności do ich wykorzystywania. Analizując to zjawisko Teece, Pisano i Shuen zaproponowali podejście uwzględniające zdolność do aktualizowania kompetencji organizacji w celu osiągnięcia zgodności ze zmieniającym się otoczeniem³⁷. DCV jest współcześnie istotnym konstruktem, w oparciu o który przedsiębiorstwa mogą optymalizować swoje działania, łączy bowiem aspekt zasobowy w odniesieniu do oddziaływania sił otoczenia i upływu czasu. Istotną rolę w obszarze dynamicznych zdolności odgrywa kadra zarządzająca, której zadaniem, jest nie tylko budowanie bazy zasobowej przedsiębiorstwa, ale również szeroko rozumiane projektowanie efektywnego systemu zarządzania organizacją, jako całością.

W konsekwencji powyższych rozważań, trudno jednoznacznie odpowiedzieć na postawione w tytule niniejszego rozdziału pytanie, czy koncepcję dynamicznych zdolności można traktować jako nowe podejście do budowania przewagi konkurencyjnej. Jak już wcześniej wspomniano, DCV jest podejściem wielowymiarowym, łączącym dorobek naukowy różnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Mimo deficytu badań, rosnąca liczba artykułów poświęconych DCV potwierdza, że jest to obszar zasługujący na uwagę zarówno ze strony naukowców jak i praktyków zarządzania.

Literatura

- Adner R, Helfat E.C., *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, "Strategic Management" 2003, Vol. 24, Issue 10, (Oct.),
- Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Barreto I., *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36, no. 1.
- Breznik L., Hisrich R., *Dynamic capabilities vs. innovation capabilities: are they related?*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2014, Vol. 21, Issue 3.

³⁷ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *op. cit.*, s.515.

- Czakon W., *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego* [w:] Krupski, R., (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
- Eisenhardt K.M., Martin, J.A., *Dynamic capabilities: what are they?*, “Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, Issue 10-11.
- Eisenhardt M.K., Bourgeois III J.L., *Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory*, „The Academy of Management Journal” 1988, Vol. 31, no. 4 (Dec.).
- Gorynia M., Łązniewska, E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2010.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change and Organizations*, Blackwell, London 2007.
- Koźmiński A. (red.), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWN, Warszawa 2005.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014.
- Parida V., Oghazi P., Cedergren S., *A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities*, „Journal of Enterprise Information Management” 2016, Vol. 29, Issue 2.
- Teece D.J., *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University Press, United Kingdom 2009.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, no. 7 (Aug.).
- Wall S. (red.), *Strategic Reconfigurations. Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom 2010.
- Winter S., *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, no. 10.
- Zollo M., Winter S., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, “Organization Science” 2002, Vol. 13, no. 3.

Strony internetowe

- Amit R., Zott Ch., *Business model design: A dynamic capability perspective*, Working 23 Dec., 2014,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.722.941&rep=rep1&type=pdf>, (online: 01.02.2017).
- Callaway S., Murphy G., Celuch K., *Information Technology Capabilities and Strategic Flexibility: Drivers of International Entrepreneurship*,

http://business.usi.edu/econ_fin/IEslides.doc [za:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.

ROZDZIAŁ 5.

WYZWANIA OTOCZENIA XXI WIEKU W ODNIESIENIU DO POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH

mgr Anna Chwiłkowska-Kubała
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

Słowa kluczowe: otoczenie przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo transportowe, dynamiczne otoczenie.

Wprowadzenie

Dyskusja na temat dynamicznego charakteru zmian otoczenia toczy się w środowisku naukowym od ubiegłego wieku¹. R. Krupski podkreśla, iż szanse w otoczeniu pojawiają się szybciej niż przedsiębiorstwo potrafi na nie zareagować. Oprócz zbyt wysokiego stopnia biurokracji, czy skrępowania koniecznością realizowania strategii, istotnym czynnikiem ograniczającym szybką reakcję jest fakt, iż na zgromadzenie zasobów, które umożliwiają skuteczne wykorzystanie okazji, potrzeba często więcej czasu, niż trwa dana okazja².

Dynamiczne zmiany w otoczeniu są związane ze zjawiskiem globalizacji. W różnych dziedzinach życia gospodarczego, zarówno w obszarze produkcji jak i usług, obserwuje się zróżnicowany przebieg procesów globalizacyjnych³. Z jednej strony globalizacja umożliwia mniejszym podmiotom, działającym lokalnie, na umiędzynarodowienie swojej działalności.

¹ I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

² R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 2003, s. 494, za: R.H. Hayes, *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, "Neue Zuercher Zeitung", 1997, nr 171.

³ B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szolno-Koguc (red.), *Zarządzanie w XXI wieku: koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2009, ss. 215-216.

Procesy globalizacyjne eliminują wiele barier i ułatwiają wchodzenie na rynki zagraniczne⁴, z drugiej jednak strony, podkreśla się pewne paradoksy globalizacji.

Po pierwsze, wskutek intensyfikacji kooperacji, główne regiony objęte nurtem globalizacji zacieśniają ze sobą współpracę, a wspólnie wypracowane rozwiązania przedstawiają, czy wręcz narzucają reszcie świata. Po drugie, ujednolicanie systemu wolnorynkowego prowadzi do powstawania wyraźnych podziałów gospodarczych między poszczególnymi krajami, czego skutkiem jest zjawisko marginalizacji, które można zaobserwować nie tylko z perspektywy ekonomicznej, ale i w wymiarze pojawiających się różnic społecznych⁵. Ze względu na występowanie tego typu zaburzeń współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga umiejętnego adaptowania się do wyzwań otaczającego świata.

W literaturze podkreśla się, że menedżerowie najczęściej koncentrują się na zjawiskach zachodzących w wymiarze otoczenia bliższego. Współcześnie istotne jest jednak szerokie spojrzenie na zachodzące zjawiska. Jako cel niniejszego rozdziału obrano zaprezentowanie i omówienie wybranych wyzwań w kontekście otoczenia dalszego, przed którymi stają polskie przedsiębiorstwa świadczące usługi transportu drogowego towarów. Na poziomie danego przedsiębiorstwa powinna mieć miejsce dokładniejsza analiza kwestii poruszanych w niniejszym rozdziale, chociażby z uwzględnieniem poziomu istotności czy siły oddziaływania danego zjawiska z perspektywy konkretnego podmiotu.

Istota analizy otoczenia

Naukowcy wyszczególniają różne sposoby podziału otoczenia organizacji. R. W. Griffin, wyróżniając kategorie otoczenia wewnętrznego (pracownicy, właściciele, zarząd, kultura organizacyjna, otoczenie fizyczne) i zewnętrznego (otoczenie zadaniowe i otoczenie ogólne), podkreśla, iż sposób oddziaływania otoczenia dalszego na organizację nie jest zawsze jednoznaczny. Co więcej, charakter zmian może być dla zarządzających wręcz abstrakcyjny, stąd menedżerowie koncentrują się w większym stopniu na tym, co dzieje się w otoczeniu zadaniowym. Oddziaływanie takich grup jak konkurenci, klienci, czy dostawcy ma bowiem dla zarządzających przedsiębiorstwem bardziej rzeczywisty charakter⁶.

⁴ A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji*, PWN, Warszawa 2007, s. 34.

⁵ B. Godziszewski, B. Kołosowska, J. Szolno-Koguc (red.), *op. cit.*, ss. 216-217.

⁶ R. W. Griffin (red.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2009, s. 81.

K. Obłój, podobnie jak Griffin, konstatuje, iż uwaga kierowników koncentruje się w głównej mierze na tym wymiarze otoczenia, w którym toczy się walka konkurencyjna. Jeżeli chodzi o badanie otoczenia dalszego, nie ustalono do tej pory konkretnej metodologii jego analizy. Najbardziej znaną metodą jest generalna segmentacja otoczenia (tzw. metoda PEST), która w podstawowej formie wyszczególnia cztery wymiary otoczenia: polityczne (ang. *political*), ekonomiczne (ang. *economical*), społeczne (ang. *social*) i technologiczne (ang. *technological*)⁷. Trafność oceny i interpretacji zjawisk zachodzących w poszczególnych wymiarach środowiska organizacji warunkuje powodzenie działalności biznesowej.

A. Koźmiński i W. Piotrowski podkreślają, iż „otoczenie przenika organizację na wiele sposobów”⁸. Rozwój technologii informacyjnych umożliwia współpracę pomiędzy jednostkami znajdującymi się w różnych miejscach kuli ziemskiej, w tym samym czasie, co prowadzi do osłabiania znaczenia barier geograficznych. W takiej sytuacji diagnoza uwarunkowań otoczenia organizacji staje się szczególnie istotna. Poza własnymi obserwacjami i wnioskami, korzystne mogą okazać się konsultacje z grupami ekspertów, jak i wykorzystywanie narzędzi służących do badania pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Do tej grupy narzędzi zalicza się m.in. budowanie scenariuszy, modele ekonometryczne, prognozowanie gospodarcze, czy programowanie matematyczne⁹.

W praktyce gospodarczej, szczególnie w przypadku małych podmiotów, można zaobserwować mniejsze zainteresowanie prowadzeniem ciągłej analizy otoczenia niż w przypadku globalnych gigantów. Według Ansoffa spektrum możliwych działań w małym przedsiębiorstwie jest uwarunkowane wiedzą, motywacją oraz indywidualnymi zdolnościami jednej lub dwu jednostek, z kolei w przypadku dużych przedsiębiorstw występuje większe zróżnicowanie kompetencji kierowniczych¹⁰. W kontekście branży transportowej zjawisko to ma znaczenie z uwagi na fakt, iż znaczną grupę polskich firm stanowią małe przedsiębiorstwa, również w przypadku branży transportowej¹¹.

Podczas przeprowadzania analizy otoczenia organizacji pojawia się wiele czynników mających wpływ na jej funkcjonowanie. Wśród wielości potencjalnych szans i zagrożeń należy wyszczególnić ich poziom istotności

⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014, s. 179.

⁸ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 34.

⁹ R. Krupski (red.), *op. cit.* ss. 114-116.

¹⁰ I. Ansoff, *op. cit.*, s. 107.

¹¹ v. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Warszawa 2015.

dla danego przedsiębiorstwa¹². Jednym z błędów jest przeświadczenie, że pewne szanse, czy zagrożenia, o bardzo istotnym charakterze dla działalności biznesowej, mogą się pojawić, ale prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest niewielkie. I. Fechner konstatuje, iż obecnie coraz większa grupa globalnych przedsiębiorstw opracowuje raporty na temat przewidywanych trendów, jednakże antycypowanie zjawisk w okresie 2-5 lat staje się coraz trudniejsze¹³.

Diagnoza otoczenia organizacji wymaga od menedżerów wnikliwej analizy poszczególnych wymiarów, które realnie oddziałują na przedsiębiorstwo. Obłój podkreśla, że analiza środowiska organizacji powinna poszerzać horyzonty poznawcze przedsiębiorstwa, tj. ułatwiać zrozumienie tych zjawisk i trendów, które są dla przedsiębiorstwa krytyczne, lecz ich kierunek i siła oddziaływania nie są oczywiste¹⁴. W kolejnej części rozdziału omówiono wybrane zjawiska zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw transportowych w Polsce.

Charakterystyka polskich firm transportowych

Transport przyczynia się do integracji międzynarodowej i jest jednym z pierwszych obszarów, który został objęty wspólną polityką Unii Europejskiej. Transport miał sprzyjać zapewnianiu trzech z czterech swobód będących podstawą wspólnego rynku, tj. przepływu: osób, towarów i usług¹⁵. Rozważając charakterystykę branży TSL (transportowo-spedycyjno-logistycznej) należy zwrócić uwagę na wtórny charakter transportu w odniesieniu do popytu na przewożone dobra. Oddziaływanie transportu na gospodarkę przejawia się zarówno w sferze produkcji jak i wymiany. Z jednej strony, transport jest niezbędny w procesach produkcyjnych: przemieszczanie surowców i/albo komponentów, które muszą znaleźć się w wyznaczonym miejscu, o odpowiednim czasie, aby w konsekwencji mógł powstać produkt finalny. Z drugiej strony, produkt musi zostać dostarczony do ostatecznego odbiorcy (nierzadko za pośrednictwem rozbudowanej sieci sprzedaży). W konsekwencji zacieśniania współpracy międzynarodowej w obszarze produkcji następuje proces umiędzynarodawiania działalności firm branży TSL, które muszą wykazywać się wysokim poziomem

¹² K. Obłój, *op. cit.*, s. 176-177.

¹³ I. Fechner, Szyszka, G., (red.), *Logistyka w Polsce. Raport 2013*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2014.

¹⁴ K. Obłój, *op. cit.*, ss. 176-177.

¹⁵ *Transport. Społeczeństwa i biznesu 2014*, https://europa.eu/european-union/topics/transport_pl, s. 3, (online: 08.02.2016).

elastyczności w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się potrzeby związane z przemieszczaniem towarów.

Dostarczenie produktu do ostatecznego odbiorcy wymaga podjęcia wielu działań związanych z jego transportem. W wąskim znaczeniu pod pojęciem transportu rozumie się przemieszczanie towaru z miejsca nadania do miejsca przeznaczenia, któremu powinien towarzyszyć wzrost użyteczności czasowej i przestrzennej danego dobra. W tym kontekście usługa transportu jest utożsamiana z przewozem, któremu towarzyszą różne czynności manipulacyjne jak: załadunek, wyładunek, transport towaru w ramach punktu transportowego oraz składowanie krótko- lub długookresowe. Warto jednakże zwrócić uwagę, że czynnościom związanym z przewozem towarów towarzyszą również inne działania: celne, agencyjne, logistyczne, spedycyjne, maklerskie, czy usługi związane z doradztwem i rzeczoznawstwem¹⁶. W niniejszym rozdziale postanowiono skoncentrować uwagę na wyzwaniach otoczenia wobec firm, których przedmiotem działalności jest transport drogowy rzeczy.

Rozważając specyfikę działalności przewozowej należy zwrócić uwagę, na cechy związane działalnością transportową w ogóle. J. Neider do najważniejszych zalicza¹⁷:

- wysoką kapitałochłonność prowadzonej działalności, która wynika z posiadania środków transportu,
- uzależnienie od stanu infrastruktury drogowej,
- wahania popytu na usługi transportowe, np. z uwagi na okresy przedsięwzięte i związane z nim wzmożone zakupy różnych produktów wzrasta zapotrzebowanie na transport; z kolei w przypadku sezonu urlopowego, gdy przedsiębiorstwa produkcyjne ograniczają produkcję obserwuje się spadek zapotrzebowania na usługi transportowe,
- niską elastyczność cenową popytu – w ujęciu globalnym ogólny wzrost cen usług transportu nie spowoduje spadku popytu z uwagi na konieczność przemieszczania towarów; zjawisko to jest niwelowane w konsekwencji działań konkurencyjnych między przedsiębiorstwami branży.

Mimo znacznych kosztów działalności i burzliwego charakteru otoczenia polskie przedsiębiorstwa transportowe z powodzeniem konkurują na rynku krajów Unii Europejskiej. Polska w 2015 r., według danych Głównego Urzędu Statystycznego, zajęła drugie miejsce wśród krajów Unii Europejskiej, za Niemcami, a przed Hiszpanią i Francją, ze względu na wielkość przewozów ładunków wyrażoną w tonokilometrach (14,5% w ogól-

¹⁶ J. Neider, *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, ss. 11-13.

¹⁷ *Ibidem*, ss. 13-15.

nych przewozach Unii Europejskiej). W przewozach międzynarodowych Polska odnotowała udział w wysokości 25% i tym samym znajdowała się na pierwszej pozycji, przed Hiszpanią i Niemcami¹⁸.

W latach 2010-2015 obserwowano wzrost aktywności w obszarze transportu drogowego rzeczy na obszarze krajów Unii Europejskiej, co potwierdzają chociażby dane Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego: zwiększanie się liczby przedsiębiorstw posiadających przynajmniej jeden wypis z licencji oraz według zarejestrowanej liczby pojazdów (tabele 1 i 2).

Tabela 4. Liczba przedsiębiorstw* świadczących usługi przewozu rzeczy na obszarze Unii Europejskiej w latach 2010-2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba przedsiębiorstw	24 232	25 868	25 3474	26 520	27 836	29 803

Źródło: Zestawienie na podstawie danych GITD, <http://www.gitd.gov.pl/dla-przedsiębiorcow/raporty> (online: 08.02.2017). *Posiadających ważne wypisy z licencji.

Tabela 5. Liczba pojazdów w transporcie towarów na obszarze krajów Unii Europejskiej w latach 2010-2015

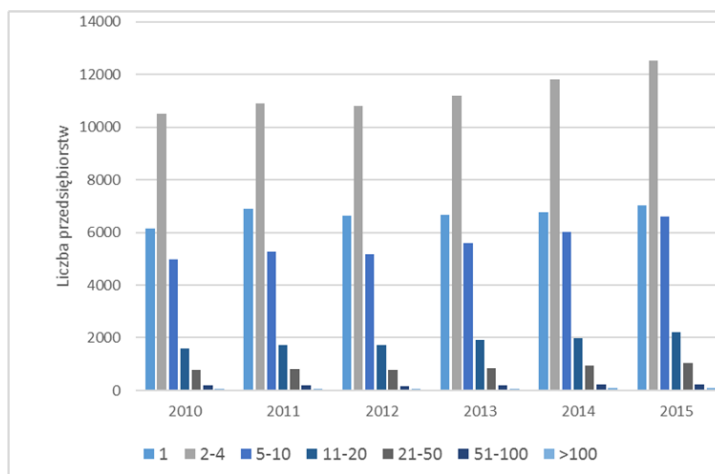
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba pojazdów	137 502	147 970	144 250	154 594	168 644	185 400

Źródło: Zestawienie na podstawie danych GITD, <http://www.gitd.gov.pl/dla-przedsiębiorcow/raporty> (online: 08.02.2017).

Największą grupę w latach 2010-2015 stanowiły firmy dysponujące 2-4 pojazdami, z kolei najmniejszą- przedsiębiorstwa duże, dysponujące własną flotą powyżej 50 pojazdów – wykres 1.

Jak można wnioskować na podstawie powyższych danych, w ostatnich latach rosło zainteresowanie działalnością w branży TSL. Rzeczywistość gospodarcza niesie jednak wiele wyzwań dla przedsiębiorstw transportowych, co przedstawiono w kolejnej części niniejszego rozdziału.

¹⁸ Główny Urząd Statystyczny, *Transport Wyniki działalności w 2015 r.*, Warszawa 2016, s. 53.



Wykres 6. Liczba przedsiębiorstw transportowych według liczby pojazdów w latach 2010-2015

Źródło: opracowanie na podstawie danych GITD, <http://www.gitd.gov.pl/dla-przedsiębiorców/raporty> (online: 08.02.2017).

Wyzwania w otoczeniu polskich firm transportowych

Rozważania nad zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu firm transportowych poczyniono wzorując się na podziale otoczenia na wymiary: polityczno-prawny, ekonomiczny, społeczny i technologiczny. Rozważając obszar polityczno-prawny warto zwrócić uwagę na takie kwestie jak: członkostwo Polski w Unii Europejskiej i wynikające z niego regulacje prawne (dotyczące działalności transportowej w bardziej lub mniej bezpośredni sposób), indywidualne regulacje poszczególnych państw członkowskich (nie tylko wprost odnoszące się do świadczenia usług przewozu) i w końcu zmieniające się przepisy w polskim ustawodawstwie (zarówno tych dotyczących bezpośrednio przewoźników, jak i firm o innych profilach działalności).

W 2004 r., w konsekwencji włączenia Polski w poczet krajów Unii Europejskiej, przed przedsiębiorstwami transportowymi otworzyły się możliwości poszerzania zakresu geograficznego świadczeni usług transportowych. W myśl polityki Unii Europejskiej w obszarze transportu w latach 2000-2014 ujednociano organizację rynku transportowego państw członkowskich. Uregulowania nastąpiły m.in. w kwestii¹⁹:

- wysokości opłat drogowych i opłat za przejazd: wysokość opłat nie mogła być dyskryminująca w stosunku do wysokości opłat pobieranych od kierowców z państw członkowskich;

¹⁹ *Transport. Społivo społeczeństwa i biznesu, op. cit., s. 14.*

- zniesienia ograniczeń, jak kontyngenty ograniczające przepustowość dróg, czy wymóg posiadania przez przewoźników licencji na uzyskanie dostępu do rynku innego kraju (wprowadzono licencję wspólnotową);
- pobierania opłat: wprowadzono eurowinietę (elektroniczny system pobierania opłat, wykorzystujący bramki kontrolne, które umożliwiają przejazd pojazdu po uiszczeniu odpowiedniej, jednolitej opłaty, w zależności od masy i wielkości pojazdu).

Obserwowane zmiany na poziomie poszczególnych krajów Unii Europejskiej sugerują, iż zanika idea ujednoczonego rynku transportowego. Pojawiają się bowiem dążenia poszczególnych państw członkowskich do wprowadzania własnych polityk w obszarze regulacji prawnych, które silnie oddziałują na firmy transportowe. Przejawami działań tego typu są wprowadzane przez państwa członkowskie regulacje w odniesieniu do płacy minimalnej, które dotyczą pracowników delegowanych. Przykładem jest niemiecka ustawa MiLog obowiązująca od 01.01.2015 r., francuska ustawa Loi Macron, która weszła w życie z dniem 01.07.2016 r., włoski dekret nr 136/2016, obowiązujący od 22.07.2016 r., który jak na razie dotyczy tylko transportu kabotażowego, czy austriacka Ustawa o zapobieganiu dumpingu płacowego i socjalnego, która weszła w życie 01.01.2017 r.

Powyższe regulacje determinują wysokość wynagrodzeń kierowców delegowanych do pracy za granicą. Należy mieć przy tym na uwadze różnice w wysokości minimalnego wynagrodzenia w Polsce (aktualnie 2000 PLN brutto w wymiarze miesięcznym, 13 PLN/godz. dla umów zlecenia)²⁰, a wysokością minimalnego wynagrodzenia w poszczególnych krajach członkowskich²¹. Istotny jest również fakt, iż wspomniane ustawy przyczyniają się do wzrostu kosztów prowadzenia działalności (nie tylko w wyniku ewentualnej konieczności zwiększania wynagrodzeń, ale np. z tytułu posiadania reprezentanta we Francji, czy we Włoszech), a także obligują przedsiębiorstwa do dodatkowej biurokracji (konieczność zgłaszania delegowanych pracowników, czy prowadzenie dokładnej ewidencji czasu pracy z potwierdzeniem wypłaty minimalnego wynagrodzenia).

Oddziaływanie wymiaru polityczno-prawnego na firmy transportowe można zauważyć nie tylko w kontekście Unii Europejskiej. Przykładem jest polityka rosyjska wprowadzająca embargo na polskie produkty. Jako że usługa transportowa jest potrzebą wtórną do handlu, czy produkcji, ograniczanie możliwości eksportowania produktów zmniejsza popyt na

²⁰ Ustawa z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r. poz. 1265).

²¹ Przykładowo w Niemczech od 01.01.2017 r. podniesiono stawkę godzinową z poziomu 8,50 EUR do 8,54 EUR. We Francji stawka godzinowa stanowi 9,61 EUR.

usługi transportowe. Przykładową konsekwencją wprowadzenia regulacji rosyjskich w 2014 r. był obserwowany wzrost podaży usług transportowych na obszarze Polski.

Analizując kontekst otoczenia polityczno-prawnego z perspektywy krajowej, można zaobserwować, iż w przypadku usług transportu drogowego (pasażerskiego i rzeczy) obowiązuje kilkadziesiąt regulacji prawnych²². W obszarze prawnym, wskutek członkostwa Polski w Unii Europejskiej zastosowanie mają również rozporządzenia unijne, jak np. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego²³, czy w sprawie tachografów stosowanych w transporcie drogowym²⁴, a także regulacje dotyczące świadczenia usług przewozu w krajach spoza Unii (jeżeli przedsiębiorstwo jest działa na rynkach krajów spoza Unii Europejskiej).

Istotną kwestią z pogranicza otoczenia prawnego i ekonomicznego jest problem z niejasnością przepisów prawnych w odniesieniu do ryczałtu noclegowego. Trybunał Konstytucyjny 24.11.2016 r. orzekł, że przewoźnicy nie muszą płacić kierowcom ryczałtów za noclegi. Odwrócił tym samym uchwałę Sądu Najwyższego z 2014 r.²⁵ Kwestia ta jednak nadal nie pozostaje w pełni jasna dla przedsiębiorców.

Jak można zauważyć, otoczenie polityczno-prawne jest dynamicznie zmieniającym się wymiarem otoczenia firm transportowych. W konsekwencji wielości przepisów prawnych prowadzenie działalności transportowej wymaga od zarządzających bieżącego monitorowania sytuacji prawnej, również w kontekście przepisów innych państw. Oprócz kosztów dotyczących delegowania pracowników do pracy za granicą, istotne znaczenie ma również kształtowanie się cen paliw, które stanowią ok. 40% kosztów przewoźników drogowych. W ostatnich latach w tej dziedzinie obserwowano dla przedsiębiorców korzystną tendencję²⁶.

²² Pełen zbiór aktów prawnych dotyczących transportu drogowego jest dostępny na stronie internetowej Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego:

<http://www.gitd.gov.pl/dla-kierowcow/akty-prawne> (online: 08.02.2017). Akty prawne są dostępne na stronie internetowej Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej <http://isap.sejm.gov.pl/> oraz na stronie internetowej Komisji Europejskiej <http://eur-lex.europa.eu/pl/index.htm>.

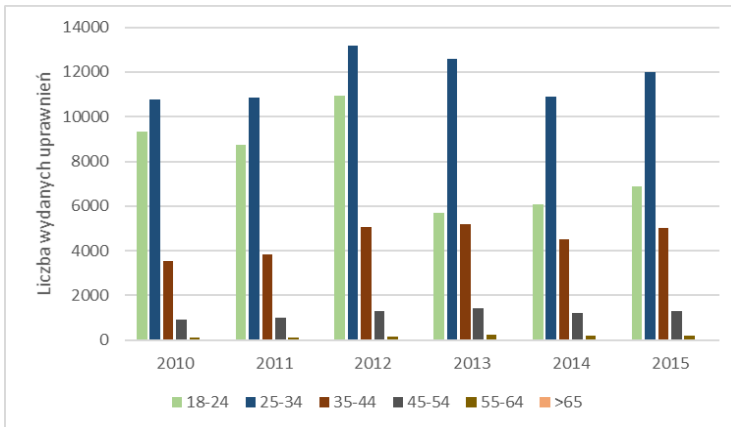
²³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r.

²⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 165/2014 z dnia 4 lutego 2014 r.

²⁵ <http://www.transportoweprawo.pl/2016/ryczalty-kierowcow-za-noclegi-niezgodne-z-konstytucja> (online: 09.02.2017).

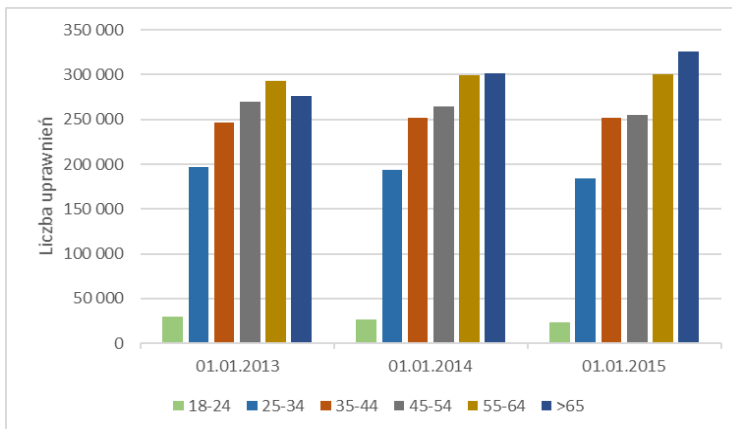
²⁶ Dom Maklerski PKO BP, *Biuletyn Branżowy - raport kwartalny 3Q 2015 (192)*, 2016, s. 29.

Wśród wyzwań, z jakimi muszą radzić sobie współczesne firmy transportowe jest sytuacja na rynku pracy, mianowicie: pokonanie bariery braku odpowiednich pracowników²⁷. Niekorzystne tendencje obserwuje się m.in. w przypadku liczby wydawanych uprawnień kategorii C+E w przedziale wiekowym do 24 lat (wykresy 2 i 3), a także w spadającym udziale osób poniżej 34 r.ż. w grupie osób posiadających prawo jazdy kategorii C+E.



Wykres 7. Liczba wydanych uprawnień kategorii C+E w latach 2010-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CEPiK, <http://www.cepik.gov.pl/statystyki> (online: 02.02.2017).



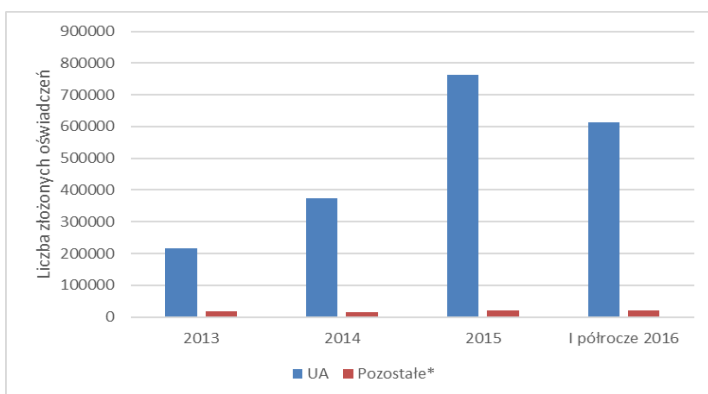
Wykres 8. Liczba uprawnień kategorii C+E w latach 2013-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CEPiK, <http://www.cepik.gov.pl/statystyki> (online: 02.02.2017).

²⁷ NBP, Szybki Monitoring NBP Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w I kw. 2016 r. oraz prognoz na II kw. 2016 r., http://www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/koniunktura_prezentacja.ascx (online: 22.09.2016).

Powyższe tendencje sygnalizują perspektywę zagrożenia niedoborów kadrowych w grupie kierowców, co dla firm transportowych stanowi poważny problem.

Na rynku pracy obserwuje się napływ pracowników z państw spoza Unii Europejskiej. Z uwagi na relatywnie niskie koszty i małe formalności związane z zatrudnieniem na 6 miesięcy (w ciągu kolejnych 12) pracowników z, coraz więcej polskich pracodawców jest zainteresowanych zatrudnianiem (bądź już zatrudnia) pracowników z tych krajów. Największy udział w tej grupie mają pracownicy z Ukrainy, co zaprezentowano na wykresie 4.



Wykres 9. Liczba złożonych oświadczeń w latach 2013-2015 oraz w I półroczu 2016 r.

*Armenia, Białoruś, Mołdawia, Gruzja, Rosja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów MRPiPS,

<http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki> (online: 02.02.2017).

Dane Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej potwierdzają napływ pracowników z Armenii, Białorusi, Gruzji, Mołdawii, Rosji i Ukrainy. W I połowie 2016 r. najczęściej zezwoleń na pracę wydano w sektorze budownictwa (19,27%), na drugim miejscu znalazł się sektor transportu i gospodarki magazynowej (14,06%), w 2015 r. sytuacja kształtowała się podobnie²⁸.

Migracje w poszukiwaniu pracy to zjawisko z obszaru ekonomicznego, jak i społecznego. Odnosząc się do problemów migracyjnych obecnego wieku, podnoszony jest problem uchodźców próbujących przedostać się w nielegalny sposób z Francji do Wielkiej Brytanii²⁹. Przewożenie nielegal-

²⁸ Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, *Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce*, grudzień 2016.

²⁹ <http://www.rp.pl/Uchodzcy/161009367-Wielka-Brytania-Nielegalni-imigranci-w-chlodni.html#ap-1> (online: 09.02.2017).

nych imigrantów skutkuje nałożeniem grzywny w wysokości do 2000 funtów (za przewóz jednej osoby; kara nakładana zarówno na kierowcę jak i przedsiębiorstwo)³⁰. W konsekwencji firmy transportowe muszą stosować dodatkowe zabezpieczenia, które ograniczają możliwości dostania się nielegalnych imigrantów na obszar przestrzeni ładunkowej pojazdu. Dodatkowo przedsiębiorstwa są zobowiązane stosować odpowiednie procedury, zwiększające stopień formalizacji działań.

Dla branży transportowej istotne zjawiska zachodzą również w obszarze technologii, zarówno z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa (organizacji pracy, ewidencji czasu pracy itp.) jak i globalnych trendów po stronie konsumpcji, czego przykładem jest zjawisko nazywane w logistyce *omnichannel* (pełnej integracji kanałów sprzedaży i kanałów komunikacyjnych)³¹. W obszarze organizacji pracy przykładami użytecznych narzędzi zwiększających efektywność planowania transportu są m.in. programy wykorzystywane w logistyce (np. Qguar, InterLAN, Graffiti, SAP), internetowe giełdy ładunków (TimoCom, Trans.eu), Intranet, czy systemy telematyczne umożliwiające monitorowanie lokalizacji pojazdu w czasie rzeczywistym (np. Transics).

Dzięki rozwiniętym systemom informatycznym możliwe jest szybsze reagowanie na pojawiające się zmiany. Systemy informatyczne wspierają realizowanie funkcji zarządzania w organizacji. Programy dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa sprzyjają optymalizacji procesów różnych obszarów m.in. zarządzania relacjami z klientami, planowania tras przejazdu, czasu pracy kierowców, czy prowadzenia rozliczeń (z kontrahentami, czy pracownikami). W przypadku dużych przedsiębiorstw użytecznymi narzędziami są wewnętrzne systemy komunikacji i wymiany informacji, które usprawniają proces podejmowania decyzji. Internet sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej i zwiększaniu efektywności działalności gospodarczej. Oprócz zalet wykorzystywania internetowych narzędzi wsparcia w obszarach wymiany informacji, transakcji kupna-sprzedaży, nawiązywania kontaktów z innymi podmiotami, warto mieć na uwadze zagrożenia wynikające z obecności w świecie wirtualnym, jak np. ograniczona kontrola nad przepływem informacji na temat przedsiębiorstwa w Internecie, czy nielegalne wykradanie informacji dotyczących działalności firmy.

Wykorzystywanie narzędzi internetowych jest istotne nie tylko w relacji przedsiębiorstwa z grupą klientów. Przykładowo w Polsce, we-

³⁰ <https://www.gov.uk/guidance/secure-your-vehicle-to-help-stop-illegal-immigration> (online: 09.02.2017).

³¹ I. Fechner, G. Szyszka (red.), *Logistyka w Polsce. Raport 2013*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2016, s. 11.

dług przepisów prawnych³², płatnicy rozliczający składki za więcej niż 5 osób są zobowiązani do elektronicznego składania deklaracji, informacji oraz rocznych obliczeń podatku do właściwego urzędu skarbowego. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku dokumentacji składanych do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych³³. Takie rozwiązanie przekazywania dokumentów drogą elektroniczną eliminuje ręczne wypełnianie dokumentów, i skraca czas wprowadzania ich do systemu informatycznego odpowiedniej instytucji administracji publicznej (odpowiednie dane można bowiem eksportować z wybranego programu i przesłać w wersji elektronicznej do właściwej instytucji).

Podsumowanie

Konsekwencją dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym jest konieczność nieustannego antycypowania zjawisk i trendów oraz ciągłe dostosowywanie się do nowych warunków funkcjonowania. Rozważania dotyczące uwarunkowań otoczenia dalszego firm transportowych, pokazują jak wiele obszarów działalności przedsiębiorstwa wymaga uwagi kadry menedżerskiej. Zarządzający powinni koncentrować się nie tylko na najbliższych wymiarach środowiska, lecz na bieżąco monitorować globalne zmiany.

Największy udział w tej grupie przedsiębiorstw mają małe firmy³⁴, które mimo znacznego stopnia burzliwości zmian w otoczeniu z powodzeniem konkurują na arenie międzynarodowej. W konsekwencji, zdaniem Autorki, polskie przedsiębiorstwa transportowe zasługują na uwagę z perspektywy prowadzenia badań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem.

³² Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja Podatkowa (Dz. U. z 2015 r. poz. 613, ze zm.); Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 361, ze zm.); Ustawa z dnia 26 września 2014 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2014 r. poz. 1563); Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2015 r. w sprawie sposobu przesyłania deklaracji i podań oraz rodzajów podpisu elektronicznego, którymi winny być opatrzone (Dz. U. z 2015 r. poz. 2362.).

³³ Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. nr 137, poz. 887 z późn. zm.).

³⁴ Główny Urząd Statystyczny, *op. cit.*, s. 55.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Fechner I., Szyszka G. (red.), *Logistyka w Polsce. Raport 2015*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2016.
- Fechner I., Szyszka G. (red.), *Logistyka w Polsce. Raport 2013*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2014.
- Godziszewski B., Kołosowska B., Szołno-Koguc J. (red.), *Zarządzanie w XXI wieku: koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2009.
- Griffin R.W. (red.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2009.
- Hayes H.R., *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, "Neue Zuercher Zeitung", 1997, nr 171.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 2003.
- Neider J., *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014.
- Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji*, PWN, Warszawa 2007.

Akty prawne

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 165/2014 z dnia 4 lutego 2014 r.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 361, ze zm.).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja Podatkowa (Dz. U. z 2015 r. poz. 613, ze zm.).
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. nr 137, poz. 887 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 września 2014 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2014 r. poz. 1563).
- 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2016 r. poz. 1265).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2015 r. w sprawie sposobu przesyłania deklaracji i podań oraz rodzajów podpisu elek-

tronicznego, którymi winny być opatrzone (Dz. U. z 2015 r. poz. 2362.).

Źródła internetowe

- Dom Maklerski PKO BP, *Biuletyn Branżowy – raport kwartalny 3Q 2015 (192)*, 2016, <http://www.dm.pkobp.pl/analizy-i-rekomendacje> (online: 08.02.2017).
- Główny Urząd Statystyczny, *Transport Wyniki działalności w 2015 r.*, Warszawa 2016, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-lacznosc/transport/transport-wyniki-dzialalnosci-w-2015-r-9,15.html> (online: 08.02.2017).
- <http://www.cepik.gov.pl/statystyki> (online: 02.02.2017).
- <http://www.gitd.gov.pl/dla-kierowcow/akty-prawne> (online: 08.02.2017).
- <http://www.gitd.gov.pl/dla-przedsiębiorców/raporty> (online: 26.09.2016).
- <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki> (online: 02.02.2017).
- <http://www.rp.pl/Uchodzczy/161009367-Wielka-Brytania-Nielegalni-imigranci-w-chlodni.html#ap-1> (online: 09.02.2017).
- <http://www.transportoweprawo.pl/2016/ryczalty-kierowcow-zanoclegi-niezgodne-z-konstytucja> (online: 09.02.2017).
- <https://www.gov.uk/guidance/secure-your-vehicle-to-help-stop-illegal-immigration> (online: 09.02.2017).
- Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej Dział Informacji dla Obywateli, *Transport. Spoiwo społeczeństwa i biznesu*, 2014, https://europa.eu/european-union/topics/transport_pl (online: 08.02.2017).
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, *Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce*, grudzień 2016, <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki>.
- NBP, *Szybki Monitoring NBP Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w I kw. 2016 r. oraz prognoz na II kw. 2016 r.*, http://www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/koniunktura_prezentacja.ascx (online: 22.09.2016).
- PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Warszawa 2015, https://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf (online: 09.02.2017).

RODZIAŁ 6.

ZACHOWANIA LUDZI W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE KONFLIKTÓW W GRUPACH PRACOWNICZYCH

lic. Katarzyna Wicińska
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

Słowa kluczowe: grupa pracownicza, komunikacja, konflikt w grupach, zachowania organizacyjne, zespoły pracownicze.

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest omówienie wybranych zachowań ludzi podczas pracy grupowej, ich uwarunkowań oraz procesów bezpośrednio korespondujących z funkcjonowaniem grup w organizacji, a mianowicie komunikacji oraz konfliktu. Opracowanie ma charakter przeglądowy, bazuje na kwerendzie literatury i analizie danych zastanych.

W dzisiejszych czasach, grupy odgrywają niezwykle ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji na całym świecie. Grupy w organizacjach działają niezależnie od ich wielkości, czy też miejsca działalności. Czy jest to kilkadziesiąt osób pracujących w jednym dziale olbrzymiej korporacji, czy są to dwie osoby¹ pracujące nad małym projektem, w obu przypadkach są to grupy. W wielu sytuacjach nie jest możliwym, by wyłącznie jednostka mogła wykonać określone zadanie. Dlatego też, ludzie są dobierani w grupy (zespoły), by mogli oni skuteczniej wykonywać daną pracę. Jednakże w grupach, zachowania ludzi stają się znacznie bardziej skomplikowane,

¹ Badacze nie są zgodni, czy o grupie można mówić już w przypadku dwóch osób (diadypara). Część z nich wyraża pogląd, że grupa złożona jest z co najmniej trzech osób. W niniejszej pracy autorka przyjęła za S. P. Robbins, T. A. Judge, że o grupie można mówić w przypadku pary, za: S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012, s. 189.

niż wtedy, gdy pracują samodzielnie. Trudniej jest im podejmować decyzje, gdyż w przeciwieństwie do osób pracujących samodzielnie, często są zależni od pozostałych członków grupy. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiednie poznanie zachowań członków organizacji jest niezwykle istotne. Jeśli osoby kierujące daną grupą pracowniczą mogłyby, choć w niewielkim stopniu, przewidzieć zachowania jej członków, umożliwiłoby im to skuteczniejszy proces zarządzania.

W organizacjach występuje wiele różnych typów grup, które różnią się od siebie różnymi czynnikami. Do tych najczęstszych należą: rozmiar, panowanie różnych norm czy ról w grupie. Nie można mówić o zachowaniach w grupie, nie poruszając kwestii komunikacji czy konfliktu. Istotne są również sposoby radzenia sobie oraz wychodzenia z konfliktu. Zmienne te mają ogromny wpływ na zachowania ludzi pracujących w grupach pracowniczych.

Istota i rodzaje grup w organizacji

Proces zarządzania zasobami ludzkimi stanowi ważne ogniwo efektywnego funkcjonowania organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) „to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji”². Z samej definicji tego procesu wynika, iż to ludzie są najcenniejszymi aktywami w organizacji. Ich umiejętności, inteligencja i fachowość nadają organizacji własny, unikalny charakter. Wszystkie te atrybuty składają się na kapitał ludzki przedsiębiorstwa. Ludzie mogą zwiększać kapitał ludzki firmy, poprzez rozwijanie oraz poszerzanie wymienionych atrybutów. Mogą to robić dzięki pracy indywidualnej, ale również dzięki pracy w grupie. Praca grupowa umożliwia jednoczesny rozwój wszystkich członków grupy, przy założeniu ich efektywnej współpracy. Taki rodzaj pracy determinuje różnego rodzaju zachowania jednostek.

Zachowania jednostek w grupie nie są jedynie sumą ich własnych działań. Jednostki pracujące w organizacjach zachowują się w zdecydowanie inny sposób, gdy pracują same, a w inny, gdy funkcjonują w grupie. Pojęcie grupy można określić jako „dwie osoby lub więcej współdziałające i wzajemnie zależne, łączące się, aby osiągnąć określone cele”³. Wśród różnych typów grup występujących w organizacji, wyróżnia się m.in. grupy formalne oraz nieformalne. Pierwszy rodzaj grup jest określony w struktu-

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 29.

³ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, s. 189.

rze organizacyjnej, ma wyznaczoną pracę, która definiuje zadania oraz zestawienie grupy roboczej. W przypadku tego rodzaju grup wykonywane czynności są wynikiem celów organizacji i powinny przyczyniać się do ich osiągnięcia. Inaczej jest w przypadku grup nieformalnych, które nie posiadają ustalonej struktury i nie są wyznaczane przez organizację. W pracy, takie grupy tworzą się samoistnie jako reakcja na potrzebę interakcji społecznych. Kolejna klasyfikacja dzieli grupy na: kierowane, zadaniowe, interesów i koleżeńskie. Pierwsze dwa rodzaje grup są jednocześnie grupami formalnymi. Pozostałe dwa rodzaje stanowią grupy nieformalne⁴.

Grupa kierowana jest określana przez organizację. W jej skład wchodzi np. kierownik oraz bezpośrednio podlegający pod niego podwładni. Przykładem takiej grupy może być także dyrektor szkoły podstawowej wraz z jego dwunastoma nauczycielami, jak również dyrektor pionu kontroli poczty z podległymi mu inspektorami.

Kolejnym rodzajem grup wyznaczanych przez organizację są grupy zadaniowe. Składają się one z ludzi współdziałających, w celu realizacji danego zadania. Jednakże w przeciwieństwie do grupy kierowanej, nie występuje tutaj koncepcja kierownika i podległych mu ludzi. Przykładem grupy zadaniowej może być grupa psychoterapeutyczna w terapii grupowej. Godnym zauważenia jest fakt, iż każda grupa kierowana jest również grupą zadaniową, zaś odwrotna sytuacja nie jest zasadna. Grupa zadaniowa zazwyczaj ulega rozwiązaniu po wykonaniu danego zadania⁵.

Osoby będące lub niebędące członkami grup kierowanych lub zadaniowych mogą współpracować, by móc osiągnąć konkretny cel istotny dla każdego z osobna. Taką grupę nazywa się grupą interesu. Za przykład takiej grupy można uznać pracowników łączących się w celu zmiany planu urlopów, wstawiennictwa za kolegę zwolnionego z pracy, lub też uzyskania wyższych kwot świadczeń socjalnych.

Grupy koleżeńskie tworzone są ze względu na jedną lub więcej jednakowych cech lub upodobań ich członków. Związki członków społeczeństwa, które wykraczają poza pracę, często są wynikiem, np. podobnego wieku ich członków, kibicowania jednej drużynie piłkarskiej, ukończenia tych samych studiów lub też analogicznych poglądów politycznych⁶.

Organizacja czerpie wiele korzyści z pracy grupowej jej członków. Również jednostki pracujące w grupie, odnoszą różnego rodzaju korzyści. Korzyści te prezentuje tabela 1.

⁴ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, ss. 189-190.

⁵ J. R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 283.

⁶ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, s. 190-191.

Tabela 1. Korzyści dla jednostek wynikające z pracy grupowej w organizacji

Korzyść	Opis
Bezpieczeństwo	Osobom będącym członkami grup w organizacji, przyjemniej się pracuje, nie czują się tak samotne, jak w przypadku gdy działają same. Co więcej, tacy ludzie postrzegają siebie jako silniejszych i odporniejszych na groźby.
Pozycja	Członkostwo w grupie postrzeganej jako ważną, np. stojącą wysoko w hierarchii organizacyjnej, gwarantuje szacunek i prestiż jej członkom.
Wysoka samoocena	Grupy są w stanie zapewnić poczucie wysokiej wartości osobom jej przynależącym. Oznacza to, iż poza prestiżem w oczach ludzi nie będących członkami grupy, osoby te mogą zyskać poczucie własnej wartości.
Przynależność	Członkowie organizacji poprzez uczestnictwo w grupie mogą zaspokajać swoje potrzeby społeczne. Takie osoby czerpią radość ze stałych, wzajemnych kontaktów będących skutkiem przynależności do grupy. Wielu ludzi traktuje takiego rodzaju kontakty w pracy za główny sposób zaspokajania swojej potrzeby przynależności.
Siła	Pojedyncze jednostki, pracujące w organizacji, mogą osiągnąć więcej dzięki działaniu grupy. Liczebność grupy z pewnością dodaje jej siły.
Osiągnięcie celów	W niektórych przypadkach, jedna osoba może nie wystarczyć do zrealizowania konkretnego zadania. Pomoc innych pracowników, np. pracujących nad jednym projektem, często bywa nieoceniona.

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 190.

Korzyści osiągnięte z funkcjonowania w grupach pracowniczych tak w odniesieniu do jednostki, jak i całej organizacji uwarunkowane są swoim scenariuszem pracy w grupach pracowniczych.

Koncepcje grup w organizacji

Istnieje wiele koncepcji na temat funkcjonowania grup pracowniczych w organizacjach. Dotyczą one wszystkich typów grup, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Koncepcje te bazują na założeniu, iż grupa nie stanowi bezładnego tłumu, lecz posiada daną strukturę organizacyjną, która kształtuje sposób postępowania jej członków. Wyróżnia się następujące koncepcje:⁷

- roli,

⁷ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, s. 192.

- normy,
- zwartości,
- rozmiaru,
- składu,
- pozycji.

Każdy członek danej organizacji musi spełniać rozmaite role, jego zachowanie zmienia się w zależności od tego, którą rolę pełni w danym momencie. Rola pracownika w organizacji wynika zarówno ze stawianych mu oczekiwań, jak również jego wkład w działalność firmy⁸. W każdej z ról osoba potrafi mieć odmienną tożsamość, wymagania stawiane jej przez grupę, również nie są jednakowe. Gdyby ludzie zachowywali się w identyczny sposób w każdej grupie, zrozumienie ich postępowania byłoby znacznie ułatwione. Niestety od każdego wymaga się pełnienia określonych ról, nie tylko w pracy, ale również poza nią. Zdecydowanie łatwiej jest zrozumieć sposób postępowania człowieka w danej sytuacji, gdy wiadomo jest, jaką rolę pełni w określonym momencie.

W wielu sytuacjach można zauważyć różnorodne normy zachowań w grupie. Przykładem może być sytuacja, w której osoby grające w golfa milczą, podczas gdy ich partner przystępuje do uderzenia piłeczki lub też fakt, iż pracownicy nie krytykują publicznie swojego szefa. Wszystko to jest efektem funkcjonowania norm. Oznacza to, iż w grupie występuje wiele przeróżnych wzorców dopuszczalnych zachowań, które są akceptowalne przez pozostałych członków grupy. Istotnym zagadnieniem dotyczących norm, jest to, iż grupy często starają się wymusić na swoich członkach, by Ci zachowywali się zgodnie z wzorcami grupowymi. Różnego rodzaju normy panujące w grupie zmuszają jej członków do rezygnacji z części swoich przyzwyczajzeń, czy ambicji⁹. Członkowie organizacji, którzy nie potrafią dostosować się do norm panujących w danej grupie roboczej, często są zmuszeni do opuszczenia grupy.

Istotnym czynnikiem różnicującym jedne grupy organizacyjne od drugich jest ich zwartość. Jest to stopień wzajemnego powiązania jej członków oraz ich chęci do pozostawania w grupie. Grupy mogą być zwarte, na przykład dlatego, że ich członkowie bardzo często ze sobą przebywają, z uwagi na niewielką liczebność grupy, która sprzyja częstszym kontaktom, lub też dlatego, iż grupa boryka się z zagrożeniem zewnętrznym, które integruje jej członków. Zwartość jest niezwykle ważna, ponieważ wiąże się ona z wydajnością danej grupy roboczej, a co za tym idzie z wydajnością całej organizacji. Im większą zwartością charakteryzują się grupy, tym ich

⁸ J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 41.

⁹ http://gawedama.republika.pl/mg/pr_ze.html (online: 28.12.2016).

członkowie będą bardziej zaangażowani w osiągnięcie celów przez nie zakładanych.

Niewątpliwym faktem jest, iż rozmiary grupy mają duży wpływ na ogół zachowań tworzących grupę. Grupy o mniejszej liczebności szybciej dokonują realizacji zadań, niż grupy o większej liczebności. Jednak w przypadku rozwiązywania problemów to duża grupa uzyskuje lepsze wyniki, niż grupa mała. Zarówno duże, jak i małe grupy organizacyjne mają swoje atuty. Liczniejsze grupy (o kilkunastu lub więcej członkach) z lepszym skutkiem gromadzą różnorodną informację¹⁰. Jednakże, grupy mniej liczne (liczące około siedmiu członków) potrafią w lepszy sposób wykorzystać zgromadzone informacje. Dlatego też w organizacjach, można spotkać wiele grup o różnej liczebności, w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników, zarówno w gromadzeniu, jak i korzystaniu z rozmaitych informacji.

Warto zwrócić uwagę na koncepcje składu. W przeważającej większości działań podejmowanych przez grupy wymaga się różnorodnych zdolności i wiedzy. Zakładając słuszność tego warunku, nasuwa się wniosek, iż grupy różnorodne, w których skład wchodzi różniące się jednostki, prawdopodobnie będą posiadały bardziej urozmaicone zdolności i informacje, a zatem będą działać skuteczniej, aniżeli grupy jednorodne. Bardziej prawdopodobnym założeniem jest, iż grupa będzie posiadać cechy niezbędne do efektywnego wykonywania zadań, jeśli jej członkowie będą zróżnicowani pod względem płci, osobowości, poglądów, uzdolnień, umiejętności i punktów widzenia. Dlatego też organizacje, często szukają różnorodnych profili pracowników, w celu urozmaicenia składu grupy, a co za tym idzie podniesienia jej efektywności. Co prawda, takie grupy mogą przejawiać większą skłonność do konfliktów, zaś jej członkowie podczas prezentowania oraz przyswajania różnych poglądów mogą pracować wolniej, jednakże badania przeważnie uzasadniają zasadność stwierdzenia, iż grupy różnorodne pracują efektywniej, niż jednorodne¹¹.

Członkowie grup organizacyjnych, często różnią się od siebie pod względem pozycji. Nawet w najmniej licznych grupach występują role, ceremonie i rytuały, których zadaniem jest różnicowanie pozycji jej członków. Pozycja jest jednym z elementów, niezbędnych do zrozumienia zachowań, gdyż stanowi niezwykle ważny czynnik motywacyjny. „Pozycja jest to ocena pod względem prestiżu albo ranga zajmowana w grupie”¹². Grupa może ją formalnie ustalić, np. poprzez wyznaczenie tytułów lub określeń takich, jak „lider klasyfikacji generalnej” albo „najzabawniejszy w grupie”. Powszechnie rozpoznawane są przejawy wysokiej rangi w or-

¹⁰ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, ss. 200-202.

¹¹ *Ibidem*, ss. 200-201.

¹² S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 181.

ganizacji – przestronne gabinety z puszystymi dywanami, efektowne tytuły, niemałe wynagrodzenia i świadczenia, przystępne godziny pracy itp. W organizacjach gdzie szefostwo uznaje hierarchię pozycji, występuje duża ilość świadczeń, do których nie każdy ma dostęp w takim samym stopniu, jest to zależne od zajmowanej pozycji. W większości przypadków pozycja występuje jednak w znaczeniu nieformalnym. Osiąga się ją poprzez wiele elementów, takich jak: wykształcenie, wiek, płeć, wprawa lub też doświadczenie. Z perspektywy pozycji, dany element ma znaczenie wtedy, gdy pozostali członkowie grupy uznają, że zapewnia on pozycję. Posiadanie ważnej pozycji w grupie w dużym stopniu zaspokaja potrzebę uznania, którą przejawia każdy człowiek¹³.

Wszystkie te koncepcje w mniejszym lub większym stopniu wyjaśniają zachowania członków organizacji w grupie.

Funkcje oraz sposoby komunikacji w grupie pracowniczej

Nie istnieje grupa organizacyjna, która mogłaby funkcjonować bez komunikacji, którą definiuje się jako „proces wymiany informacji pomiędzy stronami biorącymi udział w tym procesie”¹⁴. Transmisja znaczeń jest jedyną drogą, poprzez którą członkowie grupy mogą dzielić się informacjami i koncepcjami pomiędzy sobą. Jednakże proces komunikacji nie sprowadza się jedynie do przekazywania znaczeń. Konieczne jest, by była ona zrozumiana.

W grupie, w której jedna osoba mówi wyłącznie w języku francuskim, a inne osoby tego języka nie znają, przekaz nie będzie rozumiany. Komunikacja musi więc obejmować nie tylko przekazywanie, ale również rozumienie znaczeń. Nawet najwspanialsza idea jest bezwartościowa, jeśli nie zostanie ona przekazana innym i zrozumiana przez nich.

Wyróżnia się cztery podstawowe funkcje komunikacji¹⁵:

- kontroli,
- motywacji,
- wyrażania uczuć,
- oraz informowania.

Za pośrednictwem komunikacji można sprawować kontrolę nad postępowaniem członków grupy na kilka sposobów. W organizacjach występują hierarchie i oficjalne zasady postępowania. Przykładem kontrolnej funkcji komunikacji są sytuacje, gdy np. pracownicy są zobligowani do

¹³ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 36.

¹⁴ <http://jaknegocjowac.com.pl/negocjacje-komunikacja/> (online: 07.01.2017).

¹⁵ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, s. 234.

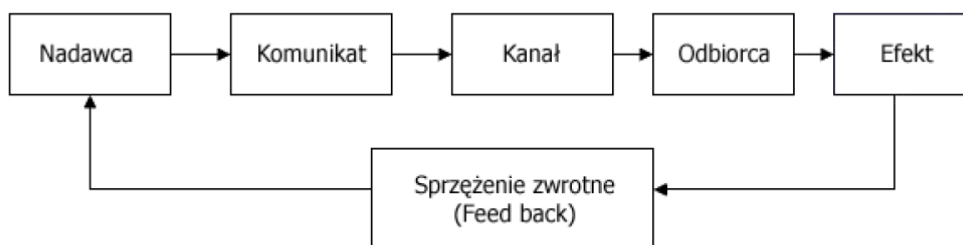
zgłaszania zażaleń dotyczących pracy w pierwszej kolejności bezpośrednio przełożonemu, wymaga się od nich respektowania zakresu ich obowiązków, lub też stosowania się do reguł panujących w firmie.

Komunikacja spełnia swoją funkcję motywacyjną poprzez dostarczenie bodźców pracownikom dotyczących zadań, jakie mają oni wykonywać w bliższej oraz dalszej perspektywie czasowej. Ponadto pracownicy otrzymują informację odnośnie swoich postępów w realizacji zadania oraz jak mogą podnieść swoją efektywność, jeśli są one niewystarczające¹⁶.

Wiele osób traktuje swoje środowisko robocze jako podstawowe źródło interakcji społecznych. Komunikacja w ramach grupy jest podstawowym procesem poprzez który, członkowie grupy wyrażają swoją radość lub wściekłość. Jest to przykład spełniania przez komunikację funkcji wyrażania uczuć i zaspokajania potrzeb społecznych.

Ostatnią funkcją komunikacji jest funkcja informacyjna. Wiąże się ona z rolą komunikacji jaką odgrywa ona w upraszczaniu podejmowania decyzji. Proces komunikacji wyposaża jednostki i grupy organizacyjne w informacje niezbędne do podjęcia decyzji, poprzez dostarczanie danych koniecznych do rozpoznania i oceny poszczególnych rozwiązań¹⁷.

Logikę procesu komunikacji przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Proces komunikacji

Źródło: http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/107/niemore_problemy_z_komunikacja.html, (online: 08.01.2017).

Nadawca po utworzeniu Komunikatu, przekazuje go za pośrednictwem danego Kanału do Odbiorcy, od którego spodziewa się określonego Efektu. Między nadawcą i odbiorcą istnieje Sprężenie zwrotne, które informuje nadawcę o skutkach komunikacji i daje mu możliwość decyzji, czy zakończyć lub kontynuować proces komunikacji¹⁸.

¹⁶ http://edukacja-medialna.wyklady.org/wyklad/439_funkcje-komunikowania.html (online: 08.01.2017).

¹⁷ S. P. Robbins, *op. cit.*, ss. 216-217.

¹⁸ http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/107/niemore_problemy_z_komunikacja.html (online: 08.01.2017).

Sposoby komunikowania się w organizacji

Wymienia się trzy podstawowe sposoby komunikowania się w organizacji: w sposób ustny, pisemny oraz niewerbalny.

Podstawowym sposobem za pomocą którego, członkowie organizacji porozumiewają się ze sobą jest komunikacja ustna. Do znanych form tego rodzaju komunikacji zalicza się: przemówienia, formalne rozmowy sam na sam ze współrozmówcą, konwersacje grupowe, lub też nieformalne sieci plotek i pogłosek. Forma tego rodzaju komunikacji zależy od wielu czynników, m.in. od kultury, czy też płci¹⁹. Wśród zalet komunikacji ustnej wyróżnia się: prędkość oraz sprzężenie zwrotne. Po przesłaniu komunikatu ustnego, odpowiedź może nadejść w bardzo krótkim czasie. W przypadku, gdy komunikat jest nie do końca jasny dla odbiorcy, szybko działające sprzężenie zwrotne pozwala nadawcy na wczesne tego wykrycie, a co za tym idzie, na szybką możliwość poprawienia swojego komunikatu. Komunikacja ustna stanowi narzędzie, pozwalające na sprawne funkcjonowanie organizacji. Problemy przy porozumiewaniu się ustnie pojawiają się wtedy, gdy komunikat musi przejść przez większą liczbę ludzi. Im więcej osób, tym większe prawdopodobieństwo, iż komunikat ulegnie zniekształceniu. Powodem takich zniekształceń może być fakt, iż każdy odbiera komunikat na swój własny sposób. Może to prowadzić do sytuacji, w której treść komunikatu, w chwili, gdy dochodzi do finalnego odbiorcy, odbiega bardzo od oryginału. W organizacji, gdzie często korzysta się z komunikacji ustnej, zarówno w górę, jak i w dół wzdłuż linii podporządkowania, istnieje duże ryzyko zniekształcenia komunikatów²⁰.

Na komunikaty pisemne składają się: notatki, listy, poczta elektroniczna, telefaksy, biuletyny wewnętrzne, zawiadomienia umieszczane na tablicach ogłoszeń, albo jakakolwiek inna forma przekazywania na piśmie słów lub symboli. „Osoby umiejące komunikować się w takiej formie są zdolne do organizowania i jasnego wyrażania swoich myśli zarówno w pismach formalnych, jak i korespondencji nieformalnej”²¹. Komunikacja pisemna podobnie jak komunikacja ustna, może skutecznie zwiększyć wydajność całej organizacji. Posiada ona wiele zalet. Komunikaty pisemne są przede wszystkim materialne i sprawdzalne. Z reguły, zarówno nadawca, jak i adresat posiadają zapis komunikatu i mogą go przechowywać przez nieograniczony czas. Podczas wystąpienia jakichkolwiek zastrzeżeń doty-

¹⁹ <http://www.eit-centrum.waw.pl/formy-komunikacji-sposoby-porozumiewania-sie/> (online: 13.01.2017).

²⁰ http://elstudento.org/articles.php?article_id=2043 (online: 13.01.2017); S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, s. 237-238.

²¹ B. K. Simerson, M. L. Venn, *Menedżer jako lider*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 197.

czących treści komunikatu, możliwe jest jej sprawdzenie. Jest to niezwykle istotne, zwłaszcza jeśli chodzi o złożone i obszerne komunikaty. Kolejną zaletą tego sposobu porozumiewania się wynika z samego procesu pisania. Zwykle ostrożniej dobiera się słowa podczas pisania niż podczas mówienia. Mimo wielu zalet, komunikacja pisemna ma również swoje słabe strony. Pomimo faktu, iż porozumiewanie się za pomocą pisma może być dokładniejsze, to jednak pochłania to więcej czasu. Wadą pisemnego komunikowania się jest również fakt, iż nie występuje tam sprzężenie zwrotne. Osoba wysyłająca notatkę nie ma pewności, że odbiorca ją otrzyma, a nawet jeśli się to stanie, istnieje ryzyko iż zostanie przez niego źle zrozumiana²².

Poza wymienionymi "oczywistymi" sposobami komunikacji wymienia się jeszcze jeden, mianowicie komunikację niewerbalną. Każdemu komunikatowi ustnemu towarzyszy komunikat niewerbalny. Bywa on niekiedy samoistny. Komunikatem niewerbalnym może być ruch ciała, intonacja lub akcentowanie słów, wyraz twarzy i fizyczna odległość między nadawcą a odbiorcą. Ludzie często pokazują swój stan niewerbalnym językiem ciała. Podnoszą jedną brew, by okazać sceptycyzm, rozkładają ramiona na znak bezradności, wzruszają zaś ramionami by pokazać, iż coś jest im obojętne. Mrugają jednym okiem, co wskazuje na intymność, bębnią palcami gdy są zniecierpliwieni, czy uderzają się w czoło, gdy o czymś zapomną. Faktem jest, iż język ciała często urozmaica, ale również komplikuje komunikację ustną. Pozycja czy ruch ciała, w połączeniu z językiem mówionym sprawia, że komunikat nadawcy posiada pełniejszy sens²³.

Komunikacja jest niezwykle złożonym procesem, bez którego trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie ludzi w grupach organizacyjnych. W rzeczywistości jest ona niezbędna do skutecznej pracy całej organizacji. Komunikacja jest niezwykle ważnym ogniwem procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Bez wykorzystywania różnorodnych komunikatów ustnych, czy pisemnych, proces ten byłby niezwykle utrudniony. Elementem, który zawsze idzie w parze z komunikacją jest konflikt.

Konflikt – etapy oraz sposoby jego rozwiązania

Osoby pracujące w grupach pracowniczych zazwyczaj posiadają odmienne poglądy, zachowują się w inny sposób. Sprzeczności te, często prowadzą do różnego rodzaju konfliktów. Konflikt można zdefiniować jako „proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udarem-

²² S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, s. 238-239.

²³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013, s. 607.

nienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie²⁴". Konflikt jest procesem na którego przebieg składają się cztery etapy: potencjalnej opozycji, poznania i personifikacji, zachowań, wyników.

Etap I: Potencjalna opozycja

W tym etapie tworzą się warunki, które mogą powodować wystąpienie konfliktu. Nie zawsze prowadzą bezpośrednio do konfliktu, jednakże musi wystąpić co najmniej jeden z nich, by powstał konflikt. Warunki te można podzielić na trzy ogólne kategorie zmiennych: komunikacyjnych, strukturalnych i osobowościowych.

Komunikacyjnymi warunkami mogącymi doprowadzić do konfliktu są przeciwstawne siły, które tworzą się poprzez wystąpienie trudności semantycznych, nieporozumień oraz szumu w kanale komunikacji. Według badań dotyczących konfliktów międzyludzkich trudności semantyczne tworzą się przede wszystkim z powodu występowania różnic w wykształceniu, wybiórczego postrzegania oraz niedostatecznych informacji o innych osobach. Wyniki badań wskazują też na dość zaskakujący wniosek: potencjał konfliktu rośnie, gdy komunikacja przebiega w zbyt małym albo w zbyt dużym stopniu. Konflikt może zapoczątkować, nie tylko zbyt mało, ale również zbyt wiele informacji²⁵. W organizacji taki konflikt mógłby być bardzo odczuwalny, gdyż przepływ informacji stanowi istotny element jej funkcjonowania.

Do strukturalnych warunków mogących być przyczynami konfliktu można zaliczyć takie zmienne, jak: wielkość; stopień rutyny, specjalizacji i standaryzacji w zadaniach przydzielanych członkom grupy; różnorodność w grupie; style przywództwa; systemy wynagradzania; stopień zależności między grupami. Zgodnie z wynikami badań, wielkość grupy organizacyjnej oraz jej specjalizacja, mogą być siłami stymulującymi konflikt. Im więcej osób wchodzi w skład grupy i im wyższa specjalizacja zadań, którymi się zajmują, tym bardziej prawdopodobnym jest, iż zaistnieje konflikt.

Na najistotniejsze zmienne osobowościowe składają się indywidualne systemy wartości i idiosynkrazje a także różnice. Wyniki badań wskazują, iż niektóre typy osobowości, jak np. osoby silnie autorytarne, dogmatyczne i wykazujące niewielki szacunek do samego siebie, mogą doprowadzać do pojawiania się konfliktów. Każda grupa w organizacji może mieć w swoim składzie tzw. „jednostkę konfliktową”, która jest z natury bardziej

²⁴ S. P. Robbins, *op. cit.*, ss. 290-291.

²⁵ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, ss. 308-309.

konfliktowa, niż reszta grupy²⁶. Najbardziej znaczącą, a jednocześnie najrzadziej zauważalną zmienną w badaniach dotyczących konfliktów społecznych są różne systemy wartości. Oznacza to, iż każdy z osobna ma inne podejście do wartości, takich jak wolność, przyjemność, ciężka praca, szacunek dla samego siebie, uczciwość, posłuszeństwo i równość. Odmienne postrzeganie wartości stanowi najlepsze wyjaśnienie dla różnorodnych kwestii, jak na przykład uprzedzenia; niezgoda co do własnego wkładu pracy na rzecz grupy i nagród, na jakie się zasługuje; lub różne zdania na temat tego, czy dana rzecz ma dużą, czy małą wartość.

Etap II: Poznanie i personalizacja

W przypadku, gdy któryś z warunków wymienionych w poprzednim etapie wywoła frustrację, to prawdopodobieństwo pojawienia się sprzeciwu może wystąpić w etapie drugim. Warunki te mogą sprawić, iż zaistnieje konflikt, jedynie wtedy, gdy konflikt dotyka choćby jedną ze stron i gdy jest ona tego świadoma. Mimo to, samo uświadomienie występowania warunków wstępnych nie zawsze oznacza, iż konflikt na pewno wybuchnie. Dana osoba może mieć świadomość, iż między nią a jej współpracownikiem występuje pewien dysonans. Jednakże, osoba ta może nie odczuwać niepokoju lub napięcia z tym związanego, zaś sam dysonans nie musi koniecznie wpłynąć na jej sympatię do tego współpracownika. Konflikt występuje dopiero wtedy, gdy dane osoby poddają się emocjom, odczuwają zaniepokojenie, frustrację, stres, czy też wrogość²⁷.

Etap III: Zachowania

Na tym etapie konfliktu członek organizacji zaczyna postępować w sposób uniemożliwiający realizację celów przez innego członka lub też stara mu się utrudnić działanie na rzecz jego interesów. Takie postępowanie musi być celowe, czyli osoba ta musi być świadoma swych chęci i działań udaremniających cudze cele. W takim przypadku konflikt się ujawnia. Przy wystąpieniu jawnego konfliktu występuje cała gama zachowań, począwszy od nieznaczących, pośrednich i skrupulatnie kontrolowanych działań po bezpośrednie, agresywne, wybuchowe i niekontrolowane zachowania. Przykładem jawnego zachowania w dolnej części tej skali jest niezgodzenie się z opinią współpracownika podczas spotkania, przy zachowaniach z górnej części skali może dochodzić nawet do strajków, zamieszek,

²⁶ <http://www.edulider.pl/biznes/konflikty-w-firmie-przyczyny-i-sposoby-ich-rozwiazywania>, (online: 21.01.2017).

²⁷ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, ss. 309-310.

czy wojen. W etapie trzecim procesu konfliktu przeważnie zaczynają się pojawiać zachowania mające na celu zaradzenie powstałemu konfliktowi. Wraz z momentem zaistnienia konfliktu, strony starają się wymyślić w jaki sposób go rozwiązać. Można wyróżnić cztery sposoby radzenia sobie z konfliktem:²⁸

- rywalizacja,
- współpraca,
- unikanie,
- oraz kompromis.

W przypadku rywalizacji, jedna ze stron, myśli jedynie o zrealizowaniu danych celów lub swoich spraw osobistych, nie licząc się z negatywnymi skutkami dla pozostałych stron konfliktu. W takim rodzaju działań, dążących do sytuacji wygranej-przegranej, w grupach formalnych i organizacjach często, w celu dominacji używa się autorytetu formalnego wspólnego przełożonego, zaś obie strony sporu, podczas zmierzania do zwycięstwa używają własnej bazy władzy.

Kiedy każdy uczestnik konfliktu dąży do rozwiązania problemów pozostałych osób, zachodzi zjawisko współpracy oraz chęci osiągnięcia wzajemnie korzystnego wyniku. W procesie współpracy, członkowie organizacji będący w konflikcie dążą raczej do wyjaśnienia różnic, niż do godzenia odmiennych poglądów. Strony analizują wszelkie sposoby, starają się ustalić podobieństwa i różnice w ich poglądach. Z uwagi na fakt, iż uczestnicy konfliktu szukają rozwiązania korzystnego dla każdej ze stron, współpracę często postrzega się jako sposób rozstrzygnięcia konfliktów typu wygrana-wygrana.

Unikanie polega na tym, iż jedna ze stron, jest świadoma występowania konfliktu, jednakże zamiast go rozwiązać, stara się go stłumić, lub udawać, że konflikt ten nie istnieje. Obojętność lub chęć uniknięcia konfrontacji z drugą stroną, może sprawić, iż obie strony się wycofają, czyli zgodzą się zachować fizyczny dystans. W takim przypadku, każda z nich wyznacza swoje własne tereny, odizolowane od siebie. W sytuacji, gdy wycofanie się jest niemożliwe lub niemiłe widziane, uczestnicy konfliktu, mogą go ostudzić, czyli zrezygnować z zamiaru ujawnienia nieporozumień. Taka sytuacja, nie może mieć miejsca, gdy od osób pracujących w jednej grupie, wymaga się kooperacji, gdyż ich zadania są wzajemnie powiązane. W takim momencie stłumienie konfliktu jest bardziej prawdopodobne niż wycofanie się z niego²⁹. Ten sposób radzenia sobie z wystąpieniem konflik-

²⁸ S. P. Robbins, *op. cit.*, ss. 299-300.

²⁹ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, s. 310.

tu, jest uważany za jeden z bardziej niebezpiecznych, gdyż może dojść do kumulacji niechęci u osób będących w konflikcie³⁰.

Kompromis występuje wtedy, gdy wszystkie strony w sporze są zmuszone z czegoś zrezygnować. Podczas takiego rozwiązania konfliktu nie dochodzi do zwycięstwa lub przegranej którejś ze stron. Dzielą się one przedmiotem konfliktu, a w przypadku, gdy jest to niemożliwe, jedna z nich musi wynagrodzić to drugiej poprzez oddanie jej czegoś równie cennego. Gdy dochodzi do negocjacji pomiędzy związkami zawodowymi a zarządem firmy konieczny jest kompromis, by doszło do ugody i możliwe było uzgodnienie układu zbiorowego. Kompromis jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi w celu rozwiązania konfliktu³¹.

Skutecznym sposobem wyjścia z konfliktu może być również opinia osoby trzeciej, będącej neutralną wobec obu stron. Taka osoba, niezwiązana emocjonalnie zarówno ze stronami konfliktu, jak i jego przedmiotem, mogłaby mieć większe szanse znalezienia najbardziej optymalnego rozwiązania.

Etap IV: Wyniki

Wyróżnia się dwa rodzaje konsekwencji wynikających z konfliktu. Są to konsekwencje funkcjonalne oraz dysfunkcjonalne. Przy pierwszym z wymienionych rodzajów konsekwencji, dzięki wystąpieniu konfliktu, dochodzi do podniesienia się efektywności grupy, przy drugim zaś odwrotnie; gdy wynik jest dysfunkcjonalny, efektywność grupy spada.

Mimo, iż konflikt zazwyczaj kojarzy się negatywnie, może on pozytywnie wpłynąć na grupę. Przejawia się to poprzez poprawienie się jakości podejmowanych decyzji, stymulację kreatywności, czy też podniesienie się zainteresowania i ciekawości wśród członków organizacji. Według badań konflikt może wpłynąć na podwyższenie jakości podejmowanych ważnych decyzji, gdyż podczas ich podejmowania, analizuje się poglądy wszystkich stron konfliktu, także te niecodzienne oraz wyrażane przez mniejszość. Konflikt stanowi odtrutkę na myślenie grupowe. Dzięki niemu, grupa przestaje podejmować decyzje mechanicznie, poprzez usilne dążenie do jednomyślności, co często prowadzi do niedostatecznego rozpatrzenia wszystkich możliwości. Konflikt odmienia aktualnie kształtującą się sytuację, przez co prowadzi do tworzenia się nowych koncepcji oraz ponownego

³⁰ B. Klusek-Wojciszke, *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, dostępny w Internecie: <http://studiaimaterialy.pl/wp-content/uploads/2013/07/ZN-2012-ITiHM-BKlusekWojciszke.pdf>, (online: 28.01.2017).

³¹ http://prawo-oswiatowe.wyklady.org/wyklad/675_konflikty-w-organizacjach-zrodla-powstawania-konfliktow-i-metody-ich-rozwiazywania_strona-5.html, (online: 03.02.2017).

przyjrzenia się celom i działaniom grupy. Zwiększa on także możliwość reakcji grupy na zmiany.

Bardziej powszechnym wynikiem konfliktu jest wynik dysfunkcyjny. Ciągłe spory prowadzą do niezadowolenia, które znacznie oziębia relacje członków grupy, co może prowadzić do zaburzenia działania organizacji. Dlatego też, z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, niezwykle istotnym jest jak najszybsze rozwiązanie konfliktu. Wśród negatywnych skutków konfliktu wymienia się: opóźnienia w komunikowaniu się, obniżenie zwartości grupy, prymat walki między członkami nad celami grupy. W skrajnych przypadkach, skutkiem konfliktu może być zastój w funkcjonowaniu grup, a nawet jej rozpad³².

Konflikt jest zjawiskiem, którego nie da się uniknąć. Tak długo, jak członkami jednej grupy w organizacji będą ludzie o różnych charakterach oraz poglądach, tak długo będą pojawiać się również konflikty. Mają one duży wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji, jednak to od umiejętnego zarządzania nimi zależy, czy wpływ ten będzie funkcjonalny, czy dysfunkcyjny.

Podsumowanie

Człowiek jest istotą złożoną i skomplikowaną. Każdy z nich jest inny i niepowtarzalny. Inaczej zachowuje się, gdy jest sam, gdy samodzielnie wykonuje swoją pracę, a inaczej, gdy przychodzi mu współpracować z innymi osobami. Jeśli chodzi o zachowania w grupach w organizacji, to żadne z nich nie jest przypadkowe. Potwierdzają to słowa wybitnego szkockiego pisarza Arthura Conana Doyle'a: „Nigdy (...) nie można odgadnąć, jak postąpi pojedyncza osoba, natomiast dokładnie da się przewidzieć, co zrobi pewna określona grupa ludzi”³³.

Na postępowanie ludzi w grupach wpływa wiele zmiennych, dzięki którym można w większym lub mniejszym stopniu domyślić się jak postąpią. Przewidywanie zachowań członków organizacji znacznie usprawnia proces zarządzania zasobami ludzkimi. Dla każdej organizacji niezwykle istotnym jest, by potrafić przewidywać zachowania jej członków podczas pracy w grupie, gdyż prowadzi to do wzrostu efektywności całej organizacji. Do głównych zmiennych dotyczących zachowań ludzi w grupach należą: role, normy, zwartość, rozmiar, skład oraz pozycje. Każdy z tych czynników dostarcza informacji o grupie oraz rozróżnia ją spośród innych grup. Pod-

³² S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, ss. 311-313.

³³ <http://qulturასlowa.blogspot.com/2015/09/tytu-sia-innych-autor-michael-bond.html> (online: 05.02.2017).

stawą działania grupy jest właściwa komunikacja, bez której jej członkowie nie mogliby się obejść. Wraz z procesem porozumiewania się, zradza się wiele pomysłów i możliwości do pracy, ale także konfliktów. Niekiedy mogą one być oczyszczające i mobilizujące do pracy a w innych przypadkach, niestety prowadzą do niezgody, a czasem nawet rozłamu w grupie. Dlatego też istotnym jest wykorzystywanie różnorodnych sposobów wyjścia z konfliktu. Do niektórych z nich należą: rywalizacja, współpraca, unikanie oraz kompromis. Członkowie organizacji będący w konflikcie mogą również skorzystać z porady neutralnej osoby trzeciej, w celu znalezienia skutecznego rozwiązania. Nie ma idealnego sposobu na wyjście z konfliktu, jednakże strony konfliktu powinny starać się w jak największym stopniu zminimalizować jego negatywne skutki.

Dobre wzajemne zrozumienie członków grupy, ustalenie wspólnych celów i priorytetów z pewnością ułatwia ich efektywną pracę. Z kolei efektywna praca w grupie pozwala rozwijać się również jednostce, a co za tym idzie całej organizacji.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Simerson B.K., Venn M.L., *Menedżer jako lider*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Źródła internetowe

- http://edukacja-medialna.wyklady.org/wyklad/439_funkcje-komunikowania.html
- http://elstudento.org/articles.php?article_id=2043
- http://gawedama.republika.pl/mg/pr_ze.html
- <http://jaknegocjowac.com.pl/negocjacje-komunikacja>

http://prawo-oswiatowe.wyklady.org/wyklad/675_konflikty-w-organizacjach-zrodla-powstawania-konfliktow-i-metody-ich-rozwiazywania_strona-5.html

<http://kulturaslowa.blogspot.com/2015/09/tytu-sia-innych-autor-michael-bond.html>

<http://www.edulider.pl/biznes/konflikty-w-firmie-przyczyny-i-sposoby-ich-rozwiazywania>

<http://www.eit-centrum.waw.pl/formy-komunikacji-sposoby-porozumiewania-sie/>

http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/107/niektore_problemy_z_komunikacja.html

Kłusek-Wojciszke B., *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*,
http://studiaimaterialy.pl/wp-content/uploads/2013/07/ZN-2012-ITiHM_BKłusekWojciszke.pdf

ROZDZIAŁ 7.

INSTRUMENTY POBUDZANIA MOTYWACJI ZASOBÓW LUDZKICH NA PRZYKŁADZIE OCENY PRACOWNICZEJ

Monika Śliwka

Politechnika Świętokrzyska
Studenckie Koło Naukowe „Arystoteles”

Słowa kluczowe: motywowanie, motywacja, zasoby ludzkie, wydajność pracy, ocena pracownicza.

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi obecnie staje w obliczu dużych wyzwań wobec zmian ciągle zachodzących w gospodarce. Organizacje zrzeszające kapitał ludzki w XXI w. oparte są na wiedzy. Zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest prostą dziedziną. W obecnych czasach należy motywować pracowników. Pracownik bez motywacji jest niewydajny, jego zwolnienie z pracy jest najprostszą drogą, lecz nie stanowi dobrego rozwiązania. Jeżeli już do niego dojdzie należy pamiętać o zapewnieniu pracownikowi takich kwalifikacji, aby poradził sobie na rynku pracy.

Celem rozdziału jest przybliżenie podstawowych instrumentów motywowania pracowników takich, jak: przymus zachęta czy perswazja. Osiągnięcie zadowalających rezultatów w pracy zależy przede wszystkim od motywacji do działania. Motywacja i motywowanie to nie pojęcia równoznaczne, są one dość trudne do zdefiniowania. Rozdział przybliży ich znaczenie, a także wyjaśni różnicę.

Publikacja składa się z trzech części, które zawierają najważniejsze uwagi i sugestie dotyczące motywacji pracowniczej. Prezentowane treści wynikają z badań literatury. Począwszy od pojęcia i istoty motywacji poprzez dokładny opis instrumentów motywowania pracowników oraz przykład oceny pracowniczej w firmie IMG Information Management Polska

sp. z o.o. W rezultacie dokonanej analizy wyciągnięte zostały wnioski sugerujące, jaki powinien być dobry system oceniania i motywowania pracowników.

Motywacja, instrumenty motywowania

Pojęcie i istota motywacji, motywowania

Motywowanie to jedna z najważniejszych kompetencji menadżerskich. Osiągnięcie zadowalających rezultatów pracy zależy głównie od skutecznej motywacji. Odpowiednie oddziaływanie w zakresie motywacji pracowników prowadzi do osiągania przez organizacje ich zatrudniająca ściśle określonych celów, podnosi również efektywność i zaangażowane personelu.

Motywacja i motywowani to dwa odmienne pojęcia. Termin „motywacja” wywodzi się z języka łacińskiego i angielskiego *motus, move*. Oznacza to dosłownie ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działań¹. Motywacja jest bardzo różnorodnie rozumiana, ponieważ istnieje wiele czynników, które wpływają na ludzi i na świadome ukształtowanie środowisk ich pracy. Sama motywacja jest to podejście ukierunkowane na cel. Człowiek zmotywowany spodziewa się, że działanie, które prowadzi osiągnie określony cel a jemu samemu przypadnie wyczekiwana nagroda. Ludzie silnie zmotywowani mają jasno określone cele i chętnie podejmują działania do ich realizacji. Motywacja to stan gotowości do danego działania. Wysiłek, jaki pracownik wkłada w pracę również zależy od siły motywacji. Pracownicy różnią się siłą motywacji i jej rodzajem. Określony pracownik w różnych warunkach wykazuje zupełnie inne zaangażowanie i zachowania.

Motywowanie natomiast posiada wymiar czynnościowy, funkcjonalny. Jest to proces, gdzie kojarzone są cele poszczególnych pracowników w celami motywującego. Pojęcie motywowania to proces stałego, świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy przez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb, jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji². Motywowanie do pracy jest procesem wywierającym świadome i celowe oddziaływanie na motywację pracowników poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań oraz wartości dla osiągania celów motywującego. W organizacji motywowanie zachodzi w ścisłym powiązaniu z jej otoczeniem a także warunkami wewnętrznymi. Otoczenie organi-

¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 207.

² *Ibidem*, s. 119.

zacji rozumiane jest, jako działający system społeczno-gospodarczy, normy prawne czy uwarunkowania polityczne. Wielkość firmy, rodzaj i charakter działalności czy struktura gospodarcza to uwarunkowania wewnętrzne. Ogólnie mówiąc jest to zespół różnorodnych oddziaływań, które nakierowane są na osiągnięcie celów i efektów oraz przyjmowanie przez ludzi oczekiwanych postaw. Podstawowy cel motywowania stanowi wpływanie na innych, co ma spowodować ich zmierzanie w określonym kierunku, przez co osiągną konkretny cel.

Teoria motywowania

Teorii motywowania jest wiele. Każda próbuje wyjaśnić zachowania ludzi w organizacjach i sprecyzować mechanizmy tych zachowań tak dokładnie, aby menadżerowie wykorzystywali je w praktyce kierowania personelem. Najbardziej popularną teorią jest Koncepcja Masłowa. Zawiera ona piramidę potrzeb człowieka. U dołu piramidy znajdują się potrzeby niższych rzędów, czyli te podstawowe, u szczytu potrzeby wyższego rzędu, które są bardzo mile widziane jednakże nie konieczne do życia. Wszystkie potrzeby znajdują swoje odzwierciedlenie w przykładach z codziennych czynności i odczuć, a także przykłady w organizacji. Omówione zostaną one na podstawie sugestii S. Stachowskiej³.

Pierwszą grupę potrzeb stanowią potrzeby fizjologiczne, które dotyczą przetrwania i funkcjonowania człowieka. W życiu codziennym taką potrzebą może być głód, pragnienie, sen. Takie potrzeby można znaleźć też w organizacji. Jest to podstawowa płaca i warunki pracy. Bez wynagrodzenia nie ma mowy o żadnej motywacji do pracy. Wynagrodzenie pozwala zaspokoić podstawowe potrzeby, pozwala przeżyć. Nieco wyżej w piramidzie Masłowa znajduje się grupa potrzeb bezpieczeństwa. Potrzeby te koncentrują się na pewności, stałości, stabilności, zależności i ochrony przed zagrożeniami. Organizacja również zaspokaja te potrzeby poprzez ciągłość zatrudnienia, program ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych, respektowanie podstawowych praw pracowniczych, odprawy i systemy emerytalne. Kolejne są potrzeby przynależności, czyli te, które odnoszą się do relacji z innymi ludźmi, przyjaźń, miłość, współpraca, życzliwość czy przynależność do grupy. W środowisku pracy te potrzeby zaspokajane są poprzez przyjaźnie, relacje koleżeńskie, warunki umożliwiające interakcje społeczne. Potrzeby szacunku to grupa obejmująca potrzeby wewnętrzne. Szacunek do samego siebie, potrzeby niezależności i osiągnięć to potrzeby silnie

³ R. Walkowiak (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Publikacja bezpłatna, Olsztyn 2013, s. 117.

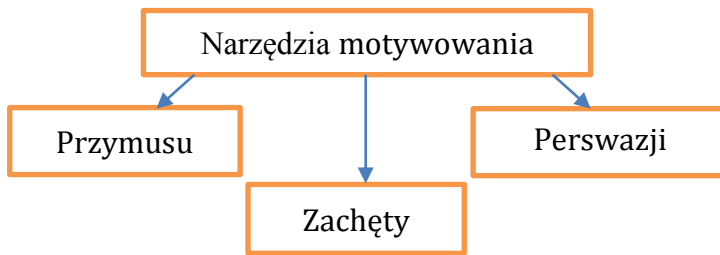
powiązane. W pracy zawodowej źródłem zaspokojenia tych potrzeb może być możliwość realizacji ciekawych i ambitnych zadań, tytuły służbowe, przywileje oraz nagrody. Ostatnią najwyższą w piramidzie potrzebą, grupą potrzeb są potrzeby samorealizacji. Inaczej są to pragnienia człowieka stania się tym, kim jest i do czego jest zdolny, a więc jest to dążenie do maksymalnego wykorzystania swoich talentów i zdolności. W zakładzie pracy jest to najtrudniejsza do spełnienia potrzeba. Jeżeli pracownik zostanie włączony w proces decyzyjny, zostanie umożliwiony mu rozwój zawodowy potrzeba ta zostanie spełniona. Innymi słowy jest to ambitna praca. Reasumując potrzebami niższego rzędu są potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa, natomiast potrzebami wyższego rzędu są potrzeby przynależności, uznania i samorealizacji. Człowiek jest zmotywowany do zaspokojenia tej potrzeby, którą najsilniej odczuwa w tym momencie.

Teorię Masłowa zmodyfikował C. Alderfer⁴. Wyróżnił on jedynie trzy szczeble najważniejszych potrzeb. Teoria ERG przez niego stworzona wyróżnia potrzeby egzystencji, potrzeby kontaktów społecznych oraz potrzeby rozwoju. W porównaniu jej do teorii Masłowa zauważyć można dwie różnice. Teoria ERG sugeruje, że ludzkie działanie może być wywołane przez kilka kategorii potrzeb. Jednocześnie motywację mogą stanowić przyjaźń i pieniądze. Drugą różnicą jest to, że teoria EGR obejmuje element frustracji i regresji. Oznacza to, że jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona człowiek odczuwa frustrację, zejdzie wtedy na niższy poziom, aby szukać od nowa sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Przykładem mogą być trudności na drodze rozwoju i samorealizacji, które z pewnością spowodują skierowanie pracownika w stronę kontaktów koleżeńskich lub pogoni za pieniędzmi.

Charakterystyka instrumentów motywowania

Pobudzanie motywacji jest procesem wieloaspektowym. Każdy człowiek ma swój system wartości, gdzie znajdują się jego osobiste wartościowania, które są bardzo indywidualne. Motywowanie jest trudną w realizacji funkcją zarządzania. Narzędzia motywowania dzielone są na trzy podstawowe grupy. Klasyfikację przedstawia rysunek 1.

⁴ J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, ss.113-114.



Rysunek 1. Klasyfikacja narzędzi motywowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Walkowiak (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Publikacja bezpłatna, Olsztyn 2013, s. 135.

System motywowania to celowo tworzony układ różnych instrumentów pobudzania. Każdy menadżer ma wiele sposobów pobudzania motywacji swoich podwładnych. Narzędzia motywowania dzielone są na trzy podstawowe grupy: środki przymusu, środki perswazji i środki zachęty. Wyróżnia się zachęty materialne i niematerialne, z których materialne dzielą się płacowe (tabele płac, struktury wynagrodzenia) i pozapłacowe (nagrody, akcje i obligacje, świadczenia socjalne).

Środki przymusu zakładają podporządkowanie się woli przełożonego. Jest to integracja interesów obu stron, pracownik jest poniekąd zmuszony wykonywać polecenia szefa, aby osiągnąć optymalny efekt pracy. Osoba motywująca narzuca określone zadania osobie motywowanej. Stanowią je nakazy, zakazy, polecenia i zalecenia⁵. Charakteryzują się one dużym stopniem imperatywności, który wynika z zagrożenia sankcją. Rozkazy i polecenia mają charakter obligatoryjny, zawierają termin wykonania i usankcjonowane są odpowiednimi karami. Zalecenia i rady są natomiast fakultatywne, co znaczy, że pozostawiają pracownikowi swobodę decydowania o sposobie ich wykonania. Jednokierunkowe działanie tej grupy motywatorów wyraża się w zmuszeniu pracownika do wykonania określonej czynności.

Środki perswazji stwarzają taką sytuację, w której zarówno motywujący jak i motywowany wspólnie określają swoje zadania i cele korzystne dla obu stron. Sprzyja to ujednoczeniu celów motywującego i motywowanego. Środki te odwołują się do motywacji wewnętrznej. Cele i zadania nie powinny być tutaj dawane z góry pracownikowi, a wraz z nim uzgadniane. Uzgadnianie to powinno odbywać się na drodze negocjacji. Owocuje to większym przywiązaniem pracownika do miejsca pracy, umocnieniem własnej pozycji, jako partnera oraz świadomością współuczestnictwa

⁵ M. Gabelta (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 42.

w podejmowaniu decyzji. Perswazja powinna być działaniem dwustronnym opartym na wzajemnym partnerskim przekonaniu i przepływie informacji, dzięki którym motywowany sam ustala najwłaściwsze zachowanie i stara się je realizować.

Środki zachęty to innymi słowy określona nagroda w zamian za oczekiwane zachowanie. Pracownik ma tutaj swobodę decyzji, co do akceptacji wymaganego od niego zachowania i nagrody za nie. Nie zmienia to faktu, że zadanie wciąż określane jest wyłącznie przez motywującego. Środki te oddziałują na instrumenty modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i wzorców poprzez sterowanie otoczeniem, nie są to narzędzia do bezpośredniego zmieniania postaw, nawyków i odczuć. Wyróżnia się w ramach środków zachęty środki niematerialne i materialne⁶. Niematerialne środki zachęty w zamian za pożądane zachowanie oferują pracownikowi nagrody wewnętrzne np. uznanie, większy prestiż, możliwości samorozwoju i współdecydowania. Materialne środki zachęty oferują pracownikowi korzyści zmieniające jego stan posiadania lub poprawiające jego warunki życia i pracy. Środki te dzielone są z kolei na płacowe i pozapłacowe. Bodźce płacowe to wszelkie premie, płaca, nagrody itp. Bodźce pozapłacowe to świadczenia dodatkowe – benefity, takie jak samochód służbowy, telefon komórkowy lub laptop do prywatnego użytku, dofinansowanie do wypoczynku lub kształcenia, dodatkowa opieka medyczna, karnety, bilety do kina i na koncerty, bony towarowe i inne.

Oceny pracownicze

Motywacyjna funkcja ocen pracowniczych

Ocena pracownicza to szczególny element polityki personalnej. Dzięki niej można podejmować racjonalne decyzje, co do wyboru pracowników. Dokonana ocena pozwala sporządzić profil poszukiwanego pracownika. Szczególnym rodzajem oceny jest ocena wyników pracy. Pomaga ona w budowaniu strategii szkoleniowej firmy, planowaniu awansów oraz przy wprowadzaniu różnego rodzaju zmian. Jednostka może uczyć się i rozwijać tylko wtedy, gdy uzyskuje informacje na temat swoich postępów. Na obiektywizm oceny wpływa dokonywanie jej przez szerszy krąg niż tylko kierownik jednostki.

⁶ M. Gabelta (red.), *op. cit.*, s. 44.

Ocenianie pełni dwie podstawowe funkcje ewaluacyjną i rozwojową⁷. Funkcja ewaluacyjna dotyczy przeszłego lub aktualnego poziomu wykonania w odniesieniu do wymagań na stanowisku pracy, a jej wyniki są wykorzystywane do regulacji wynagrodzeń, wprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia oraz oceniania systemu rekrutacji i selekcji. Funkcja rozwojowa ukierunkowana jest na ocenę potencjału pracowników oraz jego rozwój. Służy uzyskiwaniu lepszych efektów w przyszłości dzięki otrzymywaniu informacji zwrotnej i wykorzystywaniu jej w celu korygowania zachowań organizacyjnych oraz tworzenia planów szkolenia i doskonalenia pracowników.

Pracodawca zazwyczaj widzi system oceny pracowniczej, jako narzędzie służące do ewaluacji wyników pracy zatrudnionych osób pod kątem realizacji misji i strategicznych celów organizacji. Dla pracownika stanowi on natomiast informację o jego wynikach, kompetencjach i możliwościach osiągnięcia celów zawodowych w danej jednostce gospodarczej. Informacje, które pochodzą z systemu oceny mają bardzo duży wpływ na motywowanie pracowników. Ocena dostarcza wskazówek jak rozwijać swoje możliwości i kierować własną karierą.

System oceny powinien być prezentowany w odpowiedniej formie, aby przyniósł wymierne efekty. Dostępność wyników powinna być powszechna, szczególnie pracownicy powinni mieć do niej pełny dostęp. Pracownik powinien mieć udział w systemie oceniania, wzrasta wtedy znaczenie samooceny. Systemy oceniania powinny być zorientowane na rezultaty. Ważnym elementem jest złożoność systemu oceniania, wtedy system może dostarczyć nie tylko informacji o uzyskanych rezultatach, ale także umożliwiają analizę sposobu osiągania rezultatów. Oceniać należy wszystkich zatrudnionych.

Przykładowy system oceny pracowników

IMG Information Management Polska Sp. z o.o. stanowi część międzynarodowej organizacji The Information Management Group (IMG), która jest doświadczoną i dynamicznie rozwijającą się firmą konsultingową z jasno określoną wizją modelu biznesowego⁸. System oceny pracowników w IMG stanowi nieodłączny element strategii zarządzania przez cele tej korporacji. Pracownik jest tam oceniany nie tylko pod względem osiąganych efek-

⁷ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie* [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 18.

⁸ M. Kopertyńska, *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, ss. 77-82.

tów pracy, ale również otrzymuje precyzyjne wskazówki, które dotyczą planowanych zadań i celów, a także oczekiwanych rezultatów. Ocena taka odbywa się dwa razy do roku, podlegają jej wszyscy pracownicy, kierownictwo i zarząd.

W systemie oceny dla każdego pracownika ustalane są zadania. Przykładowo w kryterium realizacji planu szkoleń, któremu przydzielona jest waga 20, pracownik osiągnął 90% celu a jego przełożony 95% celu. Ogółem waga wszystkich zadań i celów powinna stanowić 100. Realizacja zadań oceniana jest zarówno przez pracownika jak i przełożonego. Ocena może wynosić 100% wykonania, jeśli plany nie zostały do końca zrealizowane, ponieważ mogły wystąpić znaczące trudności podczas ich wykonania. Ocenie podlegają także zachowania, osiągnięcia, umiejętności i wiedza. Poprzez odpowiednie zachowania pracowników firma może zapewnić wysoki poziom wykonywanej pracy. Przykładowe zachowania to zaspokajanie potrzeb klienta, rozumienie wizji klientów. Każde zachowanie oceniane jest w skali 5 punktowej. Kiedy to 1 oznacza, że pracownik nie przejawia żadnego zachowania, 2 – przejawia to zachowanie rzadko, 3 – przejawia je na ogół, 4 – przejawia często, 5 – pracownik jest wzorem dla innych. Metody wspierające proces oceny i planowania zadań w IMG corocznie są poddawane weryfikacji i modyfikowane. Firma dba o maksymalną efektywność narzędzi, które wykorzystuje.

Podsumowanie

Aby skutecznie motywować pracowników, osoby zarządzające, menadżerowie powinni dążyć do wprowadzania w firmie systemu odpowiadającego potrzebom organizacji i zgodnego z jej strategią. Nieprofesjonalne motywowanie nie jest dobrze odbierane przez pracowników. Nie zdaje ono egzaminu. Jest to przejaw braku fachowości menadżerów. Należy stworzyć w organizacji system spójnych bodźców motywujących finansowych i pozafinansowych, które będą się uzupełniały. Przy doborze systemu oceniania muszą zostać uwzględnione oczekiwania pracowników. Należy również pamiętać, że zasadniczym celem przedsiębiorstwa jest dostosowanie systemu doskonalenia kadry do roli, jaką odgrywają w firmie, oraz powiązanie tego systemu z ich osiągnięciami w pracy.

Należy przede wszystkim nie demotywować. Stworzyć środowisko wyzwań, dobrych relacji i zaufania promując pracowników i nagradzając ich wysokie wyniki. Pracownicy zadowoleni ze swojego miejsca pracy i z zakresu swoich obowiązków są zmobilizowani do intensywniejszych działań na rzecz własnej firmy. Należy jednak pamiętać, że stworzenie programu skutecznego oceniania i motywowania nie gwarantuje dobrego

funkcjonowania w dłuższym okresie, system ten należy wciąż udoskonalać i przystosowywać do panujących na rynku warunków. Poprzeczkę doskonałości należy ustawiać wysoko a od podwładnych wymagać wszystkiego, co najefektywniejsze. Ważne jest również stworzenie środowiska, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej.

Reasumując należy uznać, że skuteczność motywowania pracowników w przedsiębiorstwie uzależniona jest od jednolitości funkcjonującego w nim systemu motywacyjnego.

Literatura

- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie* [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Gabelta M., (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Kopertyńska M., *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Walkowiak R. (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Publikacja bezpłatna, Olsztyn 2013.

INSTRUMENTS TO STIMULATE THE MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES

Summary

To effectively motivate employees, executives, managers should strive to make the company a system corresponding to the needs of the organization and in accordance with its strategy. Unprofessional motivation is not well received by employees. It does not seem exam. It is a sign of lack of professionalism of managers. It should create an organization system consistent incentives for financial and non-financial, that will be complementary. When selecting the assessment system must be taken into account employees' expectations. It should also be remembered that the main aim of the company is to adapt the system to improve personnel for their role in the company, and to link this system with their achievements at work. In summary it is considered that the efficacy of motivating employees in a company depends on the uniformity of functioning of the incentive system.

Keywords: motivation, human resources, labor productivity.

ROZDZIAŁ 8.

MOTYWACYJNA SIŁA PIENIĄDZA A BODZIEC NIEMATERIALNY

mgr inż. Agnieszka Rogóż-Duda
Wydział Zarządzania
Akademia Górniczo-Hutnicza

Słowa kluczowe: motywowanie, satysfakcja pracownicza, zadowolenie z pracy, motywowanie płacowe, młody pracownik.

Wprowadzenie

W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonują dwa podejścia do motywacyjnej roli pieniądza. Część badaczy uważa, że motywowanie pracowników przez wynagrodzenie, to najskuteczniejsze rozwiązanie. Inni wyrażają pogląd, że wynagrodzenie nie jest najskuteczniejszym czynnikiem motywującym do efektywnej pracy¹.

Z obserwacji autorki i doświadczeń własnych wynika, że w polskich przedsiębiorstwach jednym z czynników motywacyjnych jest pieniądz. Może wynikać z faktu, że Polska w dalszym ciągu pozostaje w kręgu „krajów na dorobku”². Zrealizowanie pragnień, co do pensji daje możliwość zadowolenia z lepszego osiągnięcia zamierzonych rezultatów pracy. Oczekiwania, co do zatrudnionych również ulegają zmianie. Pracodawca wymaga większego zaangażowania oraz pozytywnego nastawienia do pracy.

Związek pomiędzy pracownikiem a organizacją urzeczywistnia się na różnych poziomach, m.in. satysfakcji z pracy zawodowej, zaangażowania w obowiązki pracownicze, identyfikowania się z firmą. Wyniki badań pokazują zależność pomiędzy oddaniem dla przedsiębiorstwa a efektyw-

¹ M. A. Leśniewski, J. Berny, *Wynagrodzenie w procesie motywowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie 2012, nr 95, s. 452.

² M. Radziszewski, *Rozwój polskiego społeczeństwa obywatelskiego*, „Studia Gdańskie. Więzy i rzeczywistość” 2015, t. XII, s. 39.

nością w pracy. Ważną częścią jest motywacja, która jest skutkiem wysokiego wewnętrznego procesu dążenia do osiągnięcia celu, samorealizacji lub otrzymania nagrody.

Celem zrealizowanych badań uczyniono analizę związku wysokości uzyskiwanego wynagrodzenia i zadowolenia ze środowiska pracy w takich obszarach, jak: wynagrodzenie, możliwość awansu, kierownictwo, współpracownicy, praca, satysfakcja z wykonywanej pracy. Obszary te uznano jednocześnie za wskaźniki motywacji do pracy.

Proces motywacji w dwóch perspektywach

Termin motywacji interpretowany jest różnokierunkowo przez autorów. Motywacja bazuje na „mechanizmie obejmującym zarówno świadome, jak i poza świadome czynniki, stanowiące bodźce ludzkich działań i zachowań”³. Zdaniem A. Szabowska-Walaszczyk na zaangażowanie pracownika w cele i zadania organizacji mają również wpływ cechy osobowościowe i stany emocjonalne takie jak naturalność, otwartość na nowe doświadczenia, zapał do pracy, duża odporność na stres, równowaga emocjonalna oraz sumienność⁴. Następnym badaniem realizowanym przez zespół M. Juchnowicza jest stwierdzenie, że tylko 25% osób badanych posiada skłonności do kreatywnego poziomu zaangażowania się w działalność organizacji⁵. Stanowisko i specyfika pracy oraz wielkość zatrudnienia mają wpływ na motywację. Wraz ze wzrostem wykształcenia pracownicy mniej uczestniczą w aktywności firmy⁶.

Związek pomiędzy motywacją a kierowaniem ludźmi jest określony w dwóch aspektach: czynnościowym oraz parametrowym. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z całokształtem czynników wpływających na reakcję oraz postępowanie ludzi. W drugim natomiast jest to wewnętrzny proces włączania się pracownika w realizację pracy. Kierownictwo powinno być świadome potrzeb i oczekiwań pracownika i tym samym dążyć do realizacji celów firmy.

W modelowym ujęciu fundamentem decyzji o motywowaniu jest proces, w którym pracownik:

³J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 15

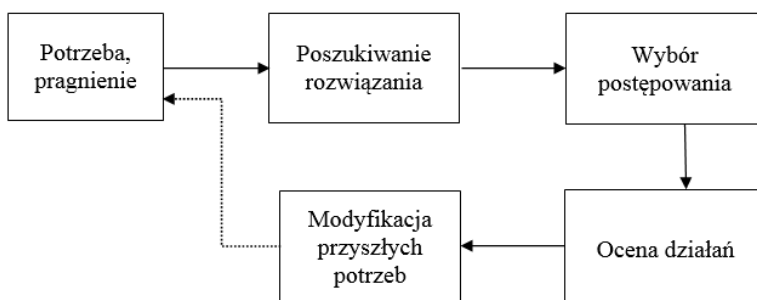
⁴A. Szabowska-Walaszczyk, *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki narzędzi pomiaru* [w:] A. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa: 2010, ss. 143-169.

⁵M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2014, s. 53

⁶M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami ludzkimi” 2010, nr 3-4, ss. 57-66.

- rozumie niezaspokojone potrzeby,
- analizuje wymogi ich zaspokojenia,
- podejmuje działania wynikające z określonych zadań,
- uzyskuje ustalony poziom zadań w celu oceny,
- zdobywa nagrody lub kary, które satysfakcjonują jego potrzeby lub nie,
- szacuje poziom zaspokojenia potrzeby,
- modyfikuje stan wewnętrzny celów.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele modeli procesu motywacji. Ogólną logikę procesu motywowania ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Ogólny schemat systemu motywacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy, PWE, Warszawa 2008, s. 19.*

Wzorzec ten przedstawia następujące założenia reakcji osoby na proces motywacyjny:

1. Pokazuje wpływ bodźca,
2. Jest związany ze sformułowanym celem,
3. Jest możliwe oddziaływanie z nim,
4. Określone są działania na osiągnięcie celów.

Każdy pracownik ma zdefiniowane potrzeby, marzenia oraz pragnienia, które w różnym stopniu związane są z procesem motywacyjnym.

Teorie systemu motywacyjnego

Wielu badaczy wiąże niską efektywność działań przedsiębiorstwa z deficytami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Niektórzy z nich ujmują system motywacyjny jako zbiór elementów, które mają wpływ na wynik motywacji, tzn. mobilizują lub zniechęcają do pracy⁷.

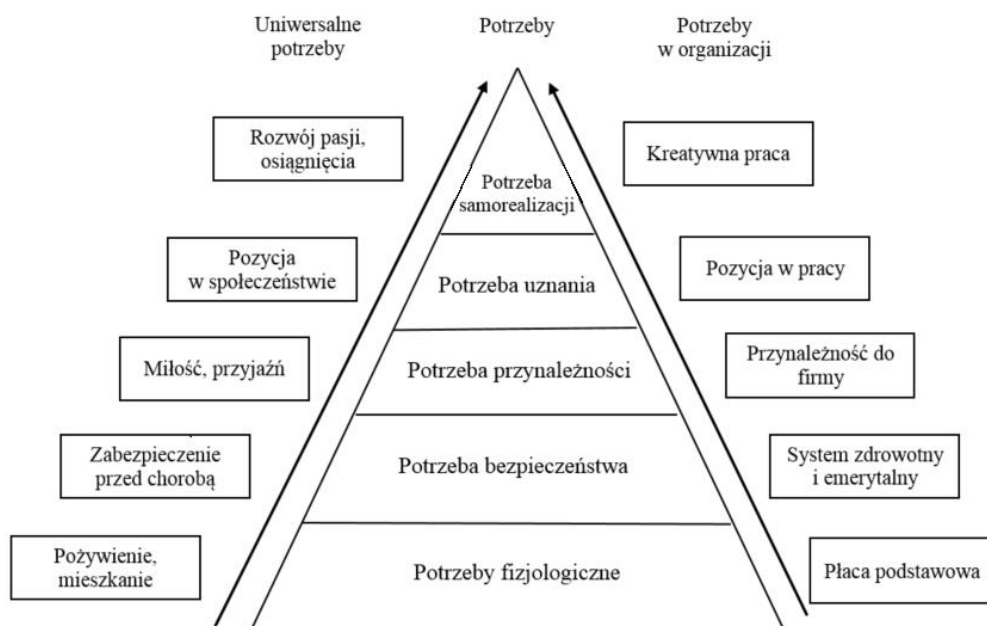
⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 233

Teoria Adamsa mówiąca o sprawiedliwości pokazuje, że każdy z pracowników dokonuje zestawienia swojego wysiłku pracy do osiągniętej nagrody oraz porównuje ją z gratyfikacjami innych członków zespołu. Takie odczucia są jednak tylko subiektywne i mogą zaburzyć strukturę organizacji oraz znaczenie pracy. Pracownicy powinni być świadomi, że są jednostką indywidualną i swoimi osądami mogą zaszkodzić przedsiębiorstwu od wewnątrz. Skutkiem takich działań jest zmierzanie przez pracodawców do ukrycia systemu wynagrodzenia w celu uniemożliwienia porównania płac przez osoby zatrudnione. Wspólnota pracy odbiera „mit” wynagrodzenia jako przypuszczenia i inaczej dostrzega ważność swoich zadań. Sprawiedliwa polityka wynagradzania nie charakteryzuje jednak równej pensji dla wszystkich stanowisk pracy. Pozycja w pracy powinna być klasyfikowana, czyli dla każdego stanowiska pracy należy opisać zadania i ich ważność dla całego przedsiębiorstwa. Polityka personalna i związane z nią procedury stwarzają opcję projektowania motywacyjnego dla przyszłych i obecnych pracowników przedsiębiorstwa. Należałoby szczególnie zwrócić uwagę na pozafinansowe czynniki motywujące. Informacje osiągnięte podczas oszacowania rozwiązań mają wpływ na szkolenia, rozwój, doskonalenie i wynagrodzenie, a przede wszystkim na wskazanie kryterium określonego stanowiska pracy. Elementy materialne muszą być ściśle połączone z niematerialnymi. Narzędzia motywacji takich czynników obustronnie się uzupełniają i są od siebie zależne. Kierownictwo przedsiębiorstw stosując rozwiązanie spójności tych bodźców ma poczucie skutecznego motywowania. Gratyfikacje niefinansowe są udzielane zwłaszcza na początku kariery i mają one inną wartość motywacyjną niż nagrody przyznawane w następstwie wykonanej pracy⁸. Jednak argumenty materialne oddziałują bardziej na pracowników niższych szczebli. Osoby na wyższym poziomie w organizacji zaspakajają swoje potrzeby według standardu autorytetu i samorealizacji. Według teorii Masłowa⁹ (rysunek 2) zaspokojenie podstawowych potrzeb jest niezbędne jako kryterium systemu motywacyjnego. Według klasyfikacji na samym szczycie znajduje się praca przynosząca samospełnienie, a najbardziej podstawowymi potrzebami jest pensja podstawowa. Dla firmy jednak jest oczywiste, że najkorzystniejsze jest motywowanie nie tylko przez płace. Rezultat licznych analiz pokazuje, że wynagrodzenie nie jest fundamentalnym czynnikiem motywującym. Znajduje się jednak ono na trzecim lub czwartym miejscu po-

⁸ M. Strzoda, *Pozapłacowe motywowanie menadżerów* [w:] Z. Ścibiorek (red), *Motywowanie menadżerów XXI wieku – pieniądz czy samorealizacja*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2004, s. 56.

⁹ Za: D. Podmorff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 26.

między wartościami, jakie są cenione przez społeczeństwo, np. samorealizacja, dobra atmosfera w pracy, uznanie u kierownictwa.



Rysunek 2. Klasyfikacja potrzeb według teorii Masłowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Postawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 522.

W zarządzaniu motywacją pracowników wykorzystuje się wybrane teorie uzasadniające znaczenie motywacji do pracy – tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych teorii korzyści materialnych

	Teoria				System prowizji
	Adamsa	Skinnera	Vrooma	McClellanda	
motywatory	sprawiedliwość wynagrodzenia	środowisko społeczne	oczekiwanie efektów pracy	władza, afiliacja, osiągnięcia	dodatkowe wynagrodzenie
nagroda motywacyjna	zasada sprawiedliwości	regularność nagród	zwiększony wysiłek = zwiększona nagroda	indywidualny system bodźców motywujących	„im więcej sprzedasz, tym więcej zarobisz”
czynniki uniemożliwiające bodziec motywacyjny	świadomość niesprawiedliwego traktowania	nieregularność nagród	brak zainteresowania działaniem	umiejętności pracownika	rejonizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, ss. 35-49.

Każda z teorii korzyści materialnych uwzględnia 3 czynniki umożliwiające lub ograniczające realizację teorii w praktyce, są to: motywatory, nagroda motywacyjna i czynniki uniemożliwiające zadziałanie bodźca motywacyjnego.

Badanie wskaźników stanu zadowolenia

Naukowcy w swoich analizach określają zachowania pracowników, które mają bezpośredni wpływ na niezadowolenie z pracy i związane z tym nakłady pieniężne organizacji. Nieefektywne nastawienie do pracy spowodowane jest logicznym podejmowaniem decyzji szkodliwości dla przedsiębiorstwa, pomimo możliwości wykrycia i nałożenia na nich kary przez pracodawcę¹⁰.

W podrozdziale przedstawiono zebrane wyniki badania nad satysfakcją i motywacją pracowniczą osób będących do 5 lat po studiach magisterskich pracujących w swoim zawodzie. Podstawą analizy były twierdzenia zwolenników teorii, w której główną częścią mierzalną są wskaźniki stanu motywacji i satysfakcji w zależności od szczebla w organizacji. Satysfakcja z pracy rozumiana jest tu jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą”¹¹. Dodatkowo satysfakcja jest elementem wspierania i wzmocnienia systemu motywacji¹².

W ankiecie satysfakcję i motywację w pracy zmierzono przy pomocy anonimowego kwestionariusza, w którym opinie pracowników zostały zebrane w pięciu perspektywach: wynagrodzenie, możliwość awansu, kierownictwo, współpracownicy oraz ogólnej satysfakcji z wykonywanej pracy. W badaniu brało udział 126 osób osiągających różne wynagrodzenie. Strukturę ankietowanych z uwzględnieniem ww. perspektyw pod względem wysokości pobieranego wynagrodzenia prezentuje tabela 2.

¹⁰ M. Macko, *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, [w:] T. Listwan, A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 459

¹¹ P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000, s. 82

¹² W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247

Tabela 2. Motywy pracy pracowników o zróżnicowanej płacy

Płaca netto [PLN]	<2000	<3000	<4000	<5000	>5000	Pomiar zadowolenia [w proc.]
Liczba osób	39	62	11	9	5	
Wynagrodzenie	10	11	10	9	5	35,7
Możliwość awansu	18	23	10	7	5	50,0
Kierownictwo	15	37	9	9	4	58,7
Współpracownicy	28	48	10	8	5	78,6
Praca	12	19	9	8	5	42,1
Satysfakcja z wykonywanej pracy	17	28	10	8	5	54,0

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zadowolenia absolwentów będących młodymi pracownikami pokazuje, że ich zadowolenie z różnych obszarów pracy skorelowana jest z uzyskiwanym poziomem wynagrodzenia. Generalnie im niższe wynagrodzenia, tym węższa grupa identyfikowanych czynników pobudzających do pracy. Ponadto im wyższe wynagrodzenie, tym częściej było ono postrzegane jako czynnik motywujący do pracy – tabela 2.

Osoby osiągające wynagrodzenie poniżej 2000 PLN, w większości zidentyfikowały 1 na 5 czynników motywujących, mianowicie tę grupę osób motywują przede wszystkim współpracownicy. Dla części osób ważne jest również kierownictwo i możliwość awansu. Mniej niż połowa badanych z tej grupy osiąga satysfakcję z wykonywanej pracy – tabela 2.

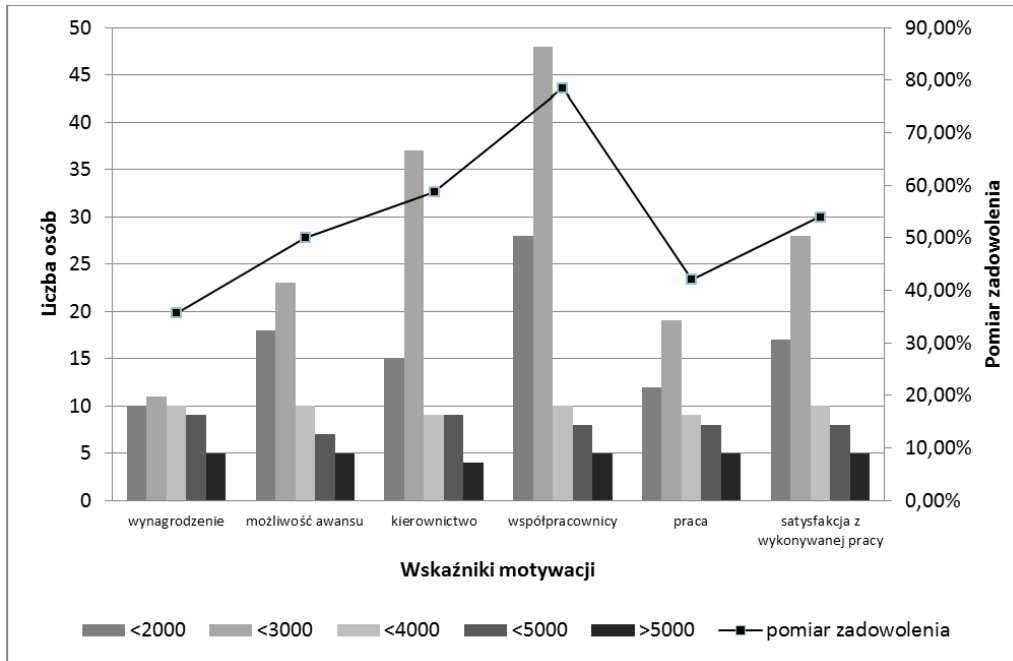
Osoby pobierające wynagrodzenie poniżej 3000 PLN w większości wskazały na 2 z 5 czynników motywujących, mianowicie na współpracowników i kierownictwo. Dla części z nich ważna jest również możliwość awansu. Satysfakcję z wykonywanej pracy zadeklarowała mniej niż połowa badanych – tabela 2.

W przypadku wynagrodzenia od 3000 do 4000 PLN i od 4000 do powyżej 5000 PLN pula zidentyfikowanych czynników pobudzających do pracy była zdecydowanie większa. Badani osiągający ww. przychody identyfikowali w większości 5 na 5 czynników motywujących. Satysfakcję z wykonywanej pracy deklarowała więcej niż połowa badanych (blisko po 100,00% z każdej grupy) – tabela 2.

Ogół ankietowanych w największym stopniu zadowolony jest w miejscu pracy ze współpracowników (78,6%), dalej z kierownictwa (58,7%), z kolei ogólne zadowolenie będące odczuwaniem satysfakcji z wykonywanych obowiązków zawodowych wyniosło 54,00% – tabela 2.

Zatem, według sondażu satysfakcja z wykonywanej pracy wynosi 54,00% i jest niższa niż zadowolenie z kierownictwa i stosunków

z współpracownikami, a wyższa od zadowolenia z wynagrodzenia, pracy oraz możliwości awansu – wykres 1.



Wykres 1. Korelacja poziomu zadowolenia i wskaźników motywacji

Źródło: opracowanie własne.

Wynika z tego, że osoby będące po studiach, legitymujące się niewielkim doświadczeniem zawodowym i osiągające niskie wynagrodzenie (z reguły na poziomie wynagrodzenia minimalnego), odczuwają niską satysfakcję z realizowanej pracy. Sugeruje to, że wynagrodzenie jest w przypadku tej grupy motywatorem płacowym regulującym poziom satysfakcji z wykonywanej pracy, co z kolei warunkuje poziom ogólnie odczuwanego zadowolenia z warunków zatrudnienia. Wydaje się, że im więcej obszarów motywujących do pracy identyfikują pracownicy (np. równocześnie wynagrodzenie, możliwość awansu, kierownictwo, współpracownicy, warunki pracy), tym większe prawdopodobieństwo, że wzrośnie ich satysfakcja z wykonywanej pracy, a więc poziom zadowolenia. Przykładowo, jeżeli pracownik odczuwa silny poziom motywowania możliwością awansu, jakością kontaktów interpersonalnych z kierownictwem i współpracownikami, ale odczuwa niższy poziom motywacji do pracy w wyniku pobieranego wynagrodzenia, to trzy pierwsze obszary mogą kompensować ostatni. I odwrotnie. Jeżeli pracownik odczuwa największą motywację w wyniku pobieranego wynagrodzenia, ale nie odczuwa satysfakcji w wyniku jakości relacji interpersonalnych ze współpracownikami, czy kierownictwem, do

tego ścieżka ewentualnego awansu jest odległa i wątpliwa, to samo oddziaływanie motywacyjne wynagrodzenia może nie być wystarczające do uzyskania wystarczającej satysfakcji z pracy, a w rezultacie odpowiedniego zadowolenia.

Należy zgodzić się z M. Juchnowiczem, że pracownicy posiadają tendencję spadku i wzrostu zaangażowania w pracy. Swój wysoki poziom przywiązania wykazują w pierwszym roku zatrudnienia, a spadek przewartościowania celów i zadań dla firmy wykazują w kolejnych latach. Po okresie 5 lat systematycznie wzrasta ich kreatywność w pracy. Tym samym osoby do 25 r.ż. posiadają niski wyznacznik zaangażowania¹³.

Rzeczywiste cele prowadzące do zwiększenia motywacji pracownika i jego jakości pracy powinny więc skupiać się na strategii działania przedsiębiorstwa ukierunkowanej na wykonanie zleconych zadań. Menadżerowie/kierownicy odpowiedzialni za motywowanie i doskonalenia pracy powinni w środowisku pracy eksponować następujące motywowatory¹⁴:

- determinacja pracownika w dążeniu do celu,
- przekazywanie informacji o celach do wykonania,
- oczekiwanie dobrych wyników zatwierdzonych działań,
- cele działań są krótkie i rzeczowe.

Jeżeli w przedsiębiorstwie znane są cele a system motywacyjny jest transparentny (z jasno określonymi motywatorami), to przydzielanie celów zadaniom jest prowadzone za pomocą tzw. strategii działania. Mówi ona, że jeśli zostaną spełnione trzy kryteria: postawienie prawidłowych celów, oddziaływanie motywatorów i osób moderujących proces pracy oraz znajomość zadań do zrealizowania, to jest możliwa realizacja celów przy zwiększonej jakości pracy. Niedociągnięcia któregokolwiek warunku spowoduje blokadę wydajności pracy. W przypadku urzeczywistnienia wszystkich wymagań, wydajna praca oddziałuje na gratyfikacje oraz satysfakcję. Skutkiem tego jest zamknięcie cyklu i określania nowych zadań.

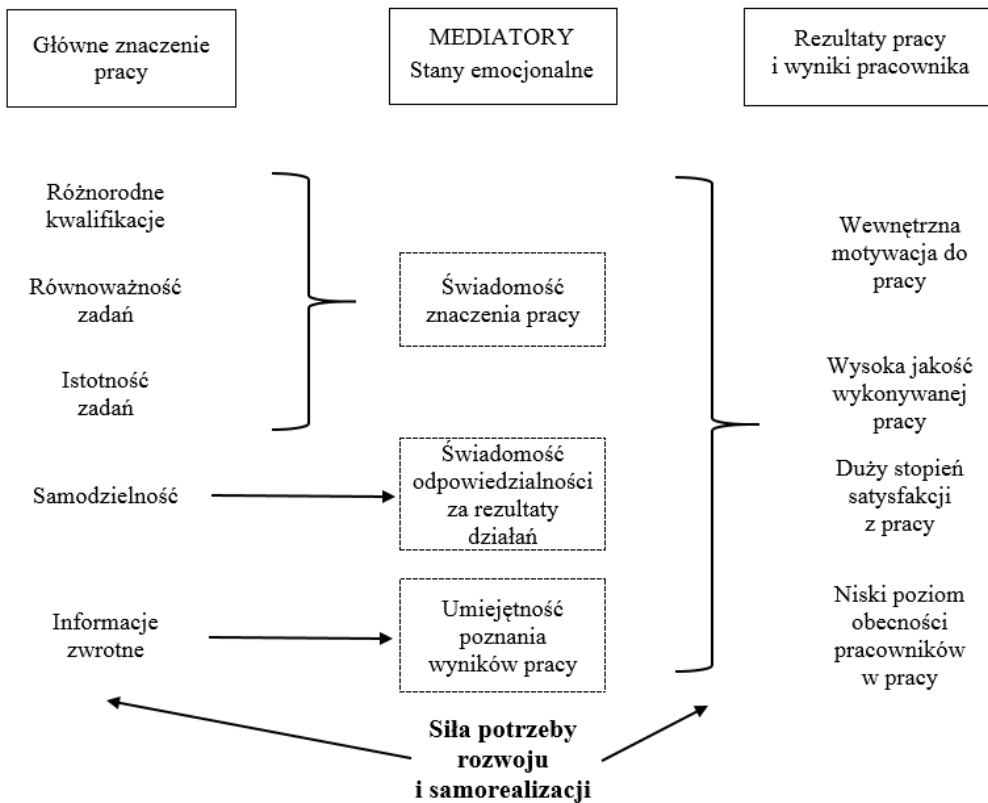
W przypadku gdy ma się do czynienia z motywacją wewnętrzną pracownika nie można mówić o powiązaniu zadowolenia z jakością pracy. Wskazuje na to teoria osiowych warunków pracy (tzw. teoria właściwej pracy Hackmana i Oldhama – rysunek 3)¹⁵. W latach 70. XX w. badania nad wartością pracy zestawiano z satysfakcją pracowników. U źródła analizy kierowano swoje przypuszczenia do danych, w których sugerowano się pewnymi parametrami pracy i związanymi z nimi reakcjami i podejściem do pracy. Pożądane wyniki dotyczyły jednak grupy osób, która w teorii

¹³ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 53

¹⁴ J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 56

¹⁵ J. Rymaniak, *Właściwości pracy - ewolucja rozwiązań teoretycznych i zastosowań praktycznych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, nr 7, ss. 40-42.

Hackmana i Oldhama nazwano „pracownikami z wysoką potrzebą wzrostu”¹⁶.



Rysunek 3. Struktura modelu teorii właściwości pracy Hackmana i Oldhama

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, s. 346.

Teoria przedstawia podstawę do uchwalenia postępowania zaprojektowania przebiegu pracy. Skonstruowanie tych procesów ma na celu eliminację składowych postrzeganych jako właściwości pracy, a nie stan faktyczny elementów cyklu. Ukazana struktura modelu przybliży obszary działań, gdzie jest możliwe zwiększenie efektywności i produktywności, przy założeniu, że wszystkie czynniki mają taki sam współdział w potencjale motywacyjnym dla całej organizacji pracy.

¹⁶ R. Haffer, *Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania* [w:] T. Borys, P. Rogala, P. Skowron (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 159

W celu wyodrębnienia elementów wspierania i postrzegania pracy jako atrakcyjną stosowano nagrody motywacji zewnętrznej¹⁷. Jednak dla różnych ludzi teoria osiowych właściwości pracy charakteryzuje się różnymi parametrami. Autorzy teorii opracowali tzw. Kwestionariusz Diagnozy Pracy. Arkusz ten pomaga zdefiniować trzy najważniejsze elementy teorii. Konieczność stworzenia formularza wynikała z postrzegania przez kierownictwo, że niektórzy pracownicy nie dążą do samodzielności w wykonywaniu zadań. Potrzeby zostały mierzone niezależnie od siebie, a wyniki przedstawiały korelację pomiędzy zadowoleniem z pracy a zachowaniem się pracowników¹⁸. W latach 80. XX w. analiza badań wykazała, że istnieje związek pomiędzy zauważalnymi a rzeczywistymi wartościami pracy. Zaobserwowano również zależność między rezultatem pracy a jego znaczeniem. Rozwój efektywności działań powiązany był z informacją zwrotną i istotnością zadania, a jej niski poziom obecności pracownika w czasie pracy związany był z różnorodnymi kwalifikacjami, samodzielnością jednostki oraz informacją zwrotną¹⁹.

Podsumowanie

Podsumowując należy zauważyć, że to poziom uzyskiwanej płacy osób będących do 5 lat po studiach magisterskich warunkuje satysfakcję z wykonywanej pracy i ogólny poziom zadowolenia z różnych obszarów środowiska pracy, tj. wynagrodzenie, możliwość awansu, kierownictwo, współpracownicy, psycho-fizyczne warunki pracy, tym samym będących czynnikami motywującymi do realizowania obowiązków pracowniczych.

Młodzi ludzie poszukują niezależności i usamodzielnienia się. Są to typowe cechy dla ich okresu rozwojowego. Pracodawca powinien więc być świadomy, że systemy motywacyjne dla niedoświadczonych pracowników są bardziej złożone. Wzrost przewartościowania celów i zadań, możliwość zrealizowania własnych oczekiwań czy marzeń oraz związana z nimi satysfakcja z wykonanej pracy często jest uzależniona od wysokości pobieranego wynagrodzenia i ma wpływ na osiągnięcie lepszych wyników dla organizacji.

Chcąc posiadać w swoim zespole doświadczonego i zaangażowanego pracownika należy stworzyć mu takie warunki w pracy, aby posiadał satysfakcję z realizowanych obowiązków oraz mógł spełniać swoje pasje.

¹⁷ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 179.

¹⁸ J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 58.

¹⁹ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.

Wynika z tego, że najlepszym rozwiązaniem byłoby stworzenie zdywersyfikowanych systemów motywacyjnych uwarunkowanych stażem pracy. Rodzi to jednak problemy na gruncie etyki pracy i równego traktowania pracowników.

Paradoksem tej sytuacji jest fakt, że młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy rzadko otrzymują wysokie wynagrodzenie (tak ważne dla realizacji ich potrzeb w tym okresie życia, np. założenie rodziny, zakup mieszkania). Wyniki badań pokazują, że sprzyja to obniżeniu satysfakcji z pracy i redukuje ogólny poziom zadowolenia, co z kolei może zmniejszyć produktywność zatrudnionego. Młodzi ludzie dostrzegają ten problem i często szukają motywacji do pracy nie w wynagrodzeniu (mając świadomość, że „młodemu pracownikowi” wysoka pensja nie przysługuje), a poprzez poddanie się oddziaływaniu innych czynników motywujących, tj. perspektywa awansu, utrzymanie dobrych relacji z kierownictwem czy współpracownikami.

Literatura

- Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007.
- Griffin R.W., *Postawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Haffer R., *Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania* [w:] Borys T., Rogala P., Skowron P. (red), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami ludzkimi” 2010, nr 3-4.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2014.
- Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Leśniewski A.M., Berny J., *Wynagrodzenie w procesie motywowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”. Seria: Administracja i Zarządzanie 2012, nr 95.
- Macko M., *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników* [w:] Listwin T., Witkowski A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000.

- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Podmorff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Radziszewski M., *Rozwój polskiego społeczeństwa obywatelskiego*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2015, t. XII.
- Rymaniak J., *Właściwości pracy – ewolucja rozwiązań teoretycznych i zastosowań praktycznych*, STUDIA OECONOMICA POSNANIESIA, Poznań 2013, nr 7.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Strzoda M., *Pozapłacowe motywowanie menadżerów* [w:] Ścibiorek Z. (red), *Motywowanie menadżerów XXI wieku – pieniądz czy samorealizacja*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2004.
- Szabowska-Walaszczyk A., *Zaangażowanie w pracę i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru* [w:] Zawadzka A. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa: 2010.
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012.

MOTIVATIONAL POWER OF MONEY AND STIMULUS IMMATERIAL

Summary

The publication introduces the term motivation and employee satisfaction. The author analyzes the relationship between after-satisfaction, expectations or employee satisfaction with the position they held in the organization and the current wage.

The results of the research presented in the paper show that the impact of the involvement of young great-workers is lower and is related to their personal characteristics. The relationship between the level of involvement and the employment level indicates that the workers after completing five years have a tendency sinusoidal (decline and growth expectations as to its position in the organization).

Keywords: intrinsic motivation, employee satisfaction, work engagement.

ROZDZIAŁ 9.

ROLA *WORK-LIFE BALANCE* W MOTYWOWANIU PRACOWNIKÓW

Karolina Kujawska
Politechnika Świętokrzyska
Studenckie Koło Naukowe „Arystoteles”

Słowa kluczowe: równowaga praca-życie, *work-life balance*, motywowanie pracowników.

Wprowadzenie

Pogoń za karierą, rosnąca niepewność zatrudnienia, dążenie do spełnienia w życiu zawodowym oraz coraz częściej występujący pracoholizm. To tylko niektóre zjawiska społeczno-ekonomiczne, które pojawiły się z początkiem XX w., a w ostatnich latach uległy zdecydowanemu nasileniu. Człowiek na pierwszym miejscu coraz częściej stawia pracę doprowadzając tym samym do zaniedbania rodziny. Zapomina jak ważna jest równowaga pomiędzy dwiema istotnymi sferami życia: osobistą i zawodową, co skutkuje niższą motywacją i brakiem chęci rozwoju, a przede wszystkim niższą jakością i wydajnością pracy. Przyczyn powstania tego zjawiska należy upatrywać m.in. w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, konieczności ciągłego uczenia się, zwiększającą się konkurencją, a także zmianie sposobu pracy, gdzie jej „rytm i tempo dyktuje dzisiaj chęć większego zarobku, by można było więcej mieć i lepiej żyć”¹.

Celem niniejszego rozdziału jest wyjaśnienie motywacyjnej funkcji równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Przedstawiono również skutki braku wyżej wymienionej równowagi z punktu widzenia pracowników, organizacji jak również społeczeństwa. Ponadto scharakteryzowano instrumenty realizacji idei równowagi między sferą prywatną

¹ S. Borkowska, *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004, s. 45.

i zawodową, w tym przybliżono na gruncie teorii i praktyki koncepcję *work-life balance* (ang. równowaga praca-życie).

W opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym głównie z obszaru motywowania pracowników. Dane opracowano na podstawie rankingów OECD² oraz amerykańskiego magazynu „Forbes”. Ponadto informacje o równowadze między życiem zawodowym, a osobistym w praktyce opracowano na podstawie danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych przedsiębiorstw.

Istota równowagi między pracą zawodową i życiem osobistym

Praca i równowaga są ponadczasowymi zasadami. Nie należy, zatem uważać, iż sukcesy odnoszą tylko pracoholicy często pracujący po godzinach i zaniedbujący rodzinę. Badania wykazują, że fanatykom pracy częściej towarzyszy stres, a nawet wypalenie zawodowe³. Ponadto malejąca motywacja do pracy zmniejsza ich produktywność i kreatywność, przez co inwestowanie w takiego pracownika staje się dla pracodawcy mniej opłacalne. Utrata równowagi jest procesem powolnym, a jej zahamowanie wymaga wsparcia ze strony przedsiębiorstw. Powinni oni we współpracy z odpowiednimi specjalistami pomóc pracownikom w ustaleniu tego, co jest dla nich istotne w różnych sferach życia, a także odkryć czynniki, które doprowadziły do naruszenia owej równowagi⁴. Przedsiębiorstwa zorientowane na długofalowy rozwój pracownika, a tym samym stworzenie innowacyjnego klimatu, poprzez działania w sferze odpowiedzialności społecznej stosują idee *work-life balance* w praktyce⁵.

Idea formuły *work-life balance* została stworzona w latach 80. XX w. Natomiast jej stosowanie zostało wymuszone głównie przez pracowników, którzy przy wyborze pracy oprócz wynagrodzenia coraz częściej biorą pod uwagę możliwość pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym w tym rodziną i realizowaniem pasji. Celem nadrzędnym wprowadzania

² Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD, fr. *Organisation de coopération et de développement économiques*, OCDE).

³ M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.

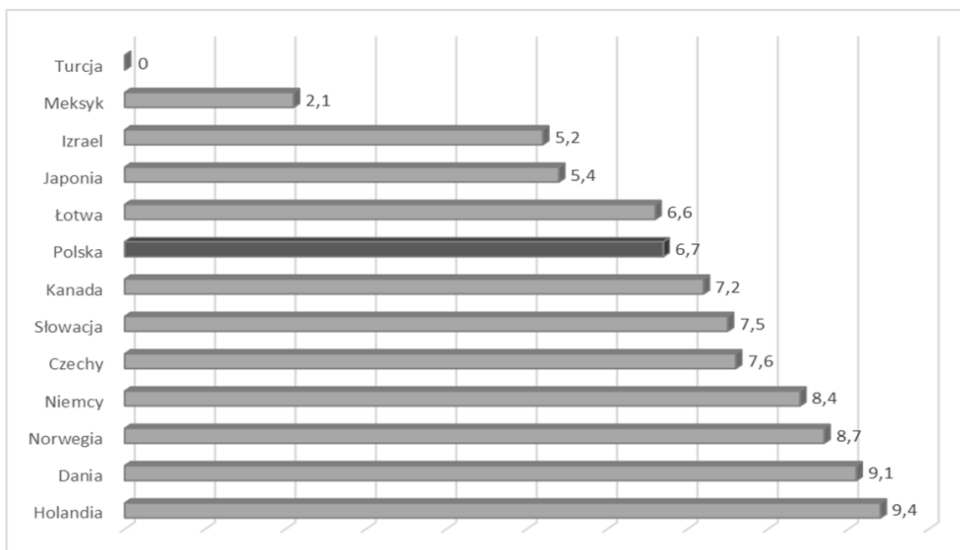
⁴ D. Cluttenbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 75.

⁵ S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo, jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2011, s. 192.

nia jej w życie jest uzyskanie zwiększenie indywidualnej świadomości, samokontroli, a przede wszystkim odpowiedzialności za hierarchię własnych wartości. Przede wszystkim *work-life balance* ma oznaczać zwiększenie indywidualnej świadomości, samokontroli, a przede wszystkim odpowiedzialności za hierarchię własnych wartości.

Istnieje wiele definicji *work-life balance* zarówno w literaturze polskiej jak i zagranicznej. Jedna z nich mówi, iż jest to zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego, jak: dom, rodzina, aktywność społeczna i indywidualne zainteresowania. Równowaga taka zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego, i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem⁶. Innym przykładem są przedsiębiorstwa, które stwarzają własne definicje owej równowagi dla wewnętrznych potrzeb. Przykładem jest firma Tchibo, która uważa, że „WLB są systemowymi rozwiązaniami, ułatwiającymi osobom zatrudnionym zachowanie równowagi między pracą zawodową, a życiem prywatnym oraz mającymi pomóc w łączeniu różnych ról społecznych w celu osiągnięcia satysfakcji w obu sferach.

Według OECD w 2015 r. najlepsze możliwości do łączenia życia zawodowego i prywatnego stwarzały przedsiębiorstwa mieszczące się w Holandii, Danii i Norwegii, a najgorsze: w Turcji, Meksyku i Izraelu (wykres 1).



Wykres 1. Wskaźnik *Work-Life Balance* w wybranych krajach OECD

Źródło: opracowanie własne na podstawie

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance>

(online: 3.01.2017).

⁶ S. Borkowska (red.), *op. cit.*, s. 54.

Sytuacja ta wynika głównie z dysproporcji panujących w poszczególnych krajach. Dotyczą one m. in. różnic w ilości pieniędzy przeznaczonych na środki pomocy społecznej, poziomie wykształcenia obywateli, zanieczyszczeniem środowiska, jakością służby zdrowia, wskaźnikiem bezrobocia, a także miarą bezpieczeństwa kraju.

Polska w rankingu OECD zajęła 15 miejsce wśród przedsiębiorstw przebadanych w 38 krajach. Wskaźnik ten obliczono na podstawie m. in. liczby godzin wolnych od pracy, poziomu zatrudnienia kobiet, a także liczby osób, które pracują, co najmniej 50 godz. tygodniowo. Znalezione równowagi pomiędzy pracą, a życiem pozazawodowym stanowi w Polsce wyzyczeń w szczególności dla pracujących rodziców. Rząd może przyczynić się do propagowania elastycznych godzin pracy, które zachęcą i ułatwią pogodzenie wszystkich sfer życia opiekunów, a dogodne warunki pracy mogą zachęcić społeczeństwo do powiększania rodzin. Problemem jest wciąż wysoki wskaźnik nadgodzin w Polsce, a co za tym idzie również zmniejszona ilość czasu poświęconego np. na higienę osobistą. Doprowadza to do pogorszenia samopoczucia, braku motywacji do działania i zwiększonej podatności na choroby pracowników⁷.

Rozwój *work-life balance* w Polsce napotyka wielu sprzymierzeńców. Niestety pomimo rozwijającego się społeczeństwa znajdują się również przeszkody. Pierwszą z nich jest późny wiek wchodzenia na rynek pracy przez młode osoby. Zmusza to je do pracowania dłużej, więcej i mocniej, co odbija się na budowaniu życia rodzinnego. Inną przeszkodą są stanowiące stereotypy, szczególnie wśród osób zajmujących wysokie stanowiska, iż nagrody, awanse, majątek jest najważniejszą życiową wartością, a rodzina, poczucie spełnienia i radość stanowią drugoplanową rolę⁸.

Instrumenty realizacji idei *work-life balance*

Koncepcję zachowania równowagi między życiem osobistym a zawodowym można wprowadzać poprzez zastosowanie czterech grup instrumentów dopasowując je do indywidualnych potrzeb organizacji/pracownika⁹. Do wspomnianych narzędzi zaliczają się:

⁷ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance> (online 3.01.2017).

⁸ Zob. K. Pujer, *(Samo)rozwój w życiu dorosłego człowieka w sferze osobistej i zawodowej. Wybrane koncepcje*, [w:] D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer, *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*, EXANTE, Wrocław 2017, ss. 19-35.

⁹ A. Adamczyk, M. Kubasiak, *Work-Life Balance – idealna koncepcja zarządzania równowagą między życiem prywatnym, a zawodowym*, [w:] J. P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Politechnika Łódzka, Łódź 2009.

1. Formy organizacji czasu pracy dotyczące m. in. stosowania elastycznych form zatrudnienia, pracy zdalnej i zawierania umów cywilnoprawnych.
2. Urlopy, zasiłki, zwolnienia z powierzonych obowiązków pracownika w sytuacji wykonania zobowiązań względem rodziny np. opieka nad chorym dzieckiem.
3. Realizowanie świadczeń w różnych formach przez pracodawcę dla pracownika korzystającego m. in. z alternatywnych form opieki nad dziećmi, w tym tworzenie przyzakładowych przedszkoli i żłobków oraz dodatkowych pokoi dla matek karmiących.
4. Gratyfikacje finansowe i pozafinansowe dla pracowników, którzy zmuszeni są do godzenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi np. względem małych dzieci.

Instrumenty te wykorzystywane są przez pracodawców, aby zmniejszyć negatywne skutki zaburzeń *work-life balance*, a także zwiększyć motywację, kreatywność i innowacyjność wśród pracowników.

Specjaliści trudniący się w tematyce *work-life balance* twierdzą, iż istnieje jeszcze jeden instrument. Jego celem jest „budowanie odpowiedniego klimatu przyjaznego osobom łączącym role rodzinne i zawodowe, co ma przynieść postrzeganie pracy, jako wartości i dodatkową satysfakcję z jej wykonywania”¹⁰.

Skutki braku równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą

Brak równowagi między pracą a życiem pozazawodowym może przynieść wiele negatywnych skutków. Najbardziej narażeni na nie są menadżerowie szczególnie wysokiego szczebla, rządzący, dziennikarze oraz wysokiej klasy specjaliści trudni do zastąpienia i często zorientowani głównie na karierę i rozwój osobisty. Do grupy szczególnie narażonej na brak równowagi należą również kobiety, osoby: o niskich kwalifikacjach, niepełnosprawne oraz pracujące na własny rachunek. Najczęściej ten problem dotyka jednak kobiet ze względu na duże obciążenie licznymi obowiązkami rodzinnymi. Brak *work-life balance* w tej sytuacji wysuwa liczną konsekwencję (np. nierówny dostęp kobiet do pracy i kariery, niższe zarobki, spadek liczby urodzeń). Konsekwencje braku owej równowagi jak widać mają charakter nie tylko ekonomiczny, ale również społeczny. Ponadto dotyczą one zarówno pracowników, ich rodzin, jak i społeczeństwa.

¹⁰ S. Borkowska (red.), *op. cit.*, s. 60.

W przypadku pracowników najczęściej występującymi negatywnymi skutkami braku równowagi między pracą, a życiem rodzinnym są: stres często prowadzący do depresji, narkomani lub uzależnień; wydłużony czas, zwiększona intensywność i zmienność pracy powodująca załamanie nerwowe; zmniejszona odporność i większa podatność na choroby; konflikty rodzinne; gorsza opieka nad dziećmi; brak poczucia bezpieczeństwa i stabilności w życiu zarówno zawodowym jak i osobistym. W skrajnych przypadkach brak *work-life balance* może być również przyczyną separacji i rozwodów.

Na poziomie organizacji negatywnymi skutkami braku równowagi są: długotrwała absencja chorobowa, zmniejszona motywacja do pracy, kreatywność i innowacyjność pracowników. Częste nieobecności pracowników prowadzą również do pogorszenia kontaktów z klientami oraz ich utratą, słabszą integracją pracowników z celami firmy i mniejszą chęcią ich wdrażania, co skutkuje niższymi zyskami oraz pogorszeniem się pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹¹.

Do następstw braku *work-life balance* na szczeblu regionalnym i krajowym należy przede wszystkim: mniejszy PKB na jednego mieszkańca, niekorzystna zmiana struktur społecznych w pełni nieodpowiadająca potrzebom gospodarki opartej na wiedzy, większy wskaźnik patologii i uzależnień oraz wzrastające ryzyko zapadalności na choroby cywilizacyjne np. nowotwory, zmiany neurologiczne i sercowe oraz rosnące nierówności społeczne. Ponadto konsekwencją naruszenia równowagi między pracą, a życiem osobistym jest mniejsza liczba urodzeń, oraz odkładanie decyzji o założeniu rodziny czy narodzin pierwszego dziecka w poczet realizacji kariery zawodowej¹².

Work-life balance w praktyce

Analizując dostępną literaturę, raporty i materiały prezentowane na firmowych witrynach internetowych można stwierdzić, iż najczęstszymi praktykami stosowanymi w ramach *work-life balance* są elastyczne godziny pracy i praca zdalna. Tworzenie w/w udogodnień ma wiele zalet. Pracownik mogąc sam zarządzać swoim czasem ma większą możliwość godzenia życia rodzinnego z zawodowym. Rozwiązania te wpływają również

¹¹ M. Iwańczuk-Kicia *Program praca-życie* [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.) *Problemy we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005, ss. 220-221.

¹² B. Kalinowska, *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, [w:] C. Sadowska-Snarska, *Równowaga Praca-Życie-Rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 98.

na poprawę atmosfery w miejscu pracy i pozytywne postrzeganie pracodawcy. Zdalna praca, dzięki której pracownik może wykonywać powierzone obowiązki w domu obniża nakłady finansowe wynikające z utworzenia i wyposażenia miejsca pracy. Ponadto rozliczana jest w oparciu o efekty, a nie ilość przepracowanych godzin. Doprowadza to do wzrostu zaangażowania, kreatywności i innowacyjności pracowników, ponieważ najczęściej właśnie te kryteria mają decydujący wpływ na wysokość płacy osób korzystających z tej formy zatrudnienia.

W związku z wdrażaniem *work-life balance* tworzone są różnego typu udogodnienia dla rodziców m. in. przyzakładowe przedszkola i żłobki, ubezpieczenia rodzinne, wyprawki oraz okazjonalne prezenty i paczki dla dzieci, specjalne miejsca parkingowe dla kobiet w ciąży oraz pikniki rodzinne. Praktyki te wpływają na pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, jednakże prowadzą do wydatków, jakie musi ponieść pracodawca stanowiących jednocześnie inwestycje w kapitał ludzki.

Tworzenie równowagi między pracą a życiem osobistym w przedsiębiorstwie to kwestia wyboru. Istnieje jednak wiele firm, które charakteryzują się stosowaniem dobrych praktyk w ramach *work-life balance*. Jedną z nich jest amerykański koncern Colgate-Palmolive o globalnym zasięgu, którego jedna z fabryk mieści się także w Świdnicy. Przedsiębiorstwo to trzeci raz z rzędu zostało liderem na liście opracowanej przez magazyn „Forbes” z najlepszą praktyką *work-life balance*¹³. Zdecydował o tym głównie szereg udogodnień dla pracowników takich jak: centra opieki nad dziećmi, domowa opieka zdrowotna dla członków rodziny, wsparcie w opłacie chesnego na studiach, usługi doradztwa zdrowotnego, prawnego i finansowego. Ponadto opracowano również program „Jak uczynić z Colgate najlepsze miejsce pracy”, w którym głównym celem jest stworzenie stanowiska pracy, które motywuje do działania, daje możliwości nauki i rozwoju, dążąc do zachowania równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi a życiem osobistym pracownika¹⁴.

Innym przykładem jest Google, które jako część grupy kapitałowej Alphabet zatrudnia ponad 57 tys. pracowników na całym świecie. Oprócz podstawowych działań w zakresie utrzymania *work-life balance* takich jak: spędzanie dłuższego czasu z nowonarodzonym dzieckiem, porady prawne, czy możliwość kontynuowania dalszej nauki i osobistego rozwoju gigant z branży technologicznej daje możliwość swoim pracownikom skorzystania również z darmowych usług kosmetyczki, masażów, bilardu, czy siłow-

¹³ <http://kariera.forbes.pl/firmy-z-work-life-balance-ranking-forbesa-artykuly,206286,1,1,2.html>
(online: 5.01.2017).

¹⁴ <http://www.colgate.pl/app/Colgate/PL/Corp/Careers/HomePage.cvsp>
(online: 5.01.2017).

ni. Ponadto „googlersi” mają do dyspozycji miejsce do odpoczynku, mini-kuchnię, a nawet sale z rowerami treningowymi. Z tych i innych form zatrudnienia mogą korzystać nawet w trakcie godzin pracy. Dzięki temu pracownicy czują się komfortowo, a przyjazne warunki pracy zwiększają ich kreatywność i innowacyjność, będące główną dewizą Google¹⁵.

Wspomniane wcześniej przedsiębiorstwo Tchibo dla potrzeb utrzymania równowagi między pracą, a życiem prywatnym stworzyło specjalny program „Równowaga Praca Rodzina”, który w ramach działalności w 9 obszarach ma na celu przede wszystkim ułatwienie pełnienia jednocześnie wielu ról społecznych np. pracownika, żony i matki. Ponadto dotyczy elastycznego czasu pracy, programu prorodzielskiego, a także wzmacniania klimatu *work-life balance* w firmie dążąc do tego, aby stał się on częścią kultury przedsiębiorstwa. Wdrożenie go przyniosło wiele korzyści zarówno spółce jak i pracownikom. Odnotowano, iż dzięki niemu motywacja uległa zdecydowanemu wzrostowi, poprawił się również stan zdrowia pracowników. W dodatku z punktu widzenia firmy została zwiększona efektywność wykorzystania czasu pracy i poziomu zaangażowania, a rotacja zatrudnianych uległa gwałtownemu zmniejszeniu¹⁶.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa skierowane na rozwój, innowacyjność i konkurencyjność powinny podejmować inicjatywy związane z wdrażaniem instrumentów mających na celu ułatwienie tworzenia równowagi między pracą, a życiem osobistym. Umożliwienie pracownikom korzystania z programów *work-life balance* jest wyzwaniem dla wielu firm. Wdrażanie jej pociąga za sobą koszty, na które mogą sobie pozwolić jedynie duże przedsiębiorstwa i korporacje. Biorąc pod uwagę korzyści wynikające z wprowadzania instrumentów *work-life balance*, można stwierdzić, iż w długim okresie przedsiębiorstwa te charakteryzują się poprawą swojej pozycji na rynku, a tym samym wzrostem zysków. Analizując dostępne materiały należy zauważyć, że coraz częściej społeczeństwo stawia na przełamywanie stereotypów między nauką a praktyką, grupami mniejszościowymi i większości¹⁷. Znaczeniu nabiera rodzina, a osoby spełnione w życiu osobistym stają się bardziej efektywne w pracy. Reasumując wykorzystanie *work-life balance* przyczyni się do usprawnienia zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto

¹⁵ <https://careers.google.com/> (online: 5.01.2017).

¹⁶ <http://www.tchibo.com/servlet/content/1000076/-/index-page/tchibo/kariera/work-life-balance.html> (online 5.01.2017).

¹⁷ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, ss. 310-311.

obok wynagrodzenia ilość i jakość realizowanych instrumentów równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym przez przedsiębiorstwa stanowi jeden z ważniejszych czynników motywacyjnych w ostatnich latach.

Literatura

- Adamczyk A., Kubasiak M., *Work-Life Balance – idealna koncepcja zarządzania równowagą między życiem prywatnym, a zawodowym*, [w:] J. P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż (red.), *Koncepcja Work-Life Balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej*, Politechnika Łódzka, Łódź 2009.
- Borkowska S., *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004.
- Cluttenbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Iwańczuk-Kicia M. *Program praca-życie*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.) *Problemy we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005
- Pujer K., *(Samo)rozwój w życiu dorosłego człowieka w sferze osobistej i zawodowej. Wybrane koncepcje*, [w:] D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer, *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki.*, EXANTE, Wrocław 2017.
- Kalinowska B., *Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym w perspektywie makroekonomicznej*, [w:] C. Sadowska-Snarska, *Równowaga Praca-Życie-Rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa, 2011
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo, jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2011.

Strony internetowe

- <http://kariera.forbes.pl/firmy-z-work-life-balancerankingforbesa-atykuły,206286,1,1,2.html> (online: 5.01.2017).
- <http://www.colgate.pl/app/Colgate/PL/Corp/Careers/HomePage.cvsp> (online: 5.01.2017).
- <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance> (online: 3.01.2017).

<http://www.tchibo.com/servlet/content/1000076/-/index-page/tchibo/kariera/work-life-balance.html> (*online*: 5.01.2017).
<https://careers.google.com/> (*online*: 5.01.2017).

THE BALANCE BETWEEN WORK AND PERSONAL LIFE EMPLOYEE
AS A MOTIVATING FACTOR

Summary

The company focused on development, innovation and competitiveness should undertake initiatives related to the implementation of instruments aimed at facilitating the creation of a balance between work and personal life. Allowing employees to use the software work-life balance is a challenge for many companies. Implementation of it's entails costs, for which they can afford only large enterprises and corporations. Taking into account the benefits of the introduction of instruments work-life balance, it can be concluded that in the long term, these companies are characterized by improved its position in the market, and thus increase profits. Analyzing available materials should be noted that increasingly Society relies on stereotypes between science and practice, minority groups and the majority. The importance of gaining the family, a fulfilled personal life a person becomes more efficient at work.

Keywords: work-life balance, employment, motivation.

ROZDZIAŁ 10.

THE BASIC PRINCIPLES OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

dr Beata Maślanka-Wieczorek
Polsko-Japońska Akademia
Technik Komputerowych
w Warszawie
Wydział Zarządzania Informacją

Keywords: HPWS, high performance systems, efficiency, High Performance Work Systems.

Introduction

The origins of the HPWS system reach back to the United States of America, where it was created as a result of seeking a counterpart for Japanese Lean production, Swedish (socio-technical systems), and German (diversified quality production). The need to find their own version of a system, which provides high work performance to American companies, was discussed by Appelbaum and Batt in their book¹. Four years later, Pfeffer identified the so-called High Performance Work Practice, and assumed that its character is universal regardless of an industry and the operating environment of a company². According to him, high performance practices include job security, selective hiring, teamwork and decentralization of decision-making, awarding bonuses, intensive trainings, information sharing, and reduction of status differences among employees. A couple of years later, proposed a thesis in his book, which stated that sole technological progress without reforming the work system is not sufficient in the production branch³. Due to immense interest regarding HPWS in the US and Western Europe, and

¹ E. Appelbaum, R. Batt, *The New American Workplace*, ILR Press, Ithaca 1994.

² J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998, pp.18-27.

³ *Ibidem*, pp. 18-27.

gradually growing interest in Poland, the aim of the article is to describe the basic principles of HPWS.

Definition of the HPWS

HPWS is described by many scientists and researchers, however, there is not a single commonly accepted definition. HPWS has been defined by Bohlander as a “specific combination of HR practices, work structures, and processes that maximizes employee knowledge, skill, commitment and flexibility. HPWS are composed of many interrelated parts that complement one another to reach the goals of an organization, large or small”⁴. As Bohlander noticed, instead of focusing on individual practices, a comprehensive approach toward used HR practices is essential in the HPWS concept. Putting emphasis on the holistic nature of HWPS lets conclusively state that implementing single practices (without recognizing them as a system) cannot be defined as HPWS⁵. The quoted authors highlight that selectively used HRM practices can sometimes lead to success, however most of the time it is a short-term success. In conclusion, only the holistic approach to HWPS is the way to achieve continuous competitive advantage. Increase of efficiency is higher if a company implements a system of complementary practices, instead of implementing single practices⁶. In a similar way, Nadler describes HPWS as the architecture of an organization that assembles work, people, information, and technology in a way that allows for optimizing their adjustment. It means that in order for a system to work efficiently, it requires a holistic treatment⁷.

American and European approach toward HPWS

American and European representatives of the world of science, as well as practitioners, express completely different approach toward the concept of HPWS. European specialists reckon that every work has to be carried out

⁴ G. Bohlander, S. Snell, *Human Resource Management*, chapter 16, The University of West Alabama 2004, pp. 1-34 .

⁵ J. Delery, D. Doty, *Modes of theorizing in strategic human resources management: test of universalistic, contingency, performance predictions*, “Academy of Management Journal” 1996, no. 39 (4), pp. 802-835.

⁶ C. Ichniowski, K. Shaw, G. Prennush, *The Effects of Human resource Management practices on productivity Study of Steel finishing Lines*, “American Economic Review” 1997, no. 87 (3), pp. 291-313.

⁷ C. Ichniowski, K. Shaw, G. Prennush, *op. cit.*, pp. 291-313.

efficiently. A strong position of the HPWS concept, similarly to HRM, originates from the assumption that people are the most important resource of an organization, and all company managers should remember about that. European specialists draw attention to the fact that professional knowledge is difficult in reception, and usually available to few people. HPWS should be treated as one, coherent system, which is to be implemented holistically, not selectively. On the other hand, an approach defined simply as the American one is based on completely different opinions⁸. According to the Pareto principle – 20% of actions bring 80% of effects, and it is important to consider what those 20% stand for. It means that the right diagnosis of conduct can bring better effects than unplanned actions. In turn, effects resulting from the system should be visible relatively quickly, that is in the course of one year. The American concept also draws attention to a strong position of the HRM manager, which results from competent use of people for achieving company benefits. Effects are displayed during practise. As opposed to the European approach, in the American one professional knowledge that bears high value to a company should be presented in a way that is accessible for all employees.

The basic principles of HPWS

As in the case of formulating the definition of HPWS, there are several different concepts in the subject literature when it comes to defining the basic principles of HPWS. Barnes along elieve that the first principle of HPWS is involvement, understood as the empowerment of employees and increase of their participation in the process of decision-making⁹. In turn, technology refers to the infrastructure that assists in communication and sharing HPWS information. In the case of Nadler¹⁰ and Belcourt¹¹ – the first principle is information. The same authors consider the second principle to be the development of knowledge and training, while Becker and Huselid, despite acknowledging the importance of training, limit it only to the senior management. Moreover, unlike in other concepts, they put emphasis on

⁸ A.Woźniakowski, *Koncepcja High Performance Work System. Źródło i rozwój*, [in:] S. Borkowska S., (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2006, pp. 15-31.

⁹ W.F. Barnes, *The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of 1/N Tek and Kote. Doctoral dissertation*, University of Notre Dame, 2001.

¹⁰ D.A. Nadler, M.B. Nadler, M.L. Tushman, *Competing by Design: Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997.

¹¹ M. Belcourt, G. Bohlander, A. Sherman, *Managing Human Recourses*, Fourth Canadian Edition, Nelson 2004, pp. 166-180.

recruitment and selection. This view of the HPWS principle shows that those authors support replacing employees, who do not have adequate competencies, with ones recruited outside an organization. Nadler's third principle focuses on people, while other authors' on remunerations connected with effects. In the fourth principle, Barnes and Nadler highlight the importance of technological and technical innovations. However, Belcourt, Bohlander, Snell and Sherman consider the fourth principle to be egalitarianism¹².

In terms of the empirical research conducted on a group of American companies that belong to the list of 1000 biggest companies acc. to "Fortune" magazine, there were four rules identified as the fundamentals of the HPWS model¹³, namely: communication; knowledge and skills development; performance – reward linkage; egalitarianism. HPWS researchers, e.g. Belcourt, highlight that organizations implement other solutions that have impact on performance, and that they influence the creation of the HPWS model¹⁴. They include, for instance: TQM, delegations of authority, teamwork, and quality circles. It is imperative to point out that due to the vast diversity of detailed solutions many companies in fact implement HPWS when using pro-efficiency practices and when preserving the principle of coherence and complementarity of strategy, despite being unaware that they are "signing up" exactly for this system¹⁵. The hereby article will attempt to discuss the four basic principles of HPWS, which have been specified on the basis of the previously mentioned research (on the group of one thousand biggest American companies acc. to "Fortune"). Those principles have been pointed out by HPWS experts such as: Belcourt, Bahlander, Snell and Sherman.

The principle of shared information

In order to achieve its goals, each company needs involved employees. For this, a company requires internal communication and information sharing between employees, which result in employees' identification with this company.

¹² G. Bohlander, S. Snell, *op. cit.*, pp. 1-34.

¹³ E. Lawler, S. Mohrman, G. Benson, *Organizing for High Performance :Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, The Center of Effective Organizations report, San Francisco 2001.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ B. Sajkiewicz, *HPWS: doświadczenia zagraniczne*, [in:] S. Borkowska, (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2007, pp. 169-182.

If an executive does a good job of communicating with employees and creates the culture of information sharing, employees are perhaps more likely to be willing (and able) to work toward the goals of an organization. They will "know more, do more, and contribute more" For example in FedEx Canada, a company that provides courier services, at every single station across Canada company officers and managing directors meet with employees at 5.30 a.m. and 10 p.m. to review the business date and answer questions¹⁶.

Tom Watson, the founder of IBM, believes that the basic philosophy of an organization, its spirit and initiative, have much greater influence on its achievements than technical or economical resources, organizational structures, innovations, and time strategy.

Quality of communication in an organization has influence on: employee motivation, job satisfaction, involvement, energy, performance and effectiveness. People react to the climate of an organization, and the main factors that specify it are qualities and styles of managers. The philosophy of a company, which recognizes openness and maximally uses its human potential, generally depends on good communication – up, down, or on the same level. All employees have to be included and motivated to communicate, but also to listen and use feedbacks¹⁷. Nadler believes that possessing adequate information at the right time determines making good decisions¹⁸. Control of project deviations allows teams to notice problems at their early stage and implement a recovery program that enables them to avoid mistakes in the future.

According to Porębska a high performance system should, most of all, include flow of information that concerns strategy, mission, and the vision of an organization¹⁹. All employees ought to understand what goods or services their company produces, who is their receiver, what are client expectations, and how they change. Another matter regards the ability to identify the added value produced by direct and indirect competitors, what is the difference between our products and those offered by the competition. What clients gain due to those differences. Employees have to understand the on-going strategy of a company and directions of its actions. They should also understand the mission and the vision of an organization. Unfortunately, as reported by the "Fortune" magazine, on the basis of the

¹⁶ C.P. McNamara, *Making Human Capital Productive*, "Business and Economic Review 46" 1999, no. 1, pp. 10-13.

¹⁷ K. Weinstein, *Komunikacja*, [in:] D. Stewart (ed.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 2002, pp. 281-300.

¹⁸ D.A. Nadler, M.B. Nadler, L.M. Tushman, *op. cit.*

¹⁹ J. Porębska, *Komunikacja filarem HPWS*, [in:] S. Borkowska (ed.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2007, pp. 239-245.

conducted study regarding the “Fortune 500” group of companies only 5% of the personnel understands the importance of the company’s vision. That is why it is so important for managers and leaders, when building HPWS, to create conditions that ease access to information and promote the idea of knowledge sharing.

Larkin distinguished three basic channels of communication: direct communication, electronic media, and print media. The most important channel for executive communication is direct communication²⁰. Due to the fact that transmission can be emotional, it offers the biggest possibilities of influencing changes in opinions and behaviours.

Print media, in the form of company brochures, a special publisher usually used to communicate elaborated statements.

Electronic media serve as means of fast publication of information, building databases linked with browsers, and conducting dialogues thanks to social media. In the recent years, social media have been gaining more and more popularity. Their unprecedented benefit is expressed by strengthening relations among employees, as well as constant information sharing, and favouring knowledge development.

Meetings within an organization are one of the more important methods of communication. They enable the organization of knowledge that has been “flowing” through the organization²¹. Most of all, it allows to view specific cases from many points of view and makes individual members of an organization realize what the team goal is and how their work influences the success of the whole company.

To sum up, every project that changes the organizational reality from the employees’ point of view requires suitable “selling”, meaning, a planned communicative action²².

The principle of knowledge development

Stephen Wood draws attention to the fact that it is typical for HPWS to implement practices, which provide an employee with relevant knowledge and work competencies, e.g: training, job definition, career planning²³. Training has been typically defined as attainment of knowledge and skills

²⁰ T. Larkin, S. Larkin, *Change the Communication Channel: Web, Paper or Face-to-Face*, "Communication World", 2005, Vol. 22, Issue 6 (NoV./Dec.), pp. 31-45.

²¹ M. Sidor-Rządkowska, *Zebrania, zebrania*, „Personel i Zarządzanie" 1997, no. 1.

²² R. Rostek, *Komunikacja a High Performance Work System*, [in:] S. Borkowska, (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2007, pp. 124-131.

²³ S. Wood, *What is High Performance Work System*, Institute of Work Psychology, University of Sheffield 2007.

to perform different types of works in organization²⁴. The role of training in organizational effectiveness is two-fold. Firstly, training programs enhance employee skills and abilities so that they become more productive workers, and in turn, the company becomes more productive²⁵. Secondly, training serves a latent function of disseminating the worthiness of the employees in front of the organization²⁶.

Job definition plays a very important role with regard to effective working of employees. It states that a clearly elaborated job description generates job duties, which are clearly known to the employees, and helps them in performing their tasks well in the organization²⁷.

According to Doyle, Career Planning in an organization helps the workforce not only to improve their abilities and skills vital for the organization, but also motivate them to contribute towards their own development²⁸.

According to Snell & Bohlander HPWS depends on the shift from touch labour to knowledge work. Employees need a broad range of technical, problem-solving, and interpersonal skills to work either individually or in teams on cutting edge projects. Due to the pace of change, knowledge and skill requirements have to change rapidly as well. In the contemporary work environment, employees have to learn continuously. For example, Daimler Chrysler has found that employees in high performance work systems need to learn in "real time", on the job, using innovative new approaches to solve novel problems²⁹.

In companies, which strive to acquire the status of an organization using HPWS, the important matter is to support the diffusion of gathered knowledge by programmes of employee competencies development and encouraging them to use that knowledge. The supporting action in this field is empowerment of employees. It means that even employees on the lowest levels of the organization's hierarchy should feel like they have a say in making even the most important decisions, and they ought to feel

²⁴ C. Ichniowski, K. Shaw, G. Prennush, *op. cit.*, pp. 291-313.

²⁵ E. Goldstein (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology. Training in work organization*, [in:] M.D. Dunnette (ed.), Palo Alto, Consulting Psychologists Press 1990, pp. 507-619.

²⁶ R. Moreland, J. Levine, *Socialization in organization and workgroups*, [in:] *Groups at work*, NJ Earlbaum 2001, pp. 69-112.

²⁷ J. Delery, D. Doty, *Modes of theorizing in strategic human resources management: test of universalistic, contingency, performance predictions*, "Academy of Management Journal" 1996, no. 39 (4), pp. 802-835.

²⁸ M. Doyle, *Management de elopement*, [in:] Beardwell&Holden (ed.), *Human resource management: at contemporary perspective*, Pitman, London 1997, pp. 213-234.

²⁹ S. Snell, G. Bohlander, *Human Resource Management*, The University of West Alabama 2007.

responsible for their implementation³⁰. In order for the empowerment to be implemented, participatory management is necessary, which aims at acquiring valuable qualities, such as: increasing the level of informing employees; increasing motivation and interest in the results of work; creating the atmosphere of trust among employees; encouraging employees to share knowledge; increasing loyalty, and especially reducing the fluctuation level among talented employees³¹. Most definitions assume that talented people have the key skills, abilities, or even a gift, allowing them operate in an extremely efficient way, distinguishing them from other employees. Talent should be understood as a person of outstanding potential. A set of actions relating to gifted people, undertaken with the intention of development and efficiency, and achieving the goals of the organization is talent management³².

This kind of management aims at increasing number, availability, and flexible use of extremely talented (endowed with high potential) employees, who can have essential impact on the efficiency of an organization³³. A key to success of the high performance work environment is to enable the flow of good practises, habits, and ways of performance developed on one organizational level to lower levels of an organization. Managers should not only actively involve talents in all functional fields and organizational units in order to build commitment together, but they also ought to develop resources of knowledge and skills that can be used by the remaining employees. The waterfall model offers talents the possibility of development in a different dimension than the traditional one, it lets them discover new practices and ways of management, and enables building relation networks with conviction that they contribute to the success of an organization³⁴.

For the smooth functioning of HPWS, it is necessary to catch and hire talents in the organization, and skillfully manage them. They constitute a potential source of extraordinary effects compared to those provided by mediocre and just good people. It is worth noting that today's companies need to optimize their ability to act flexibly and adapt to new condi-

³⁰ V. Wooddell, *Employee Empowerment, Action Research and Organizational Change*, "Organization Management Journal" 2009, no. 1.

³¹ B. Mikuła, *Zarządzanie partycypacyjne*, [in:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, (eds.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, p. 196.

³² T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [in:] S. Borkowska, (ed.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, pp. 18-32.

³³ J. Smilansky, *The Systematic Management of Executive Talent*, Hydrogen, London 2005, pp. 17-26.

³⁴ K. Pałamarz, *Źródła wysokiej efektywności i metody jej osiągnięcia*, [in:] S. Borkowska (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa 2007, pp. 213-218.

tions through talents which determine the priority in the construction of the HPWS³⁵.

The principle of performance – reward linkage

Rewarding for broadly understood effects (achievements, performance) is considered to be a very important principle, on which the HPWS concept is based³⁶. The name of the principle "rewarding for effects" may suggest that the effects of work are the only basis of remuneration. However, HPWS is not based solely on this assumption³⁷. In most jobs the basis for remuneration is difficulty and effects, not skills or employee's efficiency. Only in reference to creative jobs, where the employer expects the employee to prepare new solutions (products), effects are dependent on competencies. In creative jobs rewarding for effects should thus be proportional to competencies and the use value of a project, and not to the difficulty of the carried out work³⁸. The characteristic feature of rewarding for effects is that remuneration varies and is associated with uncertainty. Its reception is different in reference to the higher senior management and high-class specialists, and different for executive employees or mid-level managers, who have lower tendencies to accept situations associated with remuneration uncertainty.

High-level managers are directly responsible for achieving competitive advantage and constant development of an organization. Due to this fact they are characterized by having a high share of variable remunerations in the form of shareholdings (real or phantom – phantom share), or debentures emitted by companies. The scale of shares should be diversified due to the phase of company's development cycle, evaluation of senior management potential, as well as external and internal conditions. It is recommended for senior management to use benefices, which constitute protection in the event of losing position, retiring, or those that enable maintaining balance between work and private life.

Both long-term incentives and benefices are a good form of rewarding employees that possess high potential (talents), including specialists, researchers and mid-level managers. When it comes to executive employ-

³⁵ B. Maślanka-Wieczorek, *Talent management and high performance work system*, "Journal of International Studies" 2014, Vol. 7, no. 1, pp. 102-109.

³⁶ W.F. Barnes, *op. cit.*

³⁷ M. Belcourt, G. Bohlander, A. Sherman, *Managing Human Resources*, Fourth Canadian Edition, Nelson 2004.

³⁸ Z. Czajka, *Wynagradzanie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, IPiSS, Warszawa 2008.

ees, the basis for their rewarding can be effects, on which realization they had visible influence. However, here remuneration is mostly associated with the effects of teamwork. Wherein, the group should have influence on the evaluation and rules of sharing the earned remuneration³⁹. In the case of production workers in HPWS, the used share remuneration is gain-sharing. Gain-sharing plans are based on a formula that shares are some portion of gains in productivity, quality, cost-effectiveness, or other performance indicators. The gain is shared in the form of bonuses to all employees in an organization. They typically use employee suggestion committees, and they differ from profit sharing and Employee Stock Ownership Plan (ESOP) on the basis that the formula is some set of local performance measures, not company profits⁴⁰.

The principle of egalitarianism

According to Belcourt, egalitarianism means minimizing shares between employees, reducing status differences, and participating in management. HPWS should evoke among the employed the sense of becoming a part of a certain organization, instead of the sense of being simply its employees.

The egalitarian work environment eliminates differences in status among employees, and reduces the real distance of power. Thanks to employees' participation in decision-making process, their involvement is greatly increased. Therefore, it results in enthusiastic achievement of the company's goals. Tools used in the HPWS concept, when implementing the rule of egalitarianism, are employee Problem -Solving Groups, especially Quality Circles and self-directed Team Work⁴¹. Quality Circles, which originated in Japan, are based on regular meetings between people from different branches of an organization in order to solve problems associated with quality that are present in an organization. Thanks to those meeting, employees are more involved in their work and in the activities of a company. The ability to communicate increases, as well as the self-esteem of employees who are able to see that their opinion has greater value among their colleagues. In turn, Self-directed Team Work, also termed autonomous group work, semi -autonomous, semi -autonomous work groups, self-regulating work teams, or simply teams. The work group (in some cases

³⁹ S. Borkowska, *Wynagradzanie za efekty w wysoce efektywnych systemach ZZL*, [in:] S. Borkowska (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2007, pp. 63-78.

⁴⁰ Ch. Parsons, R. Necochea, *Work Systems, High Performance Work Systems in the Paper Industry* 2007, July/August, pp. 28-31.

⁴¹ *Ibidem*, pp. 28-31.

operating without a supervisor) is responsible for a complete product or service, and makes decisions about task assignment and work methods. A team may be responsible for services such as maintenance, purchasing, and quality control .

In reference to shaping remunerations, egalitarianism translates into the development of their group, shareholding and cafeteria forms. Employees can influence the process of shaping remunerations indirectly (employee or occupational councils), or directly. In reference to direct forms, they are carried out through acceptance, consultations, or discussion meetings devoted to problems associated with the remuneration system⁴². It is also very important to adopt the egalitarian approach towards matters of dealing with creativity. Promoting innovative and open to novelties approaches among employees favours reporting of the so-called grass-roots innovations, what translates into increase of innovativeness of the whole company. The Toyota Company can be given as an example here. It reinvests 4-5% of its turnover into the department of development and research, thus promoting creative behaviours among all employees, and not only among those who are directly responsible for projects that revolve around implementing new processes or products⁴³ .

The process of employees' participation in making decisions that regard their organization enables them to take responsibility for their actions, what translates into their awareness of the incurred costs, the sense of belonging to their organization, and increase of work efficiency. Another benefit is the improvement of interpersonal relations in teams due to the conviction that all employees have real decisive power. This leads to the situation, where all team members approach tasks as co-owners, thus with greater responsibility and involvement. Porębska notices that in an organization based on high performance work systems, employees have to know and feel that they are equal partners in discussion, and not one of the elements of a bureaucratic machine⁴⁴. According to Tomer , the leading idea of HPWS is the process of creating the environment inside an organization that is based on participation, commitment, and empowerment of an employee, and not on controlling him⁴⁵.

⁴² S. Borkowska, *Wynagradzanie, op. cit.*, pp. 63-78.

⁴³ M. Juchnowicz, (ed.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWE, Warszawa 2014.

⁴⁴ J. Porębska, *op. cit.*, pp. 239-245

⁴⁵ J.F. Tomer, *Understanding High-performance Work System: The joint Contribution of Economics and Human Resource Management*, "Journal of Social-Economic", 2001, no. 30, pp. 63-73.

Summary

The hard global competition and the turbulent environment brought about the need to seek a model (a system) that aims at increasing the performance of an organization. To sum up the opinions included in the literature, it can be concluded that the idea of High Performance Work Systems is an effective way to improve the results of an organization's activities. By introducing HPWS, companies can increase their performance. The efficiency of the HPWS system, which is applicable both in the production and service sectors, results from the holistic approach toward the system. Holistic use of individual practices, as a result of the synergy effect, gives higher efficiency than the total influence of implementing individual practices. Organizations that aspire to using HPWS have to create a system, which will be based on four fundamental principles: communication, knowledge and skills development, performance-reward linkage, and egalitarianism.

In HPWS, it is impossible to overvalue the role of direct communication between individual members of an organization, teams, departments, or divisions. The implementation of the HPWS system requires an adequate communication strategy. Without communication, even the most professionally prepared projects won't be accepted by employees, and that affects the efficiency of implementation.

Communication is also the essential tool for developing knowledge and skills – the second fundamental principle of HPWS. Absorption of the gathered knowledge through programmes of employee competencies development and encouraging them to its use is an essential process in companies using HPWS. Promoting innovative behaviours and openness to novelties causes employees to believe that their ideas will be taken into consideration. The HPWS system shifts from individual forms of remuneration to team, shareholding, or long-term incentives. All of those remuneration forms are defined as participatory, they increase motivation and involvement of employees, who feel co-responsible for the results of their company's performance – success and failure is shared among various members of an organization. On the other hand, the egalitarian position of an organization (reducing status differences and participation in management) broadens the circle of employees, who can be stimulated to express innovative behaviours. Thanks to their involvement, employees have the sense of possessing abilities and competencies, the sense of being able to decide for themselves, as well as the conviction that it is possible to influence decision-making in their organization. On the basis of the research from the subject literature, it is possible to see that coherence of practices is immensely important. Not only in reference to every principle of HPWS,

but also between them all. The condition of the efficiently working HPWS system is the holistic configuration of the best practices (adjusted to the goals of an organization), which lie at the basis of four main principles of the system.

References

- Appelbaum E., Batt R., *The New American Workplace*, ILR Press, Ithaca 1994.
- Barnes F.W., *The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of 1/N Tek and Kote. Doctoral dissertation*, University of Notre Dame, 2001.
- Belcourt M., Bohlander G., Sherman A., *Managing Human Recourses*, Fourth Canadian Edition, Nelson 2004
- Bohlander G., Snell S., *Human Resource Management*, chapter 16, The University of West Alabama 2004.
- Borkowska S., *Wynagradzanie za efekty w wysoce efektywnych systemach ZZL*, [in:] S. Borkowska (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2007.
- Czajka Z., *Wynagradzanie w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, IPISS, Warszawa 2008.
- Delery J., Doty D., *Modes of theorizing in strategic human resources management: test of universalistic, contingency, performance predictions*, "Academy of Management Journal" 1996, no. 39 (4).
- Doyle M., *Management de elopement*, [in:] Beardwell & Holden (ed.), *Human resource management: at contemporary perspective*, Pitman, London 1997.
- Goldstein E. (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology. Training in work organization*, [in:] M.D. Dunnette (ed.), Palo Alto, Consulting Psychologists Press 1990.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennush G., *The Effects of Human resource Management practices on productivity Study of Steel finishing Lines*, "American Economic Review" 1997, no. 87 (3).
- Juchnowicz M., (ed.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWE, Warszawa 2014.
- Larkin T., Larkin S., *Change the Communication Channel: Web, Paper or Face-to-Face*, "Communication World", 2005, Vol. 22, Issue 6 (NoV./Dec.).
- Lawler E., Mohrman S., G. Benson, *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management*

- in the Fortune 1000*, The Center of Effective Organizations report, San Francisco 2001.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [in:] S. Borkowska, (ed.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Maślanka-Wieczorek B., *Talent management and high performance work system*, "Journal of International Studies" 2014, Vol. 7, no. 1.
- McNamara P.C., *Making Human Capital Productive*, "Business and Economic Review 46" 1999, no. 1.
- Mikuła B., *Zarządzanie partycypacyjne*, [in:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki A. (eds.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Moreland R., Levine J., *Socialization in organization and workgroups*, [in:] *Groups at work*, NJ Earlbaum 2001.
- Nadler A.D., Nadler B.M., Tushman L.M., *Competing by Design: Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997.
- Pałamarz K., *Źródła wysokiej efektywności i metody jej osiągnięcia*, [in:] S. Borkowska (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2007.
- Parsons Ch., Necochea R., *Work Systems, High Performance Work Systems in the Paper Industry 2007*, July/August.
- Pfeffer J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Porębska J., *Komunikacja filarem HPWS*, [in:] S. Borkowska (ed.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2007.
- Rostek R., *Komunikacja a High Performance Work System*, [in:] S. Borkowska, (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2007.
- Sajkiewicz B., *HPWS: doświadczenia zagraniczne*, [in:] S. Borkowska, (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2007.
- Sidor-Rządowska M., *Zebrania, zebrania*, „Personel i Zarządzanie" 1997, no. 1.
- Smilansky J., *The Systematic Management of Executive Talent*, Hydrogen, London 2005.
- Snell S., Bohlander G., *Human Resource Management*, The University of West Alabama 2007.
- Tomer F.J., *Understanding High-performance Work System: The joint Contribution of Economics and Human Resource Management*, "Journal of Social-Economic", 2001, no. 30.
- Weinstei K., *Komunikacja*, [in:] D. Stewart (ed.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 2002.
- Wooddell V., *Employee Empowerment, Action Research and Organizational Change*, "Organization Management Journal" 2009, no. 1.

Woźniakowski A., *Koncepcja High Performance Work System. Źródło i rozwój*, [in:] S. Borkowska S., (ed.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa 2006.

U. KRÓL, A. KRÓL, *MIĘDZYGENERACYJNE PRZEKAZANIE JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ*
– ASPEKTY PODATKOWE, [w:]

W. DANIELAK, K. PUJER (RED.), *NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ ZE SZCZEGÓLNYM*
UWZGLĘDNIENIEM ORIENTACJI ZASOBOWEJ, EXANTE, WROCŁAW 2017, ss. 155-168,
e-ISBN 978-83-65690-28-9, ISBN 978-83-65690-29-6.

ROZDZIAŁ 11.

MIĘDZYGENERACYJNE PRZEKAZANIE JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ – ASPEKTY PODATKOWE

dr Urszula Król
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

mgr Anna Król
Uniwersytet Warszawski

Słowa kluczowe: sukcesja, podatki, przekształcenie.

Wprowadzenie

Celem opracowania jest synteza złożonego problemu, jakim jest opodatkowanie różnych form międzygeneracyjnego przekazania jednoosobowej działalności gospodarczej. Jest to zagadnienie o ogromnym znaczeniu naukowym i praktycznym – dotyczy najbliższej przyszłości znaczącej części polskich przedsiębiorstw i może istotnie wpływać na ich decyzje inwestycyjne. A zatem, opracowanie stanowi zarówno punkt wyjścia dla analiz mikroekonomicznych, jak i analiz dotyczących optymalnych z punktu widzenia gospodarki rozwiązań podatkowych.

Rola międzygeneracyjnej sukcesji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Jednym z ważniejszych elementów zarządzania przedsiębiorstwem w długim okresie jest prawidłowe zaplanowanie przekazania własności działalności gospodarczej wyznaczonemu następcy lub następcom, bądź osobom

trzecim¹. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie i złożoność tego procesu w tak zwanych przedsiębiorstwach rodzinnych². Za przedsiębiorstwa rodzinne uznaje się najczęściej te, które stanowią własność członków jednej rodziny i są jednocześnie przez nich zarządzane³. W przedsiębiorstwach tego typu przekazanie własności przybiera najczęściej formę nierynkową, inną niż sprzedaż.

Jak wskazują badania, większość właścicieli firm rodzinnych w Polsce planuje międzygeneracyjne przekazanie działalności gospodarczej spokrewnionemu następcy⁴. Jednocześnie, niewielka jest ilość przedsiębiorstw z zaplanowanym procesem międzygeneracyjnego przekazania własności⁵. Nestorzy z reguły unikają mówienia o zakończeniu prowadzenia działalności gospodarczej i jego planowania, co często prowadzi do braku możliwości przekazania działalności kolejnym pokoleniom lub do zwiększenia kosztów podatkowych takiego przekazania. Konieczność zaplanowania sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wynika między innymi z faktu, że są one w dużej mierze prowadzone w formie spółek osobowych, spółek cywilnych i jednoosobowych działalności gospodarczych. Taka forma prawna przedsiębiorstwa wymaga szczególnych przygotowań sukcesyjnych, a ważnym ich elementem jest optymalizacja podatkowa procesu przekazania własności. W dalszej części opracowania zostaną omówione najważniejsze kwestie związane z opodatkowaniem przekazania przedsiębiorstwa prowadzonego w formie jednoosobowej działalności gospodarczej.

Idea i warunki sukcesji jednoosobowej działalności gospodarczej

Jednoosobowa działalność gospodarcza nie ma odrębnej od właściciela osobowości prawnej, zatem jej majątek jako przedsiębiorcy jest jednocze-

¹ B. Ip, G. Jacobs, *Business succession planning: a review of the evidence*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2006, Vol. 13, no. 3, pp. 326-350, s. 327.

² Por. K. Gersick, *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business Press, 1997, A. Crosbie, *Don't Leave it to the Children: Starting, Building and Sustaining a Family Business*, Marino, 2000.

³ Z badania zaprezentowanego przez A. De Massis et al., *Family business studies: An annotated bibliography*, Edward Elgar Publishing Limited, Gheltenham 2012., p. 13 wynika, że w 79% badanych opracowań (98 szt.) wykorzystano z kryterium własności, zaś w 53% (66 szt.) wykorzystano z kryterium zarządzania.

⁴ A. Lewandowska, *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, s. 5, <http://www.ibrpolska.pl/download/559/>, (online: 01.02.2017).

⁵ *Badanie Firm Rodzinnych 2015, Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, PWC.

śnie majątkiem własnym jej właściciela. Stosunki prawne powstałe przy prowadzeniu przedsiębiorstwa rodzinnego związane są z osobą wykonującą we własnym imieniu działalność gospodarczą. Problematyka międzygeneracyjnego przekazania działalności gospodarczej przez osobę fizyczną na rzecz członka rodziny w swej istocie sprowadza się głównie do przedsiębiorców prowadzących działalność w formie przedsiębiorstwa w ujęciu przedmiotowym. Przedsiębiorstwo w tym znaczeniu występuje jako kompleks majątkowy, przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej⁶. Definicję legalną przedsiębiorstwa zawiera art. 55¹ Kodeksu cywilnego (dalej jako: k.c.)⁷. Zgodnie z powyższym przepisem, przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności:

1. oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);
2. własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;
3. prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;
4. wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
5. koncesje, licencje i zezwolenia;
6. patenty i inne prawa własności przemysłowej;
7. majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;
8. tajemnice przedsiębiorstwa;
9. księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Wskazać należy, że w aktualnym stanie prawnym z zakresu składników wyeliminowane zostały zobowiązania i obciążenia, związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa⁸.

Przedsiębiorstwo w takim ujęciu tworzy jedną całość z wielu składników powiązanych ze sobą funkcjonalnie i przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych⁹. Powyższe wyliczenie nie ma charakte-

⁶ M. Litwińska-Werner [w:] J. Okolski (red.), *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 59.

⁷ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. nr 16 poz. 93).

⁸ Z. Gawlik [w:] A. Kidyba, *Kodeks cywilny. Komentarz.. Część ogólna*, t. I, art. 55¹, WKP 2012.

⁹ E. Skowrońska-Bocian, M. Warciński [w:] K. Pietrzykowski, *Kodeks cywilny*, t. I, Warszawa 2015, s. 246.

ru zamkniętego. Zbiór ten jest przykładowy i zmienny, zaś w skład przedsiębiorstwa często zaliczyć należy czynniki niekiedy trudno mierzalne i nieuchwytne, takich jak rynek czy klientela¹⁰. Bardzo często to właśnie zespół składników niematerialnych, w tym tych niewymiernych i trudnych do wyceny, jak renoma czy nazwa, stanowi największą wartość danego przedsiębiorstwa. Istotą i celem dobrze zaplanowanej sukcesji jest zatem przekazanie wszystkich składników, stanowiących wartość dodaną biznesu.

Wprowadzona przez ustawodawcę konstrukcja przedsiębiorstwa, jako samodzielnego dobra prawnego, stanowiącego przedmiot obrotu cywilnoprawnego¹¹, pozwala na wstąpienie przez sukcesora w całość praw, dotyczących wszystkich składników przedsiębiorstwa. Powyższe potwierdza treść przepisu art. 55² k.c., zgodnie z którym czynność prawna mająca za przedmiot przedsiębiorstwo obejmuje wszystko, co wchodzi w skład przedsiębiorstwa, chyba że co innego wynika z treści czynności prawnej albo z przepisów szczególnych. Należy zatem wskazać, że wraz z sukcesją przekazane zostaną także w prawa o charakterze niematerialnym, w tym koncesje, licencje i zezwolenia. Przedsiębiorstwo może być przedmiotem *uno actu* (łac. jednej czynności prawnej), przy czym nie jest konieczne, aby w treści umowy zostały wymienione wszystkie składniki wchodzące w skład przedsiębiorstwa¹². W tym miejscu podkreślić należy, iż niezaplanowane postępowanie w zakresie sukcesji międzypokoleniowej może skutkować ryzykiem zaburzającym działalność gospodarczą, znacznie zmniejszającym wartość przedsiębiorstwa, a nawet doprowadzić do jego likwidacji. funkcjonowanie i kontynuacja działalności przedsiębiorstwa mogą być zagrożone.

Przekazanie jednoosobowej działalności gospodarczej w drodze darowizny – aspekty podatkowe

Sukcesja przedsiębiorstwa rodzinnego może zostać dokonana za życia przedsiębiorcy jako rozporządzenie *inter vivos* (łac. między żyjącymi) lub *mortis causa* (łac. na wypadek śmierci)¹³. Przekazanie jednoosobowej działalności gospodarczej w drodze darowizny stanowi często jedną z najkorzystniejszych procedur sukcesyjnych. Komentowany powyżej przepis 55² k.c. w sposób jednoznaczny rozstrzyga, że przedsiębiorstwo może być

¹⁰ Z. Gawlik [w:] A. Kidyba, *op. cit.*, art. 55¹.

¹¹ E. Skowrońska-Bocian, M. Warciński [w:] K. Pietrzykowski, *op. cit.*, s. 245.

¹² Z. Gawlik [w:] A. Kidyba, *op. cit.*, art. 55¹.

¹³ E. Skowrońska-Bocian, M. Warciński [w:] K. Pietrzykowski, *op. cit.*, s. 248.

przedmiotem obrotu prawnego, zaś ustawa nie ogranicza czynności prawnych, które mogą mieć za przedmiot przedsiębiorstwo. Należy jednak podkreślić, iż przeniesienie przedsiębiorstwa w formie darowizny może skutkować koniecznością renegocjacji umów o charakterze zobowiązaniowym oraz uzyskaniem zgody kontrahentów na zmianę dotychczasowego dłużnika.

W podatku od spadków i darowizn, uregulowanym ustawą o podatku od spadków i darowizn¹⁴, przedmiotem opodatkowania jest między innymi nabycie przez osobę fizyczną spadku i nabycie darowizny. Podstawą opodatkowania jest wartość przekazywanego majątku – standardowo jest to wartość określona przez nabywcę¹⁵, choć musi ona być zgodna z wartością rynkową składników majątku¹⁶. Co ważne, podstawa opodatkowania podlega czasowej kumulacji podatkowej. Oznacza to, że spadki i darowizny otrzymane od jednej osoby w danym roku kalendarzowym podlegają kumulacji z innymi spadkami i darowiznami od tej osoby, jeśli miały miejsce w trakcie 5 lat podatkowych poprzedzających ostatnie przekazanie majątku.

W konstrukcji podatku wyróżnia się trzy grupy podatkowe, określające stopień pokrewieństwa pomiędzy darczyńcą lub spadkodawcą a obdarowanym lub spadkobiercą. To od niej zależy zastosowana w konstrukcji podatku kwota wolna oraz skala podatkowa. Omawiane elementy techniki podatkowej zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Dodatkową ulgą podatkową skierowaną do najbliższej rodziny jest zwolnienie z podatku od spadków i darowizn uregulowane w art. 4a. Pozwala ono na przekazywanie majątku w drodze darowizny osobom należącym do tzw. grupy zerowej bez podatku od spadków i darowizn¹⁷. Wskazana grupa podatkowa stanowi zawężenie relacji przewidzianych w I grupie podatkowej do najbliższej rodziny – wykluczeni zostali tutaj zięć, synowa i teściowie¹⁸. Poza pokrewieństwem, warunkiem zastosowania zwolnienia jest zgłoszenie darowizny do naczelnika urzędu skarbowego w odpowiednim terminie¹⁹.

¹⁴ Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn, (Dz.U.2016.205 tj. ze zm.)

¹⁵ R. Styczyński, *Ustawa o podatku od spadków i darowizn. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2014, art. 8.

¹⁶ Organy skarbowe mogą zakwestionować wartość odbiegającą od wartości rynkowej.

¹⁷ S. Babiaryz, *Zwolnienie podmiotowe z art. 4a oraz projekty zmian ustawy o podatku od spadków i darowizn*, „Prz. Pod.” 2008, nr 10, ss. 32–37.

¹⁸ R. Styczyński, *Ustawa o podatku od spadków i darowizn. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2014, art. 9.

¹⁹ S. Babiaryz, *op. cit.*, ss. 32-37.

Przekazanie przedsiębiorstwa w drodze darowizny stanowi przysporzenie majątkowe po stronie obdarowanej osoby fizycznej. Wymaga zatem rozważenia, czy czynność nie podlega opodatkowaniu daniną uregulowaną ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych²⁰. Na podstawie art. 2 ust. 1 pkt 3 ustawy można stwierdzić, że takie opodatkowanie nie ma miejsca, ze względu na objęcie czynności podatkiem od spadków i darowizn²¹. Jednocześnie, osoba obdarowana nie ma prawa do uznania wartości otrzymanych towarów i materiałów za koszty uzyskania przychodów. Wynika to z faktu, że nie zostanie spełniona jedna z podstawowych przesłanek uznania wydatku za koszt, zapisana w art. 22 ust. 1 ustawy – obdarowany nie poniósł wydatku na nabycie darowanego majątku. Inne rozwiązanie przewidziano w stosunku do otrzymanych w darowiźnie środków trwałych.

Tabela 1. Kwoty wolne oraz skale podatkowe w podatku od spadków i darowizn

Kwota wolna i skala podatkowa dla I grupy podatkowej – małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierba, zięcia, synową, rodzeństwo, ojczyma, macochę i teściów		
Kwota nadwyżki nad kwotę wolną od podatku (9 637 PLN)		Podatek wynosi
ponad	do	
	10 278	3%
10 278	20 556	308 PLN 30 gr i 5% nadwyżki ponad 10 278 PLN
20 556		822 PLN 20 gr i 7% nadwyżki ponad 20 556 PLN
Kwota wolna i skala podatkowa dla II grupy podatkowej – m.in. zstępnych rodzeństwa, rodzeństwo rodziców, zstępnych i małżonków pasierbów, małżonków rodzeństwa i rodzeństwo małżonków		
Kwota nadwyżki nad kwotę wolną od podatku (7 276 PLN)		Podatek wynosi
ponad	do	
	10 278	7%
10 278	20 556	719 PLN 50 gr i 9% nadwyżki ponad 10.278 PLN
20 556		1 644 PLN 50 gr i 12% nadwyżki ponad 20 556 PLN
Kwota wolna i skala podatkowa dla II grupy podatkowej – innych nabywców		
Kwota nadwyżki nad kwotę wolną od podatku (4 902 PLN)		Podatek wynosi
ponad	do	
	10 278	12%
10 278	20 556	1 233 PLN 40 gr i 16% nadwyżki ponad 10 278 PLN
20 556		2 877 PLN 90 gr i 20% nadwyżki ponad 20 556 PLN

Źródło: opracowanie na podstawie art.9, 14 i 15 Ustawy z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn, (Dz.U.2016.205 tj. ze zm.).

²⁰ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U.2016.2032 tj. ze zm.).

²¹ A. Bartosiewicz, R. Kubacki, *PIT. Komentarz*, LEX, Warszawa 2015, art. 2.

Obdarowany może, zgodnie z treścią art. 22g ust. 1 ustawy, dokonać amortyzacji takich składników majątku, przyjmując za wartość początkową środka trwałego jego wartość rynkową.

Również po stronie darczyńcy występują skutki w podatku dochodowym od osób fizycznych – nie może on uznać za koszty uzyskania przychodów wydatków na towary i materiały przekazane w darowiznie w ramach przedsiębiorstwa. Z chwilą przekazania przestają bowiem być związane z osiągnięciem przychodów, a zatem nie jest spełnione kryterium art. 22 ust. 1 ustawy.

Nieodpłatne przekazanie składników majątku może być przedmiotem opodatkowania podatkiem od towarów i usług²². Jednakże, zgodnie z treścią art. 6 ustawy, zbycie przedsiębiorstwa nie jest objęte omawianym podatkiem²³. Za zbycie przedsiębiorstwa uznaje się również jego nieodpłatne przekazanie. Jeśli przy zakupie składników majątku przysługiwało przedsiębiorcy prawo do dokonania odliczenia podatku naliczonego, w związku z przeznaczeniem składników majątku na cele nieobjęte podatkiem, konieczna jest korekta podatku naliczonego odliczonego w związku z nabyciem tych składników majątku. Zgodnie z treścią art. 91 ust. 9 okres korekty wynosi 10 lat dla nieruchomości i 5 lat dla innych składników majątku. W przypadku przekazania przedsiębiorstwa ustawodawca przewidział specyficzną formę dokonania takiej korekty. Wychodzi się bowiem z założenia, że działalność przedsiębiorstwa będzie kontynuowana i w związku z tym traktuje się taką darowiznę jako przeznaczenie przedsiębiorstwa do czynności opodatkowanych. Następca prawny ma jednak obowiązek dokonania omówionej wcześniej korekty, jeśli nabyty majątek będzie wykorzystywany do działalności nieopodatkowanej podatkiem od towarów i usług²⁴.

Należy tutaj zwrócić uwagę, że darowizna poszczególnych składników majątku, w tym również majątku przedsiębiorstwa, podlega standardowo opodatkowaniu omawianym podatkiem. W związku z tym, przy takim przekazaniu przedsiębiorstwa zalecana jest wielka ostrożność, aby organy skarbowe nie uznały, że aportowany majątek nie stanowi przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa²⁵. Gdyby tak stwierdzono, obrót – czyli w tym przypadku wartość przekazanego majątku

²² Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U.2016.710 tj. ze zm.).

²³ A. Bartosiewicz, *VAT. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, art. 6.

²⁴ Taki sposób przeprowadzenia korekty potwierdzają między innymi: Interpretacja indywidualna z dnia 21.01.2010 r., sygn. IPPP3/443-946/09-3/MM, Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie oraz Interpretacja indywidualna z dnia 28 stycznia 2015 r., sygn. IPPP2/443-1089/14-5/MM, Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie

²⁵ M. Dacewicz, *Lepiej mieć dobry plan restrukturyzacji*, Pr.i P.-WS 2014/28/15-19.

– byliby opodatkowany wg odpowiednich stawek, przy czym standardową stawkę stanowi aktualnie 23%²⁶.

Przekazanie jednoosobowej działalności gospodarczej w drodze spadku – aspekty podatkowe

Nieodpłatne przekazanie jednoosobowej działalności gospodarczej może nastąpić w drodze dziedziczenia. W sytuacji braku wcześniejszego uregulowania kwestii spadkowych, przedsiębiorstwo wchodzi w skład masy spadkowej i jako takie ulega dziedziczeniu na zasadach ogólnych. W przypadku wielości spadkobierców poszczególne składniki przedsiębiorstwa mogą zostać rozdzielone. Co więcej, wiele elementów nigdy nie będzie mogło być odziedziczone, przede wszystkim wygaśnięciu podlegają wszelkie decyzje administracyjne, w tym koncesje, licencje i zezwolenia. Podobna sytuacja będzie miała miejsce w przypadku powołania spadkobierców w testamencie, w szczególności, jeżeli brak jest między nimi zgody co do sposobu podziału majątku spadkowego. W ten sposób pomiędzy spadkobiercami dojdzie do utworzenia współwłasności ułamkowej całego przedsiębiorstwa. Powyższe prowadzi do wniosku, iż w przypadku braku przygotowania procesu sukcesji, z chwilą śmierci przedsiębiorcy jego przez wiele lat budowany biznes rodzinny może przestać istnieć.

Pewnym rozwiązaniem w przypadku sukcesji *mortis causa* może stanowić wprowadzona nowelizacją Kodeksu cywilnego z dnia 23 października 2011 r.²⁷ instytucja zapisu windykacyjnego. Zgodnie z treścią art. 981¹ k.c., w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego spadkodawca może postanowić, że oznaczona osoba nabywa przedmiot zapisu z chwilą otwarcia spadku. Zgodnie z ust. 2 pkt 3 w/w przepisu, jego przedmiot może stanowić przedsiębiorstwo, w rozumieniu art. 55¹ k.c. Przedmiot zapisu windykacyjnego nie wchodzi w skład spadku²⁸, przedsiębiorstwo zatem już z chwilą śmierci spadkodawcy, zostaje przeniesione na rzecz sukcesora.

Zasady opodatkowania podatkiem od spadków i darowizn otrzymania spadku są analogiczne do zasad opodatkowania otrzymania darowizny. To podobieństwo będzie miało miejsce w przypadku, gdy przekazaniu pod-

²⁶ Za przykład może posłużyć interpretacja: Interpretacja Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 2 kwietnia 2010 r. ILPP1/443-1/10-4/BD. Problem występuje najczęściej w sytuacjach, gdy z majątku przedsiębiorstwa przed przekazaniem wprowadzane są jakieś składniki majątku, np. nieruchomości.

²⁷ Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy - Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011 nr 85 poz. 458).

²⁸ E. Skowrońska-Bocian, J. Wierciński [w:] J. Gudowski, *Kodeks cywilny*, t. IV, s. 206.

lega całe przedsiębiorstwo. Jeśli natomiast dziedziczeniu podlegają składniki majątku spadkodawcy, przekazanie takie nie będzie objęte podatkiem od towarów i usług i nie będzie wymagało wskazanych wyżej korekt podatku naliczonego. Nabycie nie będzie też powodowało konsekwencji w podatku dochodowym od osób fizycznych do momentu, gdy spadkobiercy sprzedadzą składniki majątku. W przypadku takiej sprzedaży standardowo przychodem są otrzymane środki pieniężne lub świadczenia, zaś koszty uzyskania przychodów nie wystąpią. Sprzedaż ruchomych składników majątku może być zwolniona z podatku dochodowego od osób fizycznych, jeśli następuje później niż pół roku po nabyciu – w tym przypadku po nabyciu spadku²⁹.

Odpłatne przekazanie jednoosobowej działalności gospodarczej – aspekty podatkowe

Często rozważaną formą przekazania przedsiębiorstwa jest jego sprzedaż. Do umowy sprzedaży należy odnieść wszystkie poczynione powyżej uwagi, dotyczące zbycia przedsiębiorstwa w rozumieniu art. 55² k.c.

Sprzedaż przedsiębiorstwa stanowi źródło przychodów przewidziane w art. 14 ustawy i podlega opodatkowaniu na takich zasadach, jak dochody związane z prowadzeniem działalności. A zatem, może mieć zastosowanie skala progresywna podatku dochodowego od osób fizycznych lub skala liniowa, przewidująca stawką 19%. Za koszty uzyskania tego przychodu uznaje się wydatki poniesione na zakup towarów i materiałów oraz wartość środków trwałych, skorygowaną o wartość dokonanych odpisów amortyzacyjnych³⁰.

Sprzedaż przedsiębiorstwa, tak jak jego darowizna, jest czynnością nieobjętą podatkiem od towarów i usług. Zachowują tutaj aktualność uwagi dotyczące opodatkowania podatkiem od towarów i usług zbycia majątku przedsiębiorstwa, jeśli w mniemaniu organów skarbowych nie będą one stanowiły przedsiębiorstwa³¹.

Umowy sprzedaży rzeczy i praw majątkowych standardowo podlegają opodatkowaniu podatkiem od czynności cywilnoprawnych, uregulo-

²⁹ R. Styczyński, *Ustawa..., op. cit.*

³⁰ W. Krzeszowski, *Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 291, 2013, s. 290.

³¹ J. Zubrzycki, *Leksykon VAT 2013 – t. I*, Unimex, Wrocław 2013, s. 21.

wanym ustawą o podatku od czynności cywilnoprawnych³². Niejasności związane z pojęciem przedsiębiorstwa spowodowały wątpliwości dotyczące opodatkowania czynności sprzedaży przedsiębiorstwa tym podatkiem. Aktualnie orzecznictwo sądów administracyjnych pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa ma swoistą, złożoną, zdeterminowaną składnikami strukturę, wewnętrzną organizację, a przedmiotem własności i innych praw, a tym samym czynności cywilnoprawnej, są wyłącznie poszczególne składniki przedsiębiorstwa. W związku z tym, opodatkowaniu podlega sprzedaż poszczególnych składników przedsiębiorstwa. Ma to również wpływ na wybór stawki podatkowej – zastosowanie mają stawki 1% i 2% wartości rynkowej poszczególnych rzeczy i praw³³.

Przekształcenie i aport działalności jako instrumenty usprawniające sukcesję przedsiębiorstwa – aspekty podatkowe

Powyżej wskazane sposoby sukcesji, przewidywały zachowanie przez sukcesora formy jednoosobowej działalności gospodarczej. Należy jednak wskazać, że powyższa forma niesie za sobą wiele zagrożeń. Niezależnie od samego problemu sukcesji na pierwszy plan wysuwa się problem odpowiedzialności przedsiębiorcy całym majątkiem za zobowiązania związane z prowadzoną działalnością, ryzyko obejmuje również majątek prywatny, w tym objęty wspólnością majątkową małżonków. Nie sposób pominąć również kwestii konieczności renegotjacji części umów zobowiązaniowych, które automatycznie nie przechodzą na rzecz sukcesora. Zbytek przedsiębiorstwa na inny podmiot może wprowadzić chaos w relacjach z klientami, gdyż po przeniesieniu przedsiębiorstwa zmienia się podmiot w relacjach gospodarczych. Powyższe problemy nie występują w przypadku prowadzenia działalności w formie spółki kapitałowej, posiadającej odrębną osobowość prawną, której udziały lub akcje podlegają dowolnemu (o ile w umowie nie zastrzeżona inaczej) obrotowi prawnemu. Zatem zmiana wspólników co do zasady nie powoduje naruszenia stosunków prawnych, których stroną jest spółka kapitałowa, eliminacji podlega również ryzyko wygaśnięcia decyzji administracyjnych. Możliwość przekształcenia przedsiębiorcy prowadzącego jednoosobowego będącego osobą fi-

³² Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (Dz.U.2016.223).

³³ H. Filipczyk, *Podatek od czynności cywilnoprawnych. Komentarz*, LEX 2015, art. 1, M. Szymankiewicz, , ODDK Gdańsk 2010, s. 106.

zyczną w jednoosobową spółkę kapitałową została wprowadzona ustawą o ograniczeniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców³⁴.

Przekształcenie przedsiębiorcy w spółkę kapitałową oparte jest na konstrukcji sukcesji uniwersalnej. Nowo powstały podmiot – spółka przekształcona – staje się podmiotem wszystkich praw i obowiązków przysługujących przedsiębiorcy, w tym administracyjnoprawnych. W przeciwieństwie jednak do przekształcenia spółek, przekształcenie jednoosobowego przedsiębiorcy indywidualnego nie może być traktowane jako oparte o zasadę kontynuacji, gdyż przed przekształceniem w spółkę kapitałową nie mamy do czynienia z formą spółki handlowej, lecz przedsiębiorcą³⁵. Przedsiębiorca nie przekształca się w spółkę, ale staje się jedynym współnikiem lub akcjonariuszem spółki kapitałowej. Spółka przekształcona powstaje z chwilą wpisu spółki do rejestru. Również w tym dniu następując wszystkie skutki związane z przekształceniem, w tym z sukcesją uniwersalną. Sąd rejestrowy przesyła informacje niezwłocznie właściwemu organowi ewidencyjnemu odpis postanowienia o wpisie, i na jego podstawie organ z urzędu wykreśli przedsiębiorcę z CEIDG (Centralna Ewidencja Działalności Gospodarczej).

Przy przekształceniu jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę kapitałową nie wystąpią czynności opodatkowane podatkiem od towarów i usług ani podatkiem dochodowym od osób fizycznych.

W przypadku przekształcenia wystąpi obowiązek podatkowy w podatku od czynności cywilnoprawnych, gdyż przedmiotem opodatkowania tym podatkiem jest między innymi zmiana umów spółek. Podstawę opodatkowania przy przekształceniu spółki cywilnej w spółkę z o.o. stanowi wartość kapitału zakładowego spółki z o.o. powstałej w wyniku przekształcenia. Część majątku przekazana na kapitał zapasowy nie będzie podlegała opodatkowaniu. Stawka podatku wynosi 0,5%³⁶.

Jak został wspomniane powyżej, decydując się na zmianę formy prawnej prowadzenia działalności przy okazji dokonywania procesu sukcesji, przedsiębiorca może skorzystać z instytucji aportu przedsiębiorstwa do spółki kapitałowej. W zamian za aport, stanowiący innymi słowy wkład niepieniężny, dotychczasowy przedsiębiorca uzyskuje określoną ilość udziałów lub akcji w spółce kapitałowej³⁷. Wniesienie wkładu polega na przeniesieniu prawa ze współnika na rzecz spółki. Aport jest więc niewątpliwie czynnością prawną w rozumieniu art. 55² k.c. i tym samym mają do

³⁴ Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczeniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców (Dz. U. nr 106, poz. 622).

³⁵ P. Pinior [w:] J. Strzępka, *Kodeks spółek handlowych*, Warszawa 2015, s. 1444.

³⁶ H. Filipczyk, *Podatek...*, *op. cit.*

³⁷ J. Strzępka, E. Zielińska [w:] J. Strzępka, *Kodeks spółek handlowych*, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 400.

niego zastosowanie skutki przewidziane w tym rozdziale (przejście wszystkich składników przedsiębiorstwa dokonane jedną czynnością prawną). Odnosząc powyższe do tematyki międzygeneracyjnej sukcesji przedsiębiorstwa. Jak to zostało opisane w podrozdziale, dotyczącym przekształcenia przedsiębiorcy, obrót udziałami lub akcjami jest dowolny, zatem po wniesienie całości przedsiębiorstwa do spółki, wszelkie zmiany właścicielskie nie będą powodowały ingerencji w skład poszczególnych elementów materialnych lub niematerialnych przedsiębiorstwa.

Aport przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa są czynnościami nieobjętymi podatkiem od towarów i usług. W związku z tym, konsekwencje w tym podatku będą porównywalne do konsekwencji darowizny przedsiębiorstwa. Również w tym przypadku należy zachować ostrożność w kwestii ewentualnego wyprowadzania przed aportem składników majątku przedsiębiorstwa do majątku osobistego.

Aport przedsiębiorstwa osoby fizycznej do spółki kapitałowej będzie podlegał opodatkowaniu podatkiem od czynności cywilnoprawnych. Zgodnie z art. 1 ust. 3 pkt 2 ww. ustawy, w przypadku umowy spółki kapitałowej za zmianę umowy uważa się podwyższenie kapitału zakładowego z wkładów lub ze środków spółki oraz dopłaty³⁸. Podstawą opodatkowania będzie wielkość kapitału zakładowego. Stawka podatku od umowy spółki wynosi 0,5% i taką samą stawkę stosuje się również przy zmianach umowy spółki³⁹.

W myśl art. 17 ust. 1 pkt 9 oraz art. 21 ust. 1 pkt 109 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych przychodem jest wartość wkładu w spółce kapitałowej objętych w zamian za wkład niepieniężny w innej postaci niż przedsiębiorstwo lub jego zorganizowana część⁴⁰. A zatem, wniesienie aportu w postaci przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa nie skutkuje powstaniem przychodu⁴¹. W związku z tym należy zachować integralność przedsiębiorstwa – w przeciwnym przypadku aport będzie podlegał opodatkowaniu.

Podsumowanie

Efektywny proces międzygeneracyjnego przekazania jednoosobowej działalności gospodarczej jest procesem koniecznym dla długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa. Jednocześnie wymaga on profesjonalnego przy-

³⁸ H. Filipczyk, *Podatek...*, *op. cit.*, art. 1.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ W. Krzeszowski, *op. cit.*, s. 291.

⁴¹ A. Bartosiewicz, R. Kubacki, *PIT...*, *op. cit.*, art. 21.

gotowania, gdyż możliwe rozwiązania prawne mogą przynieść wysoce zróżnicowane efekty podatkowe.

Literatura

- Babiarz S., *Zwolnienie podmiotowe z art. 4a oraz projekty zmian ustawy o podatku od spadków i darowizn*, „Prz. Pod.” 2008, nr 10.
- Bartosiewicz A., Kubacki R., *PIT. Komentarz*, LEX, Warszawa 2015.
- Crosbie A., *Don't Leave it to the Children: Starting, Building and Sustaining a Family Business*, Marino, 2000.
- Dacewicz M., *Lepiej mieć dobry plan restrukturyzacji*, „Pr.i P.-WS” 2014, nr 28.
- Filipczyk H., *Podatek od czynności cywilnoprawnych. Komentarz*, LEX, Warszawa 2015.
- Gersick K., *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business Press, 1997.
- Gudowski J., *Kodeks cywilny. Komentarz*, t. IV, LexisNexis, Warszawa 2013.
- Jacobs G., *Business succession planning: a review of the evidence*, “Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, Vol. 13, no. 3.
- Kidyba A., *Kodeks cywilny. Komentarz. Część ogólna*, t. I, WKP, Warszawa 2012.
- Krzeszowski W., *Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 291, 2013.
- Okolski J., *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Pietrzykowski K., *Kodeks cywilny. Komentarz*, t. I, C.H. Beck, Warszawa 2015.
- Strzępka J., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
- Styczyński R., *Ustawa o podatku od spadków i darowizn. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2014.
- Szymankiewicz M., *Podatek od czynności cywilnoprawnych. Leksykon opodatkowania*, ODDK, Gdańsk 2010.
- Zubrzycki J., *Leksykon VAT 2013 – t. I*, Unimex, Wrocław 2013.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. nr 16 poz. 93).
- Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn (Dz.U. nr 45 poz. 207).

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. nr 80 poz. 350).

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. nr 54 poz. 535).

Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011 nr 85 poz. 458).

Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczeniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców (Dz. U. nr 106, poz. 622).

Strony internetowe

Lewandowska A., *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, <http://www.ibrpolska.pl/download/559/>, (online: 01.02.2017).

Część II.

WYBRANE PROBLEMY
ZARZĄDZANIA
ORGANIZACJĄ
PUBLICZNĄ

ROZDZIAŁ 12.

FUNKCJONOWANIE, ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ W SYSTEMIE DEMOKRATYCZNYM I SOCJALISTYCZNYM A GOSPODARKA KRAJOWA

mgr Dominika Skoczylas
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Prawa i Administracji
Katedra Prawa i Postępowania Administracyjnego

Słowa kluczowe: centralizacja, decentralizacja, organy administracji publicznej, procesy gospodarcze, organizacja i zarządzanie w administracji publicznej.

Wprowadzenie

Zagadnienia dotyczące organizacji i zarządzania strukturami administracji publicznej od zawsze znajdowały się w kręgu zainteresowania nie tylko podmiotów zajmujących się materią prawa administracyjnego, ale także osób będących podporządkowanych aparatowi władzy. Można bez cienia wątpliwości stwierdzić, że zarówno same organy wykonujące władztwo publiczne (administracyjne) jak i poszczególne jednostki podlegają regułom prawa stanowionego, a w rezultacie stosowanego, które jest akceptowane i przestrzegane przez całe społeczeństwo. Władztwo to oznacza, że organy władzy publicznej mogą w sposób jednostronny, na podstawie przysługujących kompetencji, określać prawa i obowiązki uczestników stosunków administracyjno-prawnych. Wykorzystują w tym celu różnego rodzaju środki o charakterze władcym (częściej) i niewładcym¹. Ponadto realizowane przez nie cele (interesy publiczne) mają jak najefektywniej

¹ H. Kaczmarczyk, *Publiczne prawa podmiotowe, interes publiczny, władztwo administracyjne* [w:] L. Bielecki, P. Ruczkowski (red.), *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Difin, Warszawa 2011, s. 159.

zaspokajać potrzeby społeczeństwa. Należy pamiętać o tym, że administracja publiczna pomimo przysługującego jej szczególnego rodzaju władztwa, pełni, na co wskazuje etymologia jej nazwy (z łaciny: *administrare*) rolę przewodniczą, organizatorską, służebną, zarządczą, po to aby osiągnąć określony cel publiczny².

Niezwykle istotną kwestią jest sama kreacja organów wchodzących w skład administracji publicznej, a w szczególności ustalenie podstaw jej organizacji i zarządzania. Ukształtowanie i działalność podmiotów wygląda inaczej w zależności od systemu, ustroju państwowego w jakim pełnią swoją rolę. Nie bez znaczenia zdaje się również sytuacja gospodarcza, w której organy publiczne urzeczywistniają swoje władztwo. Czynniki ustrojowo-gospodarcze mają ogromny wpływ na działalność i ostateczny model struktury organizacyjnej aparatu administracyjnego, co jest widoczne na przykładzie dwóch przeciwstawnych sobie systemów funkcjonowania państwa: centralnego planowania (socjalistycznym) oraz w warunkach gospodarki wolnorynkowej (demokracji).

Z uwagi na to, że uwarunkowania wynikające z centralizacji i decentralizacji w odmienny sposób kształtują sposób funkcjonowania aparatu władzy, celem rozdziału jest wskazanie warunków zarządzania i organizacji administracji publicznej w zależności od przyjętego przez państwo ustroju władzy, a także scharakteryzowanie działania i interwencjonizmu państwowego w odniesieniu do gospodarki. Pierwsza część koncentruje się na kwestiach związanych z modelem funkcjonowania administracji publicznej w systemie demokratycznym oraz socjalistycznym na przykładzie państwa polskiego. W drugiej wskazano zagadnienia ogólne związane z centralizacją i decentralizacją zadań publicznych oraz omówiono wpływ sposobu organizacji i zarządzania przez organy administracji publicznej na kształtowanie gospodarki.

Funkcjonowanie i organizacja administracji publicznej w systemie demokratycznym i socjalistycznym

Administracja publiczna działa przez swoje organy. To szczególnego rodzaju podmioty (jednostki organizacyjne), które ze względu na przyznane im przez przepisy prawa kompetencje realizują zamierzenia o charakterze politycznym, społecznym i gospodarczym. Pełnią funkcję kontrolną, regulacyjną, ustawodawczą. Kierunek ich działań wyznaczają cele ogólnospołeczne (użyteczności publicznej), oparte na ciągłości i trwałości podejmo-

² J. Zimmermann, *Prawo administracyjne*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, ss. 25-26.

wanych czynności³. Dlatego tak istotne jest ustalenie zasad zorganizowania (jak najefektywniejszego podziału, uporządkowania zadań, tworzenia struktur) i zarządzania (podejmowania działań kierowniczych, władczych w tym decyzyjnych, kontrolnych i planistycznych)⁴. Pierwszorzędnym aspektem jest ustalenie ustroju państwa, dzięki czemu można opisać organizację i sposób zarządzania strukturami administracyjnymi. Sytuację administracji publicznej doskonale ilustrują zmiany w ustroju Polski w XX w., z typu socjalistycznego (komunistycznego) na demokratyczny (transformacja ustrojowa). Zatem, według aktualnie obowiązującego stanu w Polsce (w demokracji), najważniejsze znaczenie mają dwie zasady: trójpodziału (zgodnie z art. 10 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej podział i równowaga władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej) i decentralizacji (według art. 15 i 16 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej znaczenie podziału terytorialnego państwa, wzmocnienie pozycji samorządu terytorialnego)⁵. Istotna jest również kwestia prywatyzacji zadań publicznych, polegająca na przekazywaniu tego typu zadań podmiotom spoza aparatu władzy bądź współuczestniczeniu organu i innych podmiotów w ich realizowaniu. Definicję organów administracji publicznej wskazuje natomiast art. 5 § 2 pkt 3 Kodeksu Postępowania Administracyjnego, włączając do tej grupy zarówno ministrów, centralne organy administracji rządowej, wojewodów, działające w ich lub we własnym imieniu inne terenowe organy administracji rządowej (zespolonej i niezespólonej) oraz organy jednostek samorządu terytorialnego⁶.

Osiągnięcie zamierzonych celów wymaga odpowiedniego przygotowania struktur pod względem organizacyjnym i zarządczym. Należy wskazać poprzez jakie działania, współpracę z innymi podmiotami i środki dana jednostka będzie działała. Kolejno powinno się ustalić ilość i jakość działań, określając: zdolność zastosowania środków prawnych i finansowych, sposób pozyskiwania zasobów, kreację stosunków pracy, wymianę informacji pomiędzy pionami i uprawnienia kontrolne⁷. Budowa aparatu administracyjnego Polski sprzyja pomocniczości i subsydiarności zachowań polityczno-gospodarczych. Współdziałanie, koordynacja oraz racjonalna organizacja pracy zapewniają jednolitość zachowań aparatu władzy

³ M. Wierzbowski (red.), *Prawo administracyjne*, LexisNexis, Warszawa 2013, ss. 102-104.

⁴ T. Stobiecki, *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej* [w:] J. Gierszewski, T. Maciejewski (red.), *Z problemów administracji. Administracja publiczna*, P.M. LOGO, Chojnice 2010, ss. 117-118.

⁵ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).

⁶ Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2016 r. poz. 23 z późn. zm.).

⁷ T. Stobiecki, *Organizacja*, *op. cit.*, ss. 121-122.

i stosowania tych samych przepisów prawnych. Przekazanie części zadań samorządom, stanowi ogromne wsparcie dla organów rządowych, które mogą się zająć stanowieniem aktów powszechnie obowiązujących⁸. Jednocześnie samorzady są stale nadzorowane przez organy naczelne, ponadto dotowane są z budżetu państwa. Natomiast korzyścią dla obywateli jest to, że mogą swoje sprawy załatwiać na poziomie urzędów gmin. Realizowany jest w ten sposób postulat: administracja bliżej ludzi.

Na podstawie modelu socjalistycznego struktura organów administracji publicznej przedstawia się zgoła inaczej. Rozbudowane ogniwa administracyjne i tendencja scentralizowania funkcjonowania aparatu władzy nie pozostawiała żadnych złudzeń. Charakterystyczna dla tego okresu jest centralizacja. Początkowo jako polityczną reprezentację narodu powołano krajowe, wojewódzkie, powiatowe i gminne rady narodowe jako tymczasowe i ustawodawcze organy. W późniejszym okresie aparat władzy stanowiła Rada Ministrów z ministrami, komisje, komitety, rady, urzędy centralne z nieodzowną rolą partii na czele państwa. Co prawda samorzady terytorialne, rzemieślnicze, spółdzielnie, naczelnicy poszczególnych urzędów czy wojewodowie funkcjonowali, ale ich samodzielność decyzyjna była wysoce ograniczona. Samorząd był uzależniony od rozstrzygnięć zaplanowanych przez naczelne organy państwa. Komórki administracyjne były wysoce zbiurokratyzowane (sztucznie tworzone działy, pionry, stanowiska dyrektorskie, kierownicze i obsługowe) działały w celu realizacji założeń polityki państwowej⁹. Własność prywatna faktycznie nie istniała, jedyna słuszna polityka to ta, którą głosi rząd, a samorzady nie mogły rozpatrywać spraw sprzeniewierzając się polityce państwowej.

Zagadnienia ogólne związane z centralizacją i decentralizacją zadań publicznych organów administracji. Wpływ sposobu organizacji i zarządzania na kształtowanie gospodarki.

Warunki określonego organizowania struktur administracyjnych, a także zagadnienia związane ze sposobem koordynacji i zarządzania poszczególnymi komórkami stanowią niezbędny środek do prawidłowego funkcjonowania władz publicznych. Kluczowym aspektem wydaje się ustalenie czy w danym systemie panuje wysoce scentralizowany model, układ organizacyjny działania organów administracji państwowej, czy a contrario prze-

⁸ Z. Leoński, *Nauka administracji*, C.H.BECK, Warszawa 2010, ss. 132-136.

⁹ A. Ajnenkiel, *Administracja w Polsce, zarys historyczny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975, ss. 140-141, 155-159.

waża decentralizacja i prywatyzacja zadań publicznych. Wyjaśnienie tych pojęć wydaje się istotne ze względu na to, że administracja publiczna to nie tylko administracja rządowa ale również samorząd terytorialny. Według Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w aktualnym stanie prawnym, mówi się o decentralizacji¹⁰, chociaż nie tak dawno, w czasach Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej obowiązywała całkowita centralizacja.

Centralizacja jest niczym innym jak bezpośrednim, hierarchicznym podporządkowaniem, zarówno w sferze decyzyjnej, finansowej jak i proceduralnej. Polega na centralnym kierownictwie, skupieniu kompetencji na najwyższym szczeblu władzy, które dotyczy wytyczania przez organy administracji publicznej kierunków w zakresie określania polityki państwa, sprawowania kontroli, ustalania i koordynowania zadań. Nieobca jest tutaj zasada planowości działania sprzyjająca ustaleniu hierarchii celów, jednolitości zarządzania oraz urzeczywistnienia realizacji zamierzeń państwowych. Organy niższego stopnia pozbawione samodzielności decyzyjnej, osobowej czy służbowej i znajdują się pod stałym nadzorem organów centralnych. Taka koncentracja funkcji kierowniczych regulujących kwestie związane z planowaniem, stanowieniem i stosowaniem prawa, wydawanie licznych nakazów, zakazów czy stosowanie innych form reglamentacyjnych, a także wysoce rozbudowana struktura aparatu administracyjnego i biurokracja jest typowe dla działania administracji publicznej w ustroju socjalistycznym¹¹.

Decentralizacja to przeciwieństwo modelu scentralizowanego. Aparat administracyjny w takiej formie jest zorganizowany tak, że organy niższego stopnia nie są ściśle podporządkowane organom wyższego stopnia. Za pomocą tej formy kształtowania stosunków administracyjno-prawnych pomiędzy organami władzy publicznej, administracja samorządowa może w ramach własnych kompetencji samodzielnie dokonywać określonych procesów decyzyjnych (zadania lokalne), wpływać na obsadę personalną stanowisk czy ustrój wewnętrzny organizacji budżetowej i finansowej¹². Jeden i drugi system ma pewne swoiste wady i zalety. Centralizacja sprzyja zachowaniu jednolitego kierownictwa w całym kraju, jednakże koszty jej utrzymania, nikły potencjał wpływu obywateli jak i administracji terytorialnej związany ze stanowieniem prawa, wszechobecny interwencjonizm państwowy, jedyna słuszna racja aparatu centralnego wydają się niekorzystnie oddziaływać na rozwój gospodarczy i społeczny państwa. Z kolei

¹⁰ Zgodnie z art. 15 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej: *Ustrój terytorialny Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia decentralizację władzy publicznej.*

¹¹ J. Zimmermann, *Prawo...*, op. cit., ss. 135-136.

¹² M. Dąbrowski, *Konstytucyjna zasada decentralizacji administracji publicznej a administracja rządowa* [w:] M. Chmaj (red.), *Administracja rządowa w Polsce*, Difin, Warszawa 2012.

model zdecentralizowany – w którym znaczącą rolę odgrywa działalność samorządu terytorialnego, który co do zasady powinien lepiej rozumieć potrzeby mieszkańców małej wspólnoty, może skutkować anomalią pod postacią przewagi interesu lokalnego nad ogólnokrajowym, niekonsekwencją w realizowaniu polityki państwowej.

Związek z zagadnieniami dotyczącymi organizowania i zarządzania w administracji publicznej mają kryteria ekonomiczne i sposób funkcjonowania gospodarki, w zakresie podejmowanych przedsięwzięć jak i samych kosztów obsługi aparatu administracyjnego. Aktywność i rola organów publicznych determinuje podstawowe procesy gospodarcze, znacząco wpływając na mechanizm rynkowy. Państwo jako podmiot posiadający władzę ustawodawczą i wykonawczą reguluje funkcjonowanie podmiotów gospodarujących oraz zasady konkurencyjności na rynku. W dużej mierze stan gospodarki kraju zależy od sposobu zorganizowania i zarządzania administracji publicznej. Inaczej bowiem kształtuje się sytuacja w ramach centralizacji bądź decentralizacji zadań publicznych. Obecnie, w czasach demokracji, źródło władzy stanowi wola obywateli, regulatorem procesów gospodarczych jest rynek, a ściślej popyt, podaż, cena. Środki produkcji w gospodarce wolnorynkowej stanowią własność osób prywatnych, natomiast podmioty podejmujące działania na wolnym rynku mogą samodzielnie podejmować decyzje gospodarcze. Służy temu w większości nieskrępowany dostęp do zasobów, możliwość korzystania z innowacji technicznych i zasada konkurencyjności towarów czy usług.

Z kolei inny z modeli sterowania gospodarką, mianowicie system centralnego planowania (nakazowy) charakteryzował się dominacją aparatu państwowego zarówno co do możliwości produkcji czy alokacji danych dóbr bądź usług. Wysoce zhierarchizowana struktura państwowa odpowiadała i wskazywała sposób planowania oraz zarządzania gospodarką, uniemożliwiając przedsiębiorcom wykazanie się jakąkolwiek ekonomiczną samodzielnością. Rynek był całkowicie regulowany przez podmioty publiczne, nie pełnił funkcji regulacyjnych, a samo kreowanie popytu, podaży czy ceny należało wyłącznie do władzy. Konkurencja praktycznie nie istniała, wszechobecna była natomiast reglamentacja (choćby kartkowe zaopatrzenie)¹³. Potwierdzeniem braku swobody gospodarczej jest sytuacja monopolu, która w swojej radykalnej wersji, monopolu pełnego eliminuje jakąkolwiek konkurencję, bowiem na rynku właściwym występuje tylko jeden przedsiębiorca, dostawca (producent) danego towaru, który kreuje i kontroluje podaż oraz cenę. Oczywiście sytuacja taka nie jest o tyle zła, o ile nie przyjmuje statusu monopolu radykalnego. W przypadku któ-

¹³ R. Tylińska, M. Wajgner, *Podstawy ekonomiczne i prawne w hotelarstwie*, Warszawa 2007, ss. 18-20.

rym ze względów ekonomicznych bądź prawnych a także dostępu do określonych złóż naturalnych czy infrastruktury technicznej właściwy podmiot może działać efektywniej niż kilku konkurencyjnych (jako przykład warto podać przedsiębiorstwa prowadzące działalność transportową, dystrybucyjną czy przesyłową)¹⁴.

Śmiało można stwierdzić, że organizacja i zarządzanie poszczególnymi sektorami administracji publicznej ma ogromny wpływ na gospodarkę. Zgoła inaczej sytuacja przedstawia się w systemie centralnego planowania niż w modelu gospodarki wolnorynkowej. System nakazowy cechuje się tym, że podmioty administracji publicznej (państwowe) mają decydujący wpływ na kształtowanie zasad gospodarki krajowej. Naczelne organy państwowe pełnią tu funkcje kierowniczą w zakresie planowania i zarządzania procesami gospodarczymi, dlatego też przypisuje się im określenie aparatu gospodarczego. Obowiązujące rozwiązania sprzyjają realizacji planu centralnego, a aparat władzy musi być w takim systemie prawidłowo zorganizowany. Na przykładzie ustroju Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej można wyróżnić kilka grup zajmujących się stanem gospodarki państwowej. Należy wskazać organy o charakterze głównie polityczno-administracyjnym, ale również funkcjonalnym (np. Komisja Planowania Centralnego przy Radzie Ministrów) oraz gospodarczym – naczelne organy administracji państwowej, które zarządzają działami gospodarki narodowej (tzw. ministerstwa branżowe). Poszczególne z nich odpowiadały wówczas za prognozowanie, programowanie warunków rozwoju, polityki gospodarczej, wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technicznych, doboru kadr i środków a także sterowanie polityką ekonomiczną oraz współpracą z zagranicą. W systemie centralnie planowanym ważną rolę pełniła Rada Ministrów oraz ministrowie. Rada Ministrów była koordynatorem wszelkich zjawisk rynkowych, jej kompetencje dotyczyły spraw gospodarczych w szerokim tego słowa znaczeniu. Regulowała, nadzorowała i koordynowała zachowania ekonomicznie właściwe, rozpatrywała i uchwałała programy rozwoju, system planowania finansowego, politykę cenową i kadrową. Jako organ kontrolnym rozpatrywała sprawozdania z wykonania planu gospodarczego państwa sporządzanego przez Komisję Planowania, czuwała i dokonywała oceny sytuacji rynkowej oraz zaopatrzenia. Ważnym organem było również Prezydium Rządu, które składało się z: Prezesa Rady Ministrów, Wiceprezesa Rady Ministrów, Przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów oraz powołanych ministrów. Ich zadania

¹⁴ J. Mierzejewska-Majcherek, *Podstawy ekonomii*, Warszawa 2007, ss. 101-104.

dotyczyły rozpatrywania aktualnych kwestii ekonomicznych oraz wydawania rozstrzygnięć o znaczeniu gospodarczym¹⁵.

W państwie socjalistycznym wprowadzano nowe komórki centralne, tzw. resorty gospodarczo-organizacyjne czy handlowe. Resorty gospodarcze realizują zadania o charakterze technicznym i zarządczym np. za sektor przemysłu i rolnictwa odpowiadał Minister Przemysłu Maszyn Ciężkich i Rolniczych. Istniało zarządzanie koordynacyjne. Prezes Rady Ministrów wyznaczał właściwych ministrów, określając ich uprawnienia i obowiązki w danym sektorze. Z kolei za koordynację międzybranżową odpowiadali właściwi kierownicy resortów gospodarczych np. Minister Przemysłu Chemicznego. Istotna była terenowa organizacja gospodarki, przedsiębiorstwa włączano do struktury rad narodowych, które na określonym terenie kierowały działalnością gospodarczą, miały także kompetencje uchwałodawcze¹⁶. Funkcjonowały liczne przedsiębiorstwa państwowe, względnie zdecentralizowane, tak naprawdę podporządkowane organom państwowym, produkcja dóbr, świadczenie usług miała zwiększać rachunek ekonomiczny państwa (gospodarki narodowej). Z jednej strony zarządzanie przedsiębiorstwem miało cechy działalności komercyjnej (przedsiębiorstwo miało osobowość prawną) z drugiej zaś podlegało nieustannej strategicznej kontroli państwa. Zatem aby móc zapanować nad gospodarką administracja była wysoce zhierarchizowana, istotne decyzje gospodarcze były podejmowane na najwyższym szczeblu i natychmiast wdrażane. Produkcja o szczególnym znaczeniu gospodarczym znajdowała się pod jednym kierownictwem danego ministra w ramach kombinatów czy formy koncentracji produkcji w formie Wielkich organizacji Gospodarczych na których działanie miała wpływ m.in. Komisja Partyjno-Rządowa do spraw Unowocześniania Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa. Rola samorządów była faktycznie znikoma. Środki finansowe pochodziły z budżetu państwa, sama gospodarka przyczyniała się do wzrostu jego dochodów. Machina urzędnicza została zbiurokratyzowana, mnożono ilość stanowisk dyrektorskich, kierowniczych czy naczelnych¹⁷.

Gospodarce wolnorynkowej sprzyja decentralizacja, i prywatyzacja zadań publicznych, również samo prowadzenie działalności gospodarczej przez samorządy. Jednostki lokalnej władzy są wysoce samodzielne, centralna władza państwowa powinna mieć minimalny wpływ na ich zachowania. Administracja publiczna jest powiązana ze wszystkimi grupami podmiotów gospodarujących, jednakże zapewnia im daleko idącą autono-

¹⁵ J. Szreniawski, *Pozycja przedsiębiorstw i zakładów w systemie resortowym* [w:] K. Sanda (red.) *Prawo administracyjne Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, PWN, Warszawa 1979, ss. 77-83, ss. 90.

¹⁶ *Ibidem*, s. 90.

¹⁷ *Ibidem*, ss. 85-90.

mię¹⁸. Mogą zatem wykonywać działalność gospodarczą zgodnie z zasadami wolnej konkurencji, gdy dysponują odpowiednimi zasobami pieniężnymi i rzeczowymi. Organy administracji publicznej zorganizowane są w taki sposób aby jak najefektywniej pełnić funkcje użyteczności społecznej z jednoczesną reglamentacją, interwencjonizmem w postaci wydawania koncesji czy pozwoleń. Interes prywatny nie jest mniej ważny niż państwowy. Mienie publiczne nadal pozostaje we władaniu Skarbu Państwa czy określonych państwowych osób prawnych, najważniejsze decyzje gospodarcze zapadają w ministerstwach. Pozytywnie na gospodarkę oddziałują samorządy gospodarcze, czyli takie struktury organizacyjne, zrzeszające grupę osób prowadzących daną działalność gospodarczą. Współdziałanie między władzą państwową i samorządową przyczynia się do usprawnienia realizowania procesów gospodarczych.

Podsumowanie

Należy uznać, że obecne rozwiązania zaproponowane przez zasady funkcjonujące w ustroju demokratycznym, dotyczące podziału zadań publicznych między poszczególnymi strukturami administracji są korzystne ze względu na stabilizację procesów o charakterze gospodarczym, politycznym i społecznym. Decentralizacja, powinna być przeprowadzona kompleksowo. Językiem u wagi jest to, że system prawny, co prawda zapewnia samodzielność samorządu terytorialnego (regulacje prawne), jednakże należy uporządkować normy prawne, tak aby kompetencje organów administracji rządowej nie naruszały zasady niezależności samorządów. Ustrój państwa ma znaczący wpływ na organizację i strukturę organów administracji również na zachowania rynkowe. Zaangażowanie środków finansowych, osobowych oraz rzeczowych jest istotne ze względu na jakościowe zmiany w relacjach między polityką a administracją. Jednoznacznie można przyjąć, że administracja publiczna będzie działała jeszcze skuteczniej, wtedy gdy zostanie wzmocniona zasada pomocniczości, czyli w przypadku którym administracja wycofa się z tych obszarów, gdzie jej obecność okaże zbędna i przekaże zadania jednostkom gospodarującym, które mają rzeczywisty wpływ na kształtowanie stosunków gospodarczych i społecznych.

¹⁸ M. Szczaniecki, *Powszechna historia państwa i prawa*, LexisNexis, Warszawa 2009, ss. 488-489.

Literatura

- Ajnenkiel A., *Administracja w Polsce, zarys historyczny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975.
- Dąbrowski M., *Konstytucyjna zasada decentralizacji administracji publicznej a administracja rządowa* [w:] M. Chmaj (red.), *Administracja rządowa w Polsce*, Difin, Warszawa 2012.
- Kaczmarczyk H., *Publiczne prawa podmiotowe, interes publiczny, władztwo administracyjne* [w:] L. Bielecki, P. Ruczkowski (red.), *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Difin, Warszawa 2011.
- Leoński Z., *Nauka administracji*, C.H. BECK, Warszawa 2010.
- Mierzejewska-Majcherek J., *Podstawy ekonomii*, Difin, Warszawa 2007.
- Stobiecki T., *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej* [w:] J. Gierszewski, T. 7. Maciejewski (red.), *Z problemów administracji. Administracja publiczna*, P.M. LOGO, Chojnice 2010.
- Szczaniecki M., *Powszechna historia państwa i prawa*, LexisNexis, Warszawa 2009.
- Szreniawski J., *Pozycja przedsiębiorstw i zakładów w systemie resortowym* [w:] K. Sanda (red.) *Prawo administracyjne Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, PWN, Warszawa 1979.
- Tylińska R., Wajgner M., *Podstawy ekonomiczne i prawne w hotelarstwie*, REA, Warszawa 2007.
- Wierzbowski M. (red.), *Prawo administracyjne*, LexisNexis, Warszawa 2013.
- Zimmermann J., *Prawo administracyjne*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2016 r. poz. 23 z późn. zm.).

FUNCTIONING, ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN
DEMOCRATIC AND SOCIALIST SYSTEM AND A NATIONAL ECONOMY

Summary

The aim of this thesis is to point out the ways of managing and organizing of public administration depending on a national system as well as influence of forming the authority structure on economy. The authoress concentrates on issues connected with a model of functioning of public administration in socialist and democratic system as well as centralisation and decentralisation of public issues and influence of public administration on economic processes. Research methods contain comparison of legal acts together with publications in the field.

Keywords: centralisation, decentralisation, public administration institution, economic processes, organising and managing in public administration.

ROZDZIAŁ 13.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

mgr Sylwia Pabijan

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, polityka personalna, administracja publiczna.

Wprowadzenie

Do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, potrzebne są trzy czynniki wytwórcze tj. praca, kapitał, ziemia. Praca to człowiek, człowiek to pracownik – zasób ludzki. Przedsiębiorstwo bez pracownika nie będzie istniało, dlatego też kluczową rolę w organizacji odgrywa właśnie on - pracownik. To człowiek zarządza organizacją, stawia i osiąga cele oraz realizuje zadania, dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom, doświadczeniu czy kompetencji. Sukces przedsiębiorstwa leży, więc w rękach każdego indywidualnego pracownika jak i ich wszystkich razem.

Zachowanie człowieka w organizacji ma wpływ na jej działanie i powodzenie. Ludzie – ich umiejętności, doświadczenia, kompetencje, możliwości a także relacje zachodzące między nimi stanowią grupę czynników miękkich. Inaczej niż czynniki miękkie mają się czynniki twarde, na które składają się czynniki techniczne, materialne oraz finansowe¹.

Prezesi, kierownicy czy dyrektorzy nowoczesnych firm, którzy zdają sobie sprawę ze znaczenia wymienionych czynników, stale zadają sobie pytania, co robić, aby bardziej zmotywować pracowników, aby postępowali zgodnie z celami i misją organizacji? Jak przeobrazić mentalność pracownika, tak, aby stał się bardziej twórczy i nowatorski? Co należy zrobić, aby pracownik był bardziej zaangażowany w swoją pracę?².

¹ B. Kożuszniak, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 11.

² *Ibidem*, s. 11

Opracowanie ma charakter przeglądu, a jego celem jest przedstawienie teoretycznych podstaw funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi w instytucji o profilu publicznym.

Zarządzanie zasobami ludzkimi – ramy pojęciowe

W każdej organizacji głównym zasobem są jego pracownicy, to oni są również kluczowym czynnikiem w osiągnięciu sukcesu jednostki. Wykazano, iż firmy odnoszące sukcesy wyróżniają się od tych mniej skutecznych przede wszystkim sposobem obchodzenia się z pracownikami. Wynagradzają one podwładnych za zdolność współpracy z innymi, zaangażowanie, doświadczenie, uczciwość, i inne postawy, które kreują warunki, dzięki którym pracownik może rozwijać swoje umiejętności, zdobywać nowe doświadczenia, a także zwiększać walory swojej pracy³.

Zdaniem M. Armstrong'a zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji”⁴.

Decydujące aspekty zarządzania zasobami ludzkimi to:

- angażowanie pracowników w realizowanie zamierzonych celów,
- zwrócenie dużej uwagi na strategiczne zarządzanie ludźmi, w następstwie, czego będzie można zharmonizować strategię organizacji ze strategią ZZL,
- uznanie pracowników za dobro firmy, w które należy inwestować,
- całościowe podejście do połączenia zasad polityki i praktyki zatrudniania,
- przyjęcie zasady współzależności, która mówi, że pracownik i pracodawca ma wspólny interes w funkcjonowaniu zakładu pracy⁵.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można rozpatrywać w trzech wymiarach: funkcjonalnym, instytucjonalnym i instrumentalnym. Wymiar funkcjonalny odnosi się do planowania nowych zadań i czynności w budowaniu wartości firmy; wymiar instytucjonalny zawiera wyznaczenie ról i kompetencji osób upoważnionych do decydowania w sprawach personal-

³ J. Pfeffer, *Inwestowanie w pracowników najważniejsze*, „Zarządzanie na Świecie” 1988, nr 10, s. 23.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 29.

⁵ *Ibidem*, s. 29.

nych; wymiar instrumentalny dotyczy selekcji metod i technik potrzebnych do rozstrzygnięcia problemów personalnych⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do objęcia strategii traktowania pracowników w organizacji. Z pracownikami można obchodzić się na mnóstwo przeróżnych sposobów, nie ma wyszczególnionego, konkretnego modelu postępowania. W 1989 J. Storey przedstawił twardą i miękką odsłonę ZZL. Twarda wersja to wersja zorientowana na biznes, pokazuje zarządzanie ludźmi, w sposób dążący do uzyskania za ich pomocą wartości dodanych, a w końcowym efekcie – zwiększyć konkurencyjność organizacji. Przy tej wersji pracowników traktuje się jako kapitał ludzki, dzięki któremu organizacja może uzyskać dochód. W 1984 r. N. Tichy, C. Fombrun i M. Devanna przedstawiają pracowników jako decydujący zasób w osiągnięciu większej konkurencyjności organizacji. Przedstawiona filozofia najbardziej pasuje kierownictwu firmy, która ma aspiracje do powiększania przewagi konkurencyjnej oraz zdaje sobie sprawę, że aby ten cel osiągnąć, musi inwestować w człowieka tak samo jak w technologię⁷.

Fundamentem wersji miękkiej są stosunki międzyludzkie. Przy tej odsłonie stosuje się nacisk na motywację, komunikowanie i przywództwo. Miękki model, obejmuje wyszczególnione cechy⁸:

- ludzie są odpowiedzialni i twórczy, a także są zdolni do czerpania korzyści z angażowania się w procedury zarządzania partycypacyjnego,
- godzenie się z poglądem, że potrzeby organizacji i poszczególnych pracowników stale nie będą josta w jotę takie same, jednak przedsiębiorstwo będzie się skłaniać do ich równoważenia,
- uważa się, że sprawiedliwe jest angażowanie pracowników w procesy podejmowania decyzji,
- uważa się, że atmosfera przyjaźni i zgody w firmie jest bardzo ważna,
- nie neguje się funkcji związków zawodowych, które stają w obronie w sprawach pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkim, choć jest elementem zarządzania organizacją, nie pominięto jej w elementach prawa. O ZZL nie mówią tylko krajowe przepisy polskiego prawa tj. Kodeks Pracy⁹, ale i organizacje poza granicami kraju. Wiele takich organizacji skupia się na czynnościach, których celem jest poprawa sytuacji pracowników oraz ujednoczenia ich

⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkim*, PWE, Warszawa 2008, s. 34.

⁷ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 33-34.

⁸ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007, s. 63-64.

⁹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 2016 poz. 1666).

praw. Unia Europejska, WHO (Światowa Organizacja Zdrowia, ang. *World Health Organization*), czy też inne organizacje walczą o lepsze warunki pracy, zwiększenia praw pracowników czy ograniczeniu wyzysku¹⁰.

Polityka zarządzania zasobami ludzkimi

Polityka, która dotyczy zasobów ludzkich wyróżnia się sztywnymi wytycznymi w kwestii metod, jakie organizacja ma zamiar wykorzystywać w zarządzaniu kadrami. Określa postępowanie dotyczące sposobów traktowania ludzi, tworzy zasady wedle, których menedżerowie powinni działać. Polityka zasobów ludzkich jest niczym innym jak punktem odniesienia do tworzenia praktyk zarządzania zasobami ludzkimi¹¹.

Celem polityki zarządzania zasobami ludzkimi jest dopilnowanie, aby przy podejmowaniu decyzji dotyczących kadry, korzystano z metod, które są kompatybilne z wartościami organizacji. Stwarza ona struktury, gdzie są postanawiane spójne decyzje, a także gwarancje uczciwego traktowania pracowników. Politykę zasobów ludzkich należy dopasować do kultury firmy, ale zdarza się również tak, że ona sama pomaga w jej kształtowaniu¹².

Polityka ogólna określa sposoby realizacji obowiązków społecznych w stosunku do pracowników. Wyraża wartości lub przekonania dotyczące sposobów traktowania ludzi. Wartości zawarte w ogólnej polityce zarządzania zasobami ludzkimi, odnoszą się do obszarów tj.¹³:

- warunki pracy – kreowanie bezpiecznych, zdrowych, i w miarę możliwości przyjaznych warunków pracy;
- okoliczności – przy podejmowaniu decyzji należy brać wszystkie sytuacje, które mają wpływ na godność, bezpieczeństwo i przyszłość pracownika;
- sprawiedliwość – bezstronne, równe i sprawiedliwe obchodzenie się z pracownikami, tworzenie uczciwego systemu płac, równe szanse zatrudnienia i awansu;
- Jakość życia w pracy – wytrwałe dążenie do polepszania jakości życia w pracy (ograniczanie monotonii, wzmocnienie zadowolenia z pracy, ograniczanie stresu w pracy);

¹⁰ T. Rostkowski, *Strategia personalna*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 23.

¹¹ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 136.

¹² *Ibidem*, s. 136.

¹³ *Ibidem*, ss. 137-138.

Równoległe do ogólnej polityki znajdują się szczegółowe rodzaje polityki, które obejmują obszary tj.¹⁴:

- polityka równych szans – oznacza się tym, że zakład pracy zapewnia równe szanse każdemu pracownikowi niezależnie od płci, wyznania, rasy, wieku, niepełnosprawności czy statusu materialnego;
- polityka dotycząca zarządzania różnorodnością – dopuszcza ona, że pomiędzy pracownikami występują różnice, ale dobre zarządzanie tymi różnicami daje możliwość skuteczniejszego i bardziej wydajnego wykonywania pracy;
- polityka dotycząca wieku a zatrudnienia – owa polityka powinna uwzględnić, że wiek nie jest odpowiednim miernikiem do ustalania wydajności w pracy, jak i nie powinna powiązywać dyspozycji intelektualnych i fizycznych z wiekiem pracownika;
- polityka awansowania – określa skłonność przedsiębiorstwa do awansowania pracowników z wewnątrz organizacji, jeśli tylko spełnią warunki kwalifikacyjne;
- polityka dotycząca rozwoju pracowników – wyraża ona udział firmy w rozwoju możliwości i umiejętności kadry pracowniczej, poprzez zrealizowanie takich celów jak: zwiększenie szans zatrudnienia w danej firmie, jak i poza nią, umożliwianie realizowania swojego potencjału;
- polityka wynagradzania – dotyczy takich zagadnień jak: sprawiedliwy system wynagrodzeń, zagwarantowanie świadczeń pracowniczych, podział zysku jednostki na dodatkowe premie, wynagrodzenie zależne od wyników;
- polityka w zakresie stosunków pracowniczych – wyznacza pozycje firmy w sprawie dotyczącej praw pracowników do wyrażania własnych interesów przed kierownictwem jednostki za pomocą związków zawodowych czy stowarzyszeń pracowniczych.

Znajdują się również polityki, które dotyczą pracowników a nie dotyczą zatrudnienia¹⁵:

- polityka dotycząca nowych technologii – określa zasady wprowadzania nowoczesnych technologii, przy maksymalnym ograniczaniu ryzyka dodatkowych zwolnień;
- polityka dotycząca BHP – określa zamierzenia jednostki w sprawie stworzenia zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy;
- polityka dotycząca dyscypliny pracy – określa zbiór zasad, jakie pracownicy powinni znać, co im wolno, a co nie oraz jakie są konse-

¹⁴ M. Armstrong, *op. cit.*, ss. 138-143.

¹⁵ *Ibidem*, s. 138-143.

kwencje łamania przepisów obowiązujących w jednostce organizacyjnej;

- polityka dotycząca skarg – mówi o prawie do składania skarg kierownictwu, a także do odwołania się do wyższej instancji w przypadku nie rozpatrzenia w sposób zadowalający pracownika wnoszącego skargę;
- polityka dotycząca przeciwdziałania wypadkom molestowania seksualnego – obejmuje ona ustalenia takie jak: nie tolerancja wobec takich zachowań, jeżeli taka sytuacja się zdarzy ofiara uzyska adekwatną pomoc i radę, organizacja będzie starać się rozwiązać sytuację nieformalnie lub formalnie;
- polityka przeciwdziałająca zastraszaniu – zawiera ostrzeżenia przed nie dokonywaniem takowych czynów pod groźbą postępowania dyscyplinarnego wobec osoby zastraszającej;
- polityka dotycząca palenia tytoniu – zawiera ustalenia czy w jednostce można palić, jeżeli jest zupełny zakaz palenia, precyzuje postanowienia dotyczące miejsc przeznaczonych do tego celu;
- polityka dotycząca korzystania z poczty elektronicznej – określa, że wysyłanie z adresu firmowego e-maili o obrażającej treści jest niedozwolone i podlega właściwym zachowaniom dyscyplinarnym.

Podczas formułowania lub weryfikowania polityki odnoszącej się do zasobów ludzkich powinno się wziąć pod uwagę podane etapy¹⁶:

1. poznanie kultury firmy i wspólnych wartości;
2. analiza aktualnej polityki;
3. analiza wpływów zewnętrznych np. przepisy zatrudnienia Unii Europejskiej;
4. analiza obszarów, gdzie należy politykę zmodyfikować lub zmienić całkowicie;
5. prowadzenie rozmów z menedżerami w celu poprawy polityk w danych obszarach;
6. zaznajomić się z poglądami pracowników odnośnie do polityki dotyczącej zasobów ludzkich, np. za pomocą ankiety;
7. poznanie stanowiska związków zawodowych;
8. analiza zebranych danych oraz utworzenie wstępnej wersji nowej polityki;
9. utworzenie polityki w komitywie z przedstawicielami związków zawodowych i kierownictwem;
10. prezentacja istoty polityki razem z uwagami, a także przeprowadzenie szkoleń w celu scalania procesów przekazywania informacji.

¹⁶ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 144.

Wdrażanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi należy przeprowadzać w sposób konsekwentny i sprawiedliwy. Główną funkcję pełnią tutaj menedżerowie. To właśnie oni będą głównie odpowiedzialni za cały proces wdrażania polityki. Pracownicy sekcji personalnej mogą udzielać porad i wskazówek na ten temat, ale to menedżerowie będą decydować o kadrze pracowniczej. Dział personalny ma obowiązek przekazania niektórych reguł i interpretacji polityki oraz zapewniają menedżerom liniowym szkolenia i wsparcie¹⁷.

Zasoby ludzkie w organizacjach publicznych

Myśl o zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych nie jest nowa, ale nadal stanowi problem a zarazem wyzwanie dla teoretyków i praktyków. Przyczyn takiego zainteresowania jest kilka. Nie od dziś wiadomo, że kierunki zarządzania ludźmi w organizacji przyczyniają się do sukcesu bądź upadku tej organizacji. Organizacje publiczne powoływane są, aby służyły dobru całego ogółu, co uzasadnia ich istnienie¹⁸. Ponadto jednostki organizacyjne, w tym także urzędy, są wyodrębnionym zespołem ludzi i środków, które są podstawą prowadzenia przez nie działalności gospodarczej¹⁹.

Istotność ludzi jako składnika organizacji publicznych można spostrzegać bardzo różnie, w zależności, czy odnosi się do to urzędów administracji publicznej, służb porządkowych, czy także do organizacji świadczących usługi społeczne. Pierwsza z wymienionych grup organizacji odnosi się do służby cywilnej, zwłaszcza do administracji rządowej, jednak coraz częściej również samorządowej²⁰.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędach, to szereg działań, które mają na celu rozwijanie zdolności personelu do osiągnięcia określonych zadań i celów. Kluczowym wewnętrznym kryterium polityki personalnej urzędu „jest strategia polegająca na programowaniu i realizowaniu działalności, przy zaakceptowanym poziomie ryzyka”. Oznacza to, że należy przyjąć takie wartości, które pozwolą osiągnąć zaplanowane kierunki rozwoju i funkcjonowania urzędu²¹.

¹⁷ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 145.

¹⁸ A. Frąckiewicz-Wronki, *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, WAE, Katowice 2009, s. 268.

¹⁹ C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 25.

²⁰ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 140.

²¹ *Ibidem*, s. 614.

W przypadku urzędów ZZL określane jest jako polityka personalna czy polityka kadrowa. Przybiera ono formę bardziej lub mniej zaplanowanej konfiguracji, która tworzy procesy kadrowe w urzędzie. Realizowane są w czterech aspektach²²:

- podmiotowy – pracownik jako podmiot działający oraz dokonujący wyboru,
- przedmiotowy – człowiek jako strumień pracy a także jako narzędzie, z którego korzysta się w procesach zarządzania,
- przestrzenny – wyznaczona jednostka organizacyjna,
- czasowy – przyjęty określony podział czasu.

Kluczowym wyznacznikiem ZZL w jednostkach samorządowych jest przyjęta przez dany urząd strategia. Strategia rozumiana jest jako koncepcja funkcjonowania w długim okresie czasu, zawierająca cele, określone sposoby działania oraz konkretne zasady zachowania się. Podwaliną tej strategii, powinny być wartości, które pozwolą na osiąganie zamierzonych celów oraz pozwolą na rozwój urzędu w wyznaczonym czasie, uwzględniając zmiany zachodzące wewnątrz jak i na zewnątrz jednostki administracji publicznej²³.

Uwarunkowania ZZL są zależne od czynników, które w obiektywny lub subiektywny sposób mogą wpłynąć na wybory w zakresie polityki personalnej w jednostce. Duże znaczenie w realizacji procesów personalnych mają uwarunkowania prawne. Zaliczamy do nich zewnętrzne jak i wewnętrzne przepisy prawne, które umożliwiają możliwość wyboru w podejmowaniu decyzji na zainteresowany temat. Inne uwarunkowania to: polityczne, ekonomiczne, techniczne, społeczno-kulturowe, demograficzne. Wszystkie te uwarunkowania mają charakter otwarty i dynamiczny, należy, więc pamiętać, że powinno się monitorować wszelkie ich stany²⁴.

Do czynników, które mają wpływ funkcję personalną w jednostkach samorządowych zaliczamy²⁵:

- rolę i specyfikę, jaki odgrywa urząd,
- kulturowy wymiar organizacji,
- dynamikę, strukturę i potencjał działania jednostek wpływających na funkcjonowanie jednostki samorządowej,
- stosunek popytu do podaży na pracowników,
- stosunek standardów dotyczących polityki personalnej do stanu faktycznego w obszarze ZZL,
- przyjęte rozwiązania prawne.

²² H. Król, A. Ludwiczynski, *op. cit.*, s. 607.

²³ *Ibidem*, s. 607.

²⁴ *Ibidem*, s. 607.

²⁵ *Ibidem*, s. 607.

W celu zapewnienia rzetelnego, politycznie neutralnego, zawodowego i bezstronnego wykonywania zadań ustanawia się służbę cywilną. Urzędem Służby Cywilnej zarządza Szef Służby, który jest centralnym organem odnośnie spraw służby cywilnej. W sprawie ZZL Szef Służby realizuje zadania takie jak²⁶:

- kierowanie procesami zarządzania kadrami,
- prowadzenie i organizowanie postępowania rekrutacyjnego w służbie cywilnej,
- czuwanie nad realizacją konkursów na wyższe stanowiska do służby cywilnej,
- ewidencjonowanie organizacji upoważnionych do prowadzenia szkoleń.

Pomocne przy realizacji tych zadań są takie komórki, jak: Departament Szkolenia oraz Rozwoju Służby Cywilnej, Departament Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej, Rada Służby Cywilnej, Departament Rekrutacji oraz Selekcji w Służbie Cywilnej.

W urzędach administracji za priorytetowy cel, przyjmuje się konfigurację struktury i stanu zatrudnienia oraz systemu kierowania pracownikami. W wyniku tej strategii, organizacja może osiągnąć sprawną i efektywną realizację zadań wewnątrz urzędu. Osiąganie strategicznych celów odnośnie funkcji personalnej, następuje dzięki ciągłowi działań, na które składają się funkcje ZZL, zaliczymy do nich: planowanie kadr, rekrutację pracowników, sposób oceny pracowników, rozwój pracowników, wynagradzanie, określenie stosunków i warunków pracy. Z powyższych funkcji ZZL największą uwagę przykładają się do kształtowania odpowiedniej struktury zatrudnienia, ich oceniania oraz rozwoju. Właśnie te funkcje zostaną przybliżone w dalszej części tekstu²⁷.

Przy planowaniu zatrudnienia w organizacjach publicznych bierze się pod uwagę czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do czynników zewnętrznych zaliczamy: wizerunek organizacji oraz rynek pracy. Wewnętrzne czynniki to: technika i technologia stosowana w organizacji, wydajność, a także wykorzystanie czasu pracy. Należy zauważyć, że planowanie zatrudnienia powinno być związane z celami takiej organizacji. Cele planowania zatrudnienia pokazują następujące wyliczenie:

1. wyznaczenie optymalnej struktury i wielkości zatrudnienia;
2. wpływ na ciągłość i stabilność funkcjonowania urzędu;
3. analiza kompetencji nowozatrudnionych;
4. maksymalne wykorzystanie kompetencji i umiejętności pracowników;

²⁶ H. Król, A. Ludwiczynski, *op. cit.*, s. 609.

²⁷ *Ibidem*, s. 614.

5. właściwe przeznaczenie pracowników pomiędzy komórkami organizacyjnymi.

W procesie rekrutacji wykorzystywane są przeróżne techniki selekcji. Są to narzędzia, dzięki którym wybiera się najbardziej odpowiednią osobę na dane stanowisko np. są to dokumenty aplikacyjne, testy, wywiady, referencje. W organizacjach publicznych najczęstszymi technikami jest wywiad, informacje biograficzne, wywiad standaryzowany, testy, referencje²⁸.

W dzisiejszych urzędach wytworzyły się przeróżne formy zatrudniania pracowników na stanowiska administracyjne, są to²⁹:

1. wybór – rzadko stosowana metoda, głównie w samorządach terytorialnych;
2. nominacja dyskrejonalna – odnosi się do stanowisk politycznych na szczeblu najwyższym;
3. powoływanie na podstawie konkursu według ściśle wyznaczonych kryteriów;
4. rekrutacja bezpośrednia – tyczy się głównie obsługi technicznej urzędu.

Do fundamentalnych zadań pracownika samorządowego zalicza się dbanie o realizację zadań publicznych, jak i również środków publicznych. W szczególności zaliczamy takie obowiązki jak³⁰:

- wierność Konstytucji RP i innym ustanowionym prawom;
- realizacja spraw urzędu bezstronnie, sumiennie oraz sprawnie;
- powiadamianie instytucji, osób fizycznych oraz organów a także upowszechnianie dokumentów należących do jednostki, w momencie, gdy prawo tego nie zabrania;
- systematyczne podnoszenie kwalifikacji;
- zachowanie tajemnic służbowych i państwowych;
- odnoszenie się w sposób przyjazny i życzliwy do zwierzchników, podwładnych, współpracowników i obywateli.

W organizacjach publicznych istotną częścią zarządzania ludźmi jest ocenianie pracowników. Ocena dotyczy jakości wykonywania realizowanych zadań przez pracownika samorządowego. Celami oceniania pracowników w opinii polskich urzędów są³¹:

²⁸ H. Król, A. Ludwiczynski, *op. cit.*, ss. 144-145.

²⁹ D. Długosz, *Kadry w administracji publicznej*, [w:] J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa 2008, s. 240.

³⁰ M. Baron-Wiaterek, *Zatrudnienie w samorządzie terytorialny*, [w:] M. Baron-Wiaterek, E. Knosali, L. Zacharko (red.), *Zarys ustroju samorządu lokalnego i regionalnego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 149.

³¹ B. Kozuch, *op. cit.*, s. 147.

- cele o charakterze organizacyjnym: pozyskiwanie danych, które będą niezbędne przy podejmowaniu decyzji odnoszących się do pracowników w obszarach takich jak: zatrudnienie, przemieszczanie się wewnątrz organizacji, planowanie szkoleń, planowanie karier zawodowych, zasady nagradzania i karania a także zwalniania;
- cele o charakterze psychologicznym: modelowanie postaw i odpowiednich zachowań kadry organizacji publicznych dzięki zbieraniu informacji o niepowodzeniach, osiągnięciach i szansach awansu.

Państwo, jako jednostka społeczeństwa globalnego, która jest odpowiedzialna za bezpieczeństwo, dobrobyt oraz warunki życia obywateli, winna przykładać duże znaczenie do jakości zatrudnionej kadry. Istotność państwa dla bezpiecznego postępu społeczeństwa powoduje, że jednostki sektora publicznego w takim samym stopniu jak przedsiębiorstwa prywatne powinny rozwijać techniki kierowania ludźmi w organizacji. Spełnić się to musi poprzez uwzględnienie celów życia państwa oraz jego swoistości jako pracodawcy³².

Podsumowanie

Człowiek. Od niego wszystko się zaczyna. Jego cele, wiedza, umiejętności, kompetencje, wartości – wszystko to pokazuje jak każdy z nas jest wyjątkowy. Wszystkie jego przymioty mają coraz większe znaczenie przy konkurencyjności współczesnych organizacji. Należy je tylko dobrze wykorzystać. To właśnie jest główny cel zarządzania zasobami ludzkimi – stworzenie ludziom jak najlepszych warunków do wykorzystania wszystkich predyspozycji, które mogą zaoferować organizacji. Jest to bardzo trudne zadanie, dlatego też menedżerowie firm muszą zwrócić szczególną uwagę na kierowanie ludźmi aby pobudzić i koordynować wysiłki wszystkich współpracowników dla osiągnięcia najkorzystniejszego efektu jakim jest budowanie stabilnej, silnej i bezkonkurencyjnej organizacji.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Baron-Wiaterek M., *Zatrudnienie w samorządzie terytorialnym*. [w:] M. Baron-Wiaterek, E. Knosali, L. Zacharko (red.), *Zarys ustroju samorząd*

³² D. Długosz, *op. cit.*, s. 234

- du lokalnego i regionalnego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- Długosz D., *Kadry w administracji publicznej*, [w:] J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa 2008.
- Frąckiewicz-Wronki A., *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, WAE, Katowice 2009.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkim*, PWE, Warszawa 2008.
- Rostkowski T., *Strategia personalna*, [w:] T. Rostowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- Suszyński C., *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

Akty prawne

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 2016 poz. 1666).

ROZDZIAŁ 14.

OCENA NAUCZYCIELI AKADEMICKICH – PROPOZYCJE METODYCZNE

dr Beata Detyna

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Angelusa Silesiusa
w Wałbrzychu

Słowa kluczowe: szkoła wyższa, ocena pracownicza, nauczyciel akademicki, jakość kształcenia, metodyka oceny pracowniczej.

Istota i znaczenie oceniania nauczycieli akademickich

Celem rozdziału jest analiza i ocena funkcjonujących metod i narzędzi ewaluacyjnych w zakresie okresowej oceny nauczycieli akademickich wybranej uczelni wyższej, a także prezentacja propozycji zmian metodycznych jej realizacji. Na tym tle wyeksponowano podstawowe problemy i dylematy w ocenie aktywności i stopnia zaangażowania nauczycieli akademickich.

Niewątpliwie odpowiednie zarządzanie kapitałem intelektualnym stanowi szansę dla każdej uczelni na doskonalenie jakości świadczonych usług (edukacyjnych, konsultingowych, naukowych itp.)¹. Ciągłe nowe wyzwania, a także niepewność makro i mikrootoczenia, w jakim funkcjonują współczesne szkoły wyższe determinuje stałe poszukiwanie nowych, konkurencyjnych metod i narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim². Ten „kapi-

¹ E. Skrzypek, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako szansa na doskonalenie jakości*, „Problemy Jakości” 2015, nr 6, ss. 2-3; E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą jako wymóg współczesności*, „Problemy Jakości” 2014, nr 2, ss. 8-11.

² W. Łukasiński, *Kapitał ludzki źródłem jakościowej dojrzałości organizacji*, „Problemy Jakości” 2015, nr 10, ss. 2-6; K. Lisiecka, M. Lisiecka-Biełanowicz, *Jak tworzyć wiedzę na uczelni dla teorii i praktyki?*, „Problemy Jakości” 2014, nr 3, s. 8.

tał” to zarówno wiedza, umiejętności, jak i doświadczenie zawodowe nauczycieli akademickich³.

Można zgodzić się z opinią, że każda ocena nauczyciela akademickiego jest pewnym sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje m.in. w wyniku: porównania cech, kwalifikacji, zachowań, czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników, bądź też do ustalonego wzorca (standardu)⁴. Wyróżnia się przy tym oceny bieżące i okresowe. Oceny bieżące dokonywane są najczęściej przez bezpośredniego przełożonego, mają charakter sytuacyjny i nie są sformalizowane. Oceny natomiast okresowe mają charakter sformalizowany, dokonywane są co pewien czas, przy wykorzystaniu określonych (przyjętych w uczelni) zasad, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter.

W literaturze spotykamy wiele typologii celów oceniania pracowników. Według D. McGregora wyróżniamy trzy podstawowe kategorie celów:

- a) administracyjne – dające możliwość wykorzystania wyników oceniania pracowników do prowadzenia polityki kadrowej;
- b) informacyjne – wyrażają się w możliwości uzyskania wiedzy na temat realizowanych przez pracowników zadań;
- c) motywacyjne – związane z informacjami zwrotnymi, jakie trafiają do ocenianych pracowników, a które powinny motywować do rozwoju zawodowego⁵.

Ocena nauczycieli akademickich jako element wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia

Ocena pracownicza, dotycząca pracowników naukowo-dydaktycznych, dydaktycznych i naukowych stanowi współcześnie istotny element (podlegający m.in. ocenie akredytacyjnej Polskiej Komisji Akredytacyjnej – PKA) wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia w każdej polskiej szkole wyższej (publicznej i niepublicznej)⁶. Można stwierdzić, że sys-

³ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 16.

⁴ A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 275.

⁵ A. Ludwicyński, *op. cit.* s. 279.

⁶ Podstawa prawna to Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) - art. 132 w brzmieniu obowiązującym do dnia 30 września 2016 r.; Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U.2016.1842 j.t.) - art. 132 w brzmieniu obowiązującym od dnia 1 października 2016 r.

temy te są warunkiem *sine qua non* prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowej oraz swoistą kodyfikacją (w formie uchwały senatu) obowiązujących w uczelni zasad i wewnętrznych procedur.

Okresowa ocena nauczycieli akademickich – studium przypadku

W publikacji zaprezentowano system oceny nauczycieli akademickich jaki obowiązywał w roku akademickim 2016/2017, w wybranej przez autorkę uczelni publicznej. Wśród podstawowych zasad, obowiązuje w niej:

- systematyczna ocena wszystkich nauczycieli, w tym zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- ocena dokonywana co najmniej raz na 2 lata lub częściej, na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej uczelni lub bezpośredniego przełożonego (jednak nie częściej niż raz w roku),
- ponowna ocena, po upływie 12 miesięcy (nie później niż po upływie 18 miesięcy od zakończenia okresu pierwszej oceny) – w przypadku nauczyciela akademickiego, który otrzymał ocenę negatywną. W tym przypadku oceniany jest okres ostatnich 12 miesięcy, jaki upłynął od ostatniej oceny.

W ocenie nauczycieli akademickich uwzględnia się trzy główne obszary aktywności:

- a) działalność dydaktyczną i edukacyjną,
- b) działalność organizacyjną,
- c) działalność naukową.

Końcowa ocena uwzględnia wyniki przeprowadzanych w danym okresie hospitacji oraz badań ankietowych studentów (opinii na temat prowadzonych przez danego wykładowcę zajęć dydaktycznych). Wszystkie te elementy znajdują się w tzw. karcie oceny nauczyciela akademickiego. Aktywności pracowników weryfikowane są przez uczelnianą komisję ds. okresowej oceny nauczycieli akademickich. Uwzględniana jest także opinia dyrektora odpowiedniej komórki organizacyjnej (w której wykładowca realizuje powierzone zadania).

Miernikiem aktywności są przyznawane punkty. W regulaminie okresowej oceny nauczycieli akademickich przyjęto, że studencka ocena nauczyciela stanowi wagę 30% końcowej oceny. Wśród czterech kategorii ocen obowiązują:

- a) ocena wyróżniająca – dla pracownika wybitnie aktywnego i zaangażowanego,
- b) ocena pozytywna – dla pracownika solidnie i rzetelnie wykonującego swoje obowiązki,

- c) ocena warunkowa – dla pracownika zobowiązanego do zwiększenia swojej aktywności i zaangażowania w sprawy uczelni,
- d) ocena negatywna – dla pracownika, który nie wykonywał obowiązków w sposób odpowiadający wymaganiom na zajmowanym przez siebie stanowisku.

Oceny pracowników dokonuje tzw. uczelniana komisja ds. okresowej oceny nauczycieli akademickich powoływana przez rektora (kadencja komisji trwa cztery lata i rozpoczyna się z początkiem kadencji organów Uczelni). Wśród szczegółowych zasad obowiązują m.in. następujące:

- a) pracownika do oceny wyznacza uczelniana komisja ds. okresowej oceny nauczyciela akademickiego w uzgodnieniu z dyrektorem właściwej komórki organizacyjnej,
- b) oceniany pracownik zobowiązany jest do wypełnienia karty oceny i dołączenia wskazanych w karcie dokumentów⁷, które przekazuje do właściwej komórki organizacyjnej, we wskazanym terminie w celu uzupełnienia karty przez bezpośredniego przełożonego,
- c) uczelniana komisja ds. okresowej oceny dokonuje oceny wraz z uzasadnieniem opisowym (w karcie oceny) raz w semestrze,
- d) bezpośredni przełożony pracownika zapoznaje zainteresowanego z treścią oceny w terminie 14 dni roboczych po jej sformułowaniu,
- e) podpisana przez nauczyciela akademickiego karta oceny dołączana jest do akt osobowych pracownika,
- f) nauczycielowi przysługuje prawo odwołania od oceny do uczelnianej komisji odwoławczej w terminie 14 dni kalendarzowych od dnia zapoznania się z oceną,
- g) decyzję uczelnianej komisji odwoławczej zatwierdza rektor i jest ona ostateczna (przekazywana zainteresowanemu na piśmie w terminie 14 dni kalendarzowych od jej wydania),
- h) gdy ocena dotyczy członka uczelnianej komisji ds. oceny okresowej nauczycieli akademickich oraz uczelnianej komisji odwoławczej, obradują one bez udziału zainteresowanego.

Bezpośredni przełożony pracownika, przewodniczący i członkowie uczelnianej komisji ds. okresowej oceny nauczycieli, a także członkowie uczelnianej komisji odwoławczej zobowiązani są do zapewnienia poufności oceny.

⁷ Zgodnie z obowiązującą *Kartą oceny nauczyciela akademickiego* pracownik zobowiązany jest do dołączenia odpowiednich dokumentów (np. zaświadczeń, kserokopii stron tytułowych, spisów treści, programów konferencji, seminariów itp.)

Karta oceny nauczyciela akademickiego - analiza i ocena metodyczna

Karta oceny nauczyciela akademickiego, jaka obowiązuje w badanej Uczelni umożliwia dosyć szczegółową analizę – uwzględnia bowiem najważniejsze dla szkoły wyższej aktywności, tj.: działalność naukowa, dydaktyczno-edukacyjna oraz organizacyjna. W systemie oceniania podkreślono znaczenie ocen studentów, a także hospitujących zajęcia prowadzone przez ocenianych wykładowców. Nie mniej jednak analiza przyjętych rozwiązań metodycznych nasunęła wiele wątpliwości i krytycznych uwag – wybrane przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki oceny metodycznej karty oceny nauczyciela akademickiego

Obszar oceny	Krytyczna ocena elementów składających się na ocenę nauczycieli akademickich
Działalność dydaktyczno-edukacyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poszczególne elementy składające się na ocenę aktywności i zaangażowania w działalność dydaktyczno-edukacyjną rozpatrywane są łącznie, za cały okres, którego dotyczy ocena – brak szczegółowych informacji na temat poszczególnych aktywności w danym roku akademickim. Analiza działalności w każdym roku pozwoliłaby na pełniejszy obraz i ocenę nauczyciela – np. wskazanie na rozwój, poprawę w niektórych obszarach itp.; 2. Brak uwzględnienia w ocenie aktywności dotyczącej pracy w zespołach opracowujących wnioski o uruchomienie nowych kierunków studiów; 3. Przypisywanie punktów za poszczególne aktywności – często nieadekwatnie do wkładanego wysiłku – bez uwzględnienia aktywności w poszczególnych latach; 4. Często duże limity punktów za okres, którego dotyczy ocena – co może działać demotywująco na niektórych pracowników (szczególnie na tych najbardziej aktywnych); 5. Brak uwzględnienia otrzymanych przez pracownika nagród i wyróżnień za działalność dydaktyczno-edukacyjną – przyznanych przez instytucje zewnętrzne oraz samą uczelnię.
Działalność organizacyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uwzględnienie w „działalności organizacyjnej” członkostwa w towarzystwach naukowych – co wydaje się właściwe dla „działalności naukowej”; 2. Brak uwzględnienia nagród i wyróżnień przyznanych w danym okresie za działalność organizacyjną – przyznanych przez instytucje zewnętrzne np. MNiSW (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego); 3. Przypisywanie punktów często nieadekwatnie do wkładanego wysiłku – bez uwzględnienia aktywności w poszczególnych latach; 4. Zbyt duże limity punktów za okres, którego dotyczy ocena – co może działać demotywująco na pracowników.

Obszar oceny	Krytyczna ocena elementów składających się na ocenę nauczycieli akademickich
Działalność naukowa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozdzielenie „działalności naukowej” od „grantów badawczych” – które stanowią istotny element oceny aktywności naukowych pracowników uczelni; 2. Brak uwzględnienia w „karcie oceny” podstawowych informacji na temat całościowego dorobku naukowego – w ocenie za dany okres niezbędne jest spojrzenie przez pryzmat pełnego dorobku pracownika (szczególnie naukowego i naukowo-dydaktycznego); 3. Brak wyraźnego podziału na ocenę dorobku związanego z: publikacjami, udziałem w konferencjach naukowych, projektach badawczych itp.; 4. Brak uwzględnienia aktywności związanej z przygotowaniem i złożeniem wniosków (projektów badawczych), które czekają na ocenę i nie otrzymały jeszcze dofinansowania; 5. Brak uwzględnienia aktywności związanej z opieką nad studenckimi projektami badawczymi; 6. Brak uwzględnienia otrzymanych przez pracownika nagród i wyróżnień za pracę naukową; 7. Brak analizy działalności naukowej w każdym roku – brak stosownego załącznika na listę publikacji, tytuły realizowanych projektów badawczych itp.; 8. Konieczność dołączania do „karty oceny” dokumentacji w postaci np. zaświadczeń, kserokopii pierwszych stron artykułów, spisów treści itp. – ocenienci nauczyciele pomijają często ten punkt regulaminu oceny; 9. Umieszczenie „działalności naukowej” na trzecim miejscu w „karcie oceny”, za działalnością „dydaktyczno-edukacyjną” oraz „organizacyjną” – co wydaje się niespójne z faktem, iż od pracowników uczelni wymaga się przede wszystkim aktywności naukowej (szczególnie w dobie przeprowadzanych parametryzacji uczelni); 10. Przypisywanie punktów często nieadekwatnie do wkładanego wysiłku – bez uwzględnienia aktywności w poszczególnych latach; 11. Zbyt duże limity punktów za okres, którego dotyczy ocena – co może działać demotywująco na pracowników; 12. Brak uwzględnienia nagród i wyróżnień przyznanych w danym okresie za działalność naukową – przyznanych przez instytucje zewnętrzne np. MNiSW.
Wyniki hospitacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. „Karta oceny” jest niekompatybilna do protokołu hospitacyjnego – w „karcie” bezpośredni przełożony wpisuje oceny: wyróżniającą, pozytywną, warunkową i negatywną, natomiast w protokole hospitacyjnym wpisywane są trzy rodzaje ocen: wyróżniającą, zadowalającą oraz niezadowalającą; 2. Opisowa ocena hospitacji – bez przypisania punktów (w sytuacji gdzie głównym obszarem, za działalność: dydaktyczno-edukacyjną, naukową i organizacyjną przypisywane są punkty).

Obszar oceny	Krytyczna ocena elementów składających się na ocenę nauczycieli akademickich
Studencka ocena prowadzonych zajęć	1. W przyjętej formule obliczania końcowej oceny wskazano, że studencka ocena prowadzonych zajęć posiada „wagę” 30% łącznej oceny, pozostałe 70% przypada na tzw. „ocenę cząstkową” (na którą składają się części dotyczące działalności dydaktyczno-edukacyjnej, naukowej, organizacyjnej oraz oceny hospitacji) – przy tym 30% oblicza się ze średniej arytmetycznej (oceny studenckiej – na podstawie ankiet studenckich), a 70% z przypisanych punktów i oceny opisowej za hospitacje – co nie jest właściwe metodycznie;
Łączna ocena komisji ds. oceny nauczycieli akademickich	1. Algorytm według którego wskazywana jest końcowa ocena nauczyciela akademickiego nie jest poprawny matematycznie – brak możliwości uzyskania konkretnego wyniku (uwagi jw. – 30% z oceny studenckiej i 70% z punktów i oceny opisowej). Sposób obliczenia wyniku nie powinien budzić wątpliwości, że jest właściwie ustalony. Chcąc ustalić ocenę, jako konkretny wynik liczbowy algorytm musi składać się z wartości mierzalnych liczbowych (nie opisowych); 2. Brak indywidualnego podejścia do oceny nauczycieli akademickich, których „mierzy się” jedną miarą (jednakowe podejście i oczekiwania skierowane są do profesora, asystenta, czy też starszego wykładowcy).

Źródło: opracowanie własne.

Pewne wątpliwości i uwagi dotyczą także niektórych zapisów w obowiązującym w badanej Uczelni regulaminie okresowej oceny nauczyciela akademickiego. Przykładowo zapisano, że uczelniana komisja ds. okresowej oceny nauczycieli dokonuje oceny wraz z uzasadnieniem opisowym w karcie oceny raz w semestrze. W praktyce takie oceny odbywają się raz w roku. Nieprzystającym w pełni do praktyki jest także zapis o tym, że bezpośredni przełożony zapoznaje zainteresowanego z treścią oceny w terminie 14 dni roboczych po jej sformalizowaniu. Tymczasem pracownicy informowani są o ocenie zwykle przez osobę pełniącą funkcję przewodniczącego uczelnianego zespołu ds. oceny jakości kształcenia.

Wydaje się, że dla większej skuteczności przeprowadzanych ocen pracowniczych wyniki powinny być omawiane w zespole składającym się z członków uczelnianej komisji ds. ocen oraz bezpośredniego przełożonego ocenianego pracownika. Istotna dla przełożonego byłaby także możliwość porównania wyników bieżącej oceny z oceną za poprzedni okres (tak, aby rozpoznać obszary wymagające szczególnej uwagi i doskonalenia).

Problemy ewaluacji aktywności nauczycieli akademickich

Dylematy w ocenie aktywności nauczycieli akademickich

W procesie oceny aktywności nauczycieli akademickich napotyka się na wiele trudności i dylematów. Jednym z nich jest chociażby fakt, że nie zawsze wymagania odnośnie danego pracownika odpowiadają jego obowiązkom, wynikającym z podpisanej umowy (kontraktu). I tak od pracownika naukowego często wymaga się (oczekuje) zaangażowania i aktywności w sferze organizacyjnej, czy też dydaktyczno-edukacyjnej. Od pracownika natomiast dydaktycznego (np. wykładowcy, starszego wykładowcy) oczekuje się dużej aktywności naukowej (np. publikacyjnej). Wynika to często z potrzeby dokumentowania działalności naukowej na potrzeby tzw. parametryzacji uczelni. Ubiegając się o większe środki z budżetu Państwa uczelnie rywalizują w zakresie wykazywanych punktów za publikacje naukowe, realizowane projekty badawcze, zgłoszone patenty itp. Uczelnie nie przygotowują też odrębnych formularzy dla pracowników na poszczególnych stanowiskach – ocena jest zatem „w równej mierze nie równa”. Stosowana powszechnie praktyka dotycząca „równego” oceniania wszystkich nauczycieli akademickich powoduje, że część pracowników może odczuwać pewien dyskomfort. W dłuższym okresie czasu, w przypadku uzyskiwania np. przez pracownika dydaktycznego relatywnie niskich ocen wynikających z „małej” aktywności naukowej system oceniania może stać się demotywatorem do zwiększania aktywności np. w obszarze dydaktyczno-edukacyjnym, czy też organizacyjnym. Bo skoro ocena jest niezadowolająca (np. pomimo wzorowej pracy dydaktycznej) może nie warto się rozwijać i starać?

Problem oceny stopnia zaangażowania nauczycieli akademickich

W opinii autorki publikacji istotnym problemem w procesie doskonalenia jakości kształcenia jest także ocena stopnia zaangażowania nauczycieli akademickich w realizację powierzonych zadań. Trudno jest przy tym nie tylko oszacować stopień zaangażowania, ale także uzyskać informacje z jakich powodów utrzymuje się np. stan niskiego zaangażowania⁸. Czynnikiem, który być może mógłby działać motywująco na pracowników uczelni mogłaby okazać się systematycznie (okresowo) przeprowadzana samo-

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, ss. 223-232.

cena zaangażowania nauczyciela akademickiego. W tym celu należałoby przygotować stosowne formularze ankietowe, a w nich zapytać o ocenę własnego zaangażowania (energii) i nastawienia (postaw) w prowadzeniu np. działalności dydaktyczno-edukacyjnej, naukowej, czy też organizacyjnej. W otwartej formule każdy pracownik mógłby wpisywać także te elementy, które przeszkadzają mu w pełnym zaangażowaniu się w swoją pracę zawodową. Zdaniem autorki można założyć, że nawet w przypadku niewielkiej szczerości „wypowiedzi” działania takie pobudzałyby do pewnych refleksji na temat swojej pracy – w tym postawy wobec studentów, współpracowników i innych interesariuszy szkoły wyższej, w której pracownik jest zatrudniony.

Metodyka oceny nauczycieli akademickich – propozycje zmian

Propozycja zmian w karcie oceny nauczyciela akademickiego

W wyniku szczegółowej analizy oraz oceny obowiązującego w badanej Uczelni regulaminu okresowej oceny nauczyciela akademickiego (w tym karty oceny) proponuje się następujące zmiany metodyczne:

1. Wprowadzenie systemu, który stwarzałyby warunki dokonywania ocen nauczyciela w sposób indywidualny. W procesie oceny końcowej (dokonywanej przez powołaną komisję) powinno uwzględniać się m.in.:
 - zajmowane stanowisko,
 - staż pracy w danej uczelni,
 - informacje na temat, czy uczelnia jest dla pracownika podstawowym miejscem pracy⁹,
 - pełnioną funkcję (która absorbuje pracownika sprawami organizacyjnymi);
2. Uwzględnienie w ocenie całościowego dorobku naukowego nauczyciela (spojrzenie na dorobek w ocenianym, np. 2-letnim okresie przez pryzmat wszystkich osiągnięć);
3. Uwzględnienie w strukturze „karty oceny” kluczowych elementów: działalność dydaktyczno-edukacyjna (A), działalność naukowa (B), działalność organizacyjna (C), ocena hospitacji (D), studencka ocena

⁹ Aktualnie stawki przyznawane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na finansowanie uczelni zależne są m.in. od formy zatrudniania pracowników naukowo-dydaktycznych i faktu zadeklarowania, że dana uczelnia jest dla pracownika pierwszym (podstawowym) miejscem pracy.

- prowadzonych zajęć (E), ocena terminowości wpisywania ocen do indeksów elektronicznych (F), ocena bezpośredniego przełożonego (G);
4. Uwzględnianie aktywności w każdym roku badanego okresu (karta oceny powinna być tak skonstruowana, aby można było te aktywności odpowiednio wykazać i zaobserwować zmiany w czasie);
 5. Wprowadzenie punktowej oceny za aktywność w częściach: A, B i C – przy czym zatwierdzone punkty powinny być przełożone na oceny syntetyczne (w każdej części) – np. aktywność: wyróżniająca, dobra, dostateczna, negatywna;
 6. Oceny wystawione w częściach: D i E powinny być kompatybilne z formularzami – ankietami studenckimi oraz protokołami hospitalacji (aby stosowane były jednakowe systemy oceniania, np. oceny: wyróżniająca, dobra, dostateczna, negatywna – jednocześnie spójne z ocenami części A, B i C);
 7. Oceny w częściach F i G powinny dawać możliwość wystawienia pracownikowi syntetycznej oceny, np. wyróżniającej, dobrej, dostatecznej i negatywnej;
 8. Każda syntetyczna ocena opisowa, w każdej części (A-G) powinna mieć przypisaną liczbę, np. ocena wyróżniająca (5), dobra (4), dostateczna (3), negatywna (2);
 9. Takie określenie algorytmu – dla uzyskania końcowej oceny, aby nie było wątpliwości co do jego zgodności (poprawności zapisu matematycznego). Warunkiem jest ustalenie zasad przyznawania jednakowych ocen liczbowych za każdą część (A-G).

Proces oceniania pracowników jest kluczowym elementem w każdym systemie motywacyjnym i wymaga dokładnego przemyślenia¹⁰. Oceny pracownicze powinny być nie tylko spójne z realizowaną misją i strategią organizacji, wynikać z priorytetów, ale przede wszystkim motywować pracowników do rozwoju i większego zaangażowania w realizację powierzonych zadań¹¹. Dlatego każda uczelnia powinna zbudować taki wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia (w tym system okresowych ocen pracowników), który będzie dopasowany do potrzeb wszystkich interesariuszy. Należy przy tym pamiętać, aby stworzyć silne fundamenty takiego

¹⁰ B. Detyna, *Motywowanie, jako element procesu kierowniczego*, „Roczniki Naukowe. Administracja Publiczna”, nr XV, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2009, ss. 71-81.

¹¹ B. Gajdzik, *Planowanie zachowania pracowników a doskonalenie organizacji*, „Problemy Jakości” 2015, nr 3, ss. 16-20; G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009, ss. 143-152; M. Bugdol, *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach projakościowych*, Difin, Warszawa 2011, ss. 120-122.

systemu. Te fundamenty to m.in. zasady oceniania pracowników, wśród których najczęściej wymienia się: celowość, systemowość, użyteczność, powszechność, jednolitość, kompleksowość, adekwatność, elastyczność, stałość, okresowość, ciągłość, metodyczność, fachowość, konkretność, etapowość, formalizację, prostotę, poufność oraz prawo do odwoływania się¹².

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Bugdol M., *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach pro jakościowych*, Difin, Warszawa 2011.
- Detyna B., *Motywowanie, jako element procesu kierowniczego*, „Roczniki Naukowe. Administracja Publiczna”, nr XV, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2009.
- Gajdzik B., *Planowanie zachowania pracowników a doskonalenie organizacji*, „Problemy Jakości” 2015, nr 3.
- Lisiecka K., Lisiecka-Biełanowicz M., *Jak tworzyć wiedzę na uczelni dla teorii i praktyki?*, „Problemy Jakości” 2014, nr 3.
- Ludwicyński A., *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Łukasiński W., *Kapitał ludzki źródłem jakościowej dojrzałości organizacji*, „Problemy Jakości” 2015, nr 10.
- Skrzypek E., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako szansa na doskonalenie jakości*, „Problemy Jakości” 2015, nr 6.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą jako wymóg współczesności*, „Problemy Jakości” 2014, nr 2.
- Suchodolski A., *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

¹² A. Ludwicyński, *op. cit.*, s. 283-284; A. Suchodolski A., *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 287.

Akty prawne

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*

(Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) – art. 132 w brzmieniu obowiązującym do dnia 30 września 2016 r.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*

(Dz.U.2016.1842 j.t.) – art. 132 w brzmieniu obowiązującym od dnia 1 października 2016 r.

