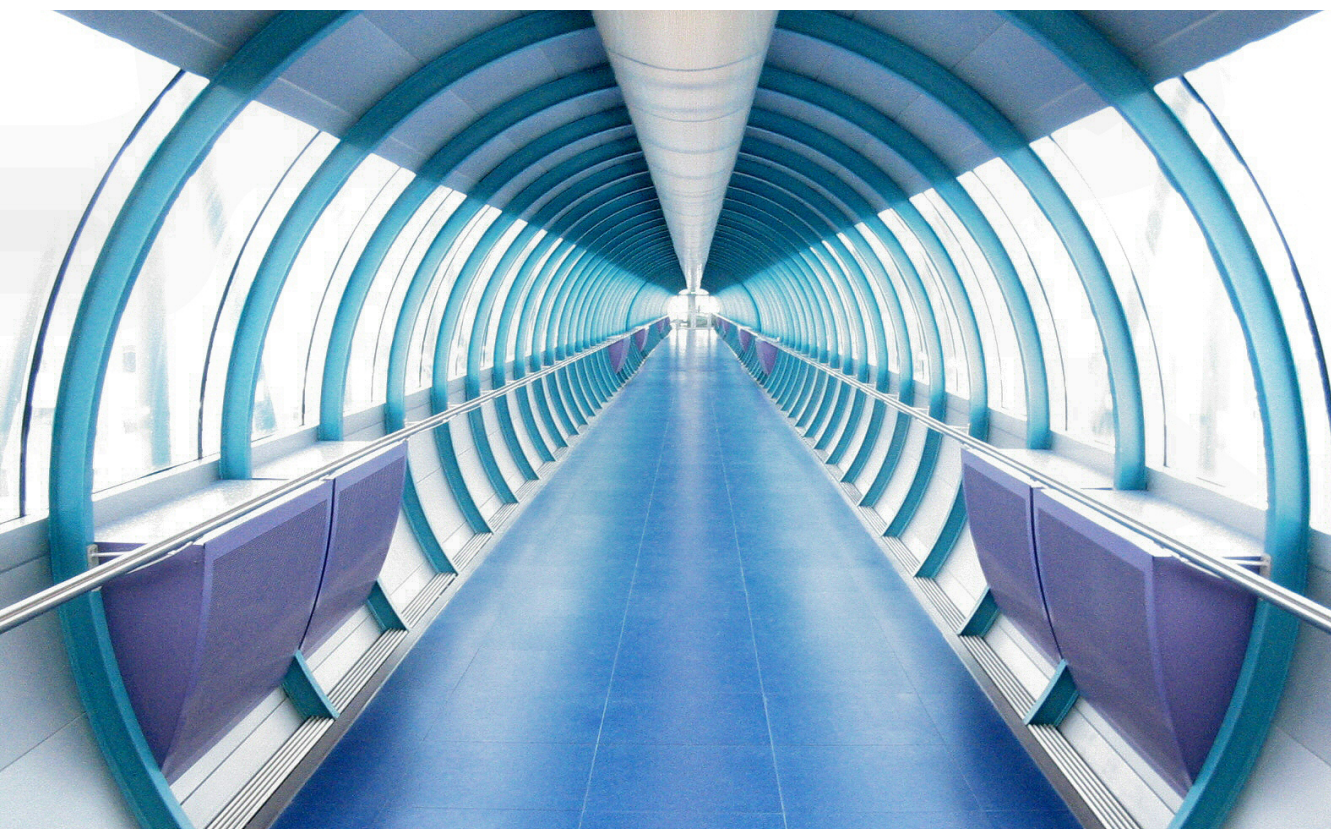


**ZARZĄDZANIE
PRZEDSIĘBIORSTWEM
W ZMIENNYM OTOCZENIU
W KONTEKŚCIE
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

Redakcja naukowa
Klaudia Pujer



Redakcja naukowa

dr Klaudia Pujer

Recenzenci

dr hab. inż. Wiesław Danielak

dr hab. Włodzimierz Sroka

dr hab. Beata Stępień

dr Klaudia Pujer

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W ZMIENNYM OTOCZENIU W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

© Copyright by Exante

www.exante.com.pl, Wrocław 2016

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody Autorów i Wydawcy.

Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną

Wydawca



Exante

52-131 WROCŁAW, ul. Buforowa 24 lok. 10

Tel. [+48] 606-168-165

E-mail: wydawnictwo@exante.com.pl

WWW: exante.com.pl

ISBN: 978-83-65374-09-7

**ZARZĄDZANIE
PRZEDSIĘBIORSTWEM
W ZMIENNYM OTOCZENIU
W KONTEKŚCIE
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

MONOGRAFIA
SERIA: ZARZĄDZANIE

Redakcja naukowa
Klaudia Pujer

**Exante
Wrocław 2016**

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	9
CZĘŚĆ I. ROLA OTOCZENIA W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW.....	15
ROZDZIAŁ 1.	
OTOCZENIE ORGANIZACJI JAKO PUNKT ODNIESIENIA DLA DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA	17
mgr Marek Czerski	
ORGANIZACJA.....	17
OTOCZENIE ORGANIZACJI	19
ODDZIAŁYWANIE OTOCZENIA NA ORGANIZACJĘ.....	25
PODSUMOWANIE	28
ROZDZIAŁ 2.	
ZNACZENIE UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH NABYWANYCH W ORGANIZACJACH STUDENCKICH I KOŁACH NAUKOWYCH W BIZNESIE	31
Anita Sipa, Dominika Szewczyk	
WPROWADZENIE.....	31
UMIEJĘTNOŚCI A KOMPETENCJE SPOŁECZNE	32
ISTOTA I POJĘCIE UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH	34
WYKORZYSTANIE UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH PODCZAS ROZMOWY REKRUTACYJNEJ I W PRACY NA WYŻSZYCH STANOWISKACH.....	37
METODYKA BADAŃ	39
ZNACZENIE UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNYCH W ŚWIETLE WYNIKÓW PRZEPROWADZONYCH BADAŃ	42
PODSUMOWANIE	46
LITERATURA.....	47
ROZDZIAŁ 3.	
SAVOIR VIVRE JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE FIRMY Z KAPITAŁEM POLSKIM ORAZ ZAGRANICZNYM	49
Aleksandra Kęsa, Mikołaj Mikołajczyk, Katarzyna Milczarek	
WPROWADZENIE.....	49
POJĘCIE I ZASADY <i>SAVOIR VIVRE</i>	50
POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ.....	53
DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ WYBRANYCH FIRM	55
<i>Charakterystyka badań własnych.....</i>	<i>55</i>
<i>Wyniki badań: kultura organizacyjna w firmie z kapitałem polskim.....</i>	<i>56</i>
<i>Wyniki badań: kultura organizacyjna w firmie z kapitałem zagranicznym</i>	<i>59</i>
<i>Ocena savoir vivre w biznesie w firmie z kapitałem polskim i zagranicznym.....</i>	<i>61</i>
PODSUMOWANIE	65
LITERATURA.....	65

ROZDZIAŁ 4.

SATYSFAKCJA Z PRACY JAKO CZYNNIK WPŁYWAJĄCY NA EFEKTYWNOŚĆ

PRACOWNIKÓW..... 67

Magdalena Kaczyńska, Klaudia Kałuziak, Agnieszka Wojciechowska

WPROWADZENIE..... 67

SATYSFAKCJA JAKO PODSTAWOWY WARUNEK EFEKTYWNEGO WYKORZYSTANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO
..... 68

Wybrane czynniki determinujące satysfakcję..... 72

EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE..... 74

Wybrane czynniki wpływające na efektywność pracy w organizacji..... 75

WPŁYW SATYSFAKCJI Z PRACY NA EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ
WŁASNYCH..... 77

Metodyka badawcza..... 77

Satysfakcja z pracy w świetle wyników badań własnych..... 77

PODSUMOWANIE..... 82

LITERATURA..... 83

ROZDZIAŁ 5.

O WYPALENIU ZAWODOWYM RAZ JESZCZE..... 85

mgr Iryna Drozd

WPROWADZENIE..... 85

STRES ZAWODOWY..... 85

SYNDROM *BURNOUT*..... 88

PROFILAKTYKA WYPALENIA ZAWODOWEGO..... 94

SATYSFAKCJA ZAWODOWA VS. WYPALENIE ZAWODOWE..... 95

PODSUMOWANIE..... 96

LITERATURA..... 97

ROZDZIAŁ 6.

ZARZĄDZANIE MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM W ZMIENNYM

OTOCZENIU..... 99

lic. Joanna Kadłubska

WPROWADZENIE..... 99

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA..... 99

PROBLEMY MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH..... 102

Konkurencja na rynku usług transportowych i jej wpływ na małe przedsiębiorstwa 103

Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw transportu drogowego..... 107

PODSUMOWANIE..... 111

LITERATURA..... 112

ROZDZIAŁ 7.
ANALIZA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH –
NOWE PODEJŚCIE115

dr inż. Dariusz Grzesica

WPROWADZENIE.....	115
ZNACZENIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW	117
ELEMENTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH.....	119
MODEL KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH.....	122
PODSUMOWANIE	124
LITERATURA.....	125

ROZDZIAŁ 8.
WSPÓŁPRACA KORPORACJI TRANSNARODOWYCH Z LOKALNYMI
PRZEDSIĘBIORSTWAMI W UJĘCIU TEORETYCZNYM127

mgr Sylwia Guzdek

WPROWADZENIE.....	127
TRANSNARODOWE KORPORACJE – PRZEGLĄD DEFINICJI.....	128
STRATEGIE ZACHOWAŃ LOKALNYCH PRZEDSIĘBIORSTW WZGLĘDEM TRANSNARODOWYCH KORPORACJI	134
WYBRANE FORMY WSPÓŁPRACY KORPORACJI TRANSNARODOWYCH Z LOKALNYMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI	139
<i>Kontekst.....</i>	139
<i>Formy współpracy niekapitałowej</i>	142
<i>Formy współpracy kapitałowej.....</i>	144
<i>Klasyfikacja współpracy KTN z lokalnymi firmami wg UNCTAD.....</i>	147
PODSUMOWANIE	148
LITERATURA.....	150

ROZDZIAŁ 9.
PROGRES PRZEDSIĘBIORSTWA W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM POPRZEZ
ROZWÓJ I DOSKONALENIE PERSONELU Z ZAKRESU MIĘDZYKULTUROWEGO153

mgr Katarzyna Cyz

WPROWADZENIE.....	153
PRZEDSIĘBIORSTWO I PERSONEL W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM	154
SZOK KULTUROWY W ODMIENNYM ŚRODOWISKU.....	155
SZKOLENIA Z ZAKRESU MIĘDZYKULTUROWEGO	157
DOBÓR SZKOLENIA MIĘDZYKULTUROWEGO DO POTRZEB ORGANIZACJI	158
PODSUMOWANIE	161
LITERATURA.....	162

CZĘŚĆ II. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W PRAKTYCE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW165

**ROZDZIAŁ 10.
KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ŚRODOWISKA ZBUDOWANEGO167**

dr hab. inż. arch. Beata Majerska-Pałubicka

WPROWADZENIE.....	167
POJĘCIE „ZRÓWNOWAŻONEGO ŚRODOWISKA ZBUDOWANEGO”	168
GŁÓWNE WIZJE ZRÓWNOWAŻONEGO ŚRODOWISKA ZBUDOWANEGO	170
PODSUMOWANIE	175
LITERATURA.....	176

**ROZDZIAŁ 11.
BADANIE I ANALIZA ZEI – ZEROWEGO ETAPU INWESTYCJI OKREŚLAJĄCEGO
NOŚNOŚĆ PODŁOŻA GRUNTOWEGO JAKO ATRYBUTU MAJĄCEGO WPŁYW NA
WARTOŚĆ CAŁEJ INWESTYCJI BUDOWLANEJ I DETERMINUJĄCEGO ISTOTNE
CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA STRATEGICZNE PODEJMOWANIA DECYZJI
MENEDŻERSKICH179**

dr inż. Monika Gwóźdź-Lasoń

CHARAKTERYSTYKA I CELE ANALIZY	179
ZAŁOŻENIA WSTĘPNE PRZEDMIOTU ANALIZY	181
PODSTAWY FORMALNE, PRAWNE I MERYTORYCZNE	182
<i>Podstawy formalne</i>	182
<i>Podstawy prawne</i>	185
<i>Podstawy merytoryczne</i>	186
NOŚNOŚĆ JAKO ATRYBUTY NIERUCHOMOŚCI GRUNTOWYCH MAJĄCE WPŁYW NA KOSZT I CZAS REALIZACJI CAŁEJ INWESTYCJI	189
PODSUMOWANIE	195
LITERATURA.....	197

**ROZDZIAŁ 12.
BIM A BUDOWNICTWO ZRÓWNOWAŻONE.....199**

mgr inż. Tomasz Zieliński

WPROWADZENIE.....	199
BIM – MODELOWANIE INFORMACJI O BUDYNKACH I BUDOWLACH	200
BUDOWNICTWO ZRÓWNOWAŻONE A PROCES PROJEKTOWY.....	201
PRZYDATNOŚĆ BIM W BUDOWNICTWIE ZRÓWNOWAŻONYM.....	202
TENDENCJE W BUDOWNICTWIE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ.....	202
<i>Przykład wykorzystania technologii BIM</i>	202
ANALIZA DANYCH.....	204
PODSUMOWANIE	205
LITERATURA.....	208

ROZDZIAŁ 13.
KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU Z PERSPEKTYWY DZIAŁALNOŚCI
BANKU SPÓŁDZIELCZEGO209

Marcin Słowikowski

WPROWADZENIE.....	209
ISTOTA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W ODNIESIENIU DO DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW	210
BANKI SPÓŁDZIELCZE A STOSOWANE ROZWIĄZANIA W OBSZARZE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU	213
KULTURA ORGANIZACJI W BUDOWANIU WIZERUNKU BANKU I KSZTAŁTOWANIU RELACJI WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH I MIĘDZYORGANIZACYJNYCH	217
PODSUMOWANIE	218
LITERATURA.....	219

ROZDZIAŁ 14.
W DAŻENIU DO OPTIMALIZACJI KOSZYKA DÓBR KONSUMENTA MARKI WŁASNEJ
POPRAZ SKUTECZNE ZARZĄDZANIE KATEGORIĄ221

mgr Marta Raźniewska, mgr Piotr Sosnowski

WPROWADZENIE.....	221
TEORIA WYBORU KONSUMENTA	221
MARKA WŁASNA JAKO ELEMENT DECYZJI ZAKUPOWYCH.....	223
POJĘCIE ORAZ ROLA ZARZĄDZANIA KATEGORIĄ NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU	225
KLUCZOWE CZYNNIKI ZARZĄDZANIA KATEGORIĄ A SATYSFAKCJA KLIENTA – MODEL CMKV	228
MARKA WŁASNA A KWESTIA WYBORU KONSUMENTA.....	229
OBSERWACJE.....	230
PODSUMOWANIE	231
LITERATURA.....	231

ROZDZIAŁ 15.
MOŻLIWOŚCI APLIKACYJNE KONCEPCJI TQM W PROCESY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ
UCZELNI WYŻSZEJ233

dr Beata Detyna

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W UCZELNI WYŻSZEJ	233
<i>System zapewnienia jakości kształcenia jako podejście obligatoryjne.....</i>	<i>234</i>
<i>Wybrane dobrowolne systemy zarządzania jakością</i>	<i>235</i>
TQM JAKO FILOZOFIA ZARZĄDZANIA.....	237
<i>Istota TQM.....</i>	<i>237</i>
<i>Potencjalne korzyści dla uczelni z wdrożenia TQM</i>	<i>237</i>
WDRÓŻENIE TQM W UCZELNI WYŻSZEJ	238
<i>Koncepcja TQM w uczelni wyższej – niezbędne warunki wdrożenia i funkcjonowania</i>	<i>238</i>
<i>Proponowane etapy implementacji.....</i>	<i>239</i>
PODSUMOWANIE	240
LITERATURA.....	241

ROZDZIAŁ 16.
ZASTOSOWANIE 5S W PROCESACH SZYCIA – STUDIUM PRZYPADKU243

dr inż. Irena Jałmużna, inż. Edyta Chądzyńska, lic. Monika Gajowiak

WPROWADZENIE.....	243
PRZEGLĄD LITERATURY	244
OPIS PRÓBY BADAWCZEJ	249
PROBLEMY BADAWCZE.....	250
PODSUMOWANIE	258
LITERATURA.....	259

ROZDZIAŁ 17.
FUZJE I PRZEJĘCIA JAKO METODA BUDOWY DŁUGOTERMINOWEGO
ZRÓWNOWAŻONEGO WZROSTU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE
ASPEKTY261

lic. Michał Partykowski

WPROWADZENIE.....	261
USTALENIA TERMINOLOGICZNE.....	262
WYBRANE ASPEKTY OCENY M&A.....	263
<i>Rozmiar i przesłanki fuzji i przejęć</i>	<i>263</i>
SYSTEMATYKA FUZJI I PRZEJĘĆ.....	265
TEORIE EFEKTYWNOŚCI I WYCENY.....	266
<i>CASE STUDY</i>	<i>269</i>
PODSUMOWANIE	271
LITERATURA.....	271

Wprowadzenie

Niniejsza monografia podejmuje zagadnienia wpisujące się w zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu bliższym i dalszym oraz wewnętrznym i zewnętrznym. Kontekst ich funkcjonowania wyznaczają zjawiska, procesy i instytucje modelujące stosunki wymienne na rynku. Otoczenie z jednej strony narzuca bariery funkcjonowania, z drugiej generuje szanse rozwoju i ekspansji, będąc jednocześnie źródłem zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych niezbędnych do funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Organizacja kierując wytwarzane produkty lub świadczone usługi do otoczenia jest również aktywnym animatorem rynku i spoczywa na niej odpowiedzialność za interakcje wywoływane na linii organizacja – otoczenie. Odpowiedzialna aktywność na rynku podejmowana w celu rozwoju organizacji powinna być rezultatem komplementarnego sposobu myślenia i działania, które zakładają zrównoważone podejście uwzględniające aspekty społeczne (społeczeństwo), ekonomiczne (biznes) i ekologiczne (środowisko).

Konieczność ujmowania zrównoważonego rozwoju jako elementu sposobu prowadzenia biznesu w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym wynika przede wszystkim z przeświadczenia, iż to właśnie otoczenie będące odbiorcą praktyk rynkowych organizacji ostatecznie weryfikuje jej istnienie wpływając na sukces, przyczyniając się do braku rozwoju, czy wreszcie porażki.

Monografia składa się z dwóch części. Część pierwsza złożona jest z dziewięciu rozdziałów omawiających wpływ otoczenia organizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Część druga - w ośmiu rozdziałach - omawia ideę zrównoważonego rozwoju biznesu w aspektach ekologicznym, ekonomicznym i społecznym.

MAREK CZERSKI w *ROZDZIALE 1* poprzez zestawienie poglądów teoretyków zarządzania, podejmuje próbę scharakteryzowania otoczenia przedsiębiorstwa i omówienia jego rosnącego wpływu na działalność organizacji. Rozważania zgrupowano w trzech częściach stanowiących razem osobne zagadnienia. W pierwszej wyjaśniono pojęcie organizacji. W kolejnych dwóch scharakteryzowano otoczenie oraz zakres jego wpływu na przedsiębiorstwo.

Cztery następne rozdziały omawiają otoczenie jako źródło i odbiorcę zasobów niematerialnych organizacji, takich jak umiejętności interpersonalne i efektywność pracownicza.

ANITA SIPA i **DOMINIKA SZEWCZYK** w *ROZDZIALE 2* analizują znaczenie umiejętności interpersonalnych nabywanych w organizacjach studenckich

i kołach naukowych w biznesie. W pierwszej części przedstawiono podstawy teoretyczne. W dalszej omówiono wyniki zrealizowanych badań własnych. Autorki udowadniają tezę, iż umiejętności społeczne nabywane w organizacjach studenckich i kołach naukowych mają duże znaczenie w biznesie.

ROZDZIAŁ 3 opracowany przez **ALEKSANDRĘ KĘSĄ, MIKOŁAJA MIKOŁAJCZYKA** i **KATARZYNĘ MILCZAREK** z punktu widzenia teorii i praktyki, prezentuje zasad *savoir vivre* obowiązujące w firmie z kapitałem polskim oraz z kapitałem niemieckim. W badaniach dokonano diagnozy kultury organizacyjnej oraz zwrócono uwagę na zależność pomiędzy kulturą firm o różnym pochodzeniu kapitału, a rzeczywistymi zachowaniami pracowników.

MAGDALENA KACZYŃSKA, KLAUDIA KAŁUZIĄK i **AGNIESZKA WOJCIECHOWSKA** w **ROZDZIALE 4** podejmują próbę uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy satysfakcja z pracy wpływa na efektywność pracowników. Autorki swoje rozważania opierają na założeniu, że współczesne organizacje muszą odpowiednio reagować na dynamiczne zmiany w otoczeniu. Dobrze zmotywowany i zaangażowany potencjał ludzki jest podstawą do uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy. Istotne jest, aby pracownicy byli efektywni w swoich działaniach, co za tym idzie powinni czerpać satysfakcję z wykonywanej pracy. Stąd tak ważne jest zapewnienie pracownikom ciekawej treści pracy oraz sprzyjających warunków.

IRYNA DROZD w **ROZDZIALE 5** rozpatruje efektywność pracowniczą z punktu widzenia wypalenia zawodowego. Autorka w ujęciu teoretycznym definiuje ten aktualny problem, przedstawia jego genezę, rozwój i działania interwencyjne oraz profilaktyczne podejmowane wobec osób doświadczających syndromu *burnout*.

Rozdziały od szóstego do dziewiątego dotyczą zarządzania przedsiębiorstwem na fluktuacyjnych rynkach krajowych i międzynarodowych.

ROZDZIAŁ 6 przygotowany przez **JOANNĘ KADŁUBSKĄ** prezentuje wybrane aspekty i problemy zarządzania małym przedsiębiorstwem transportowym. W części pierwszej scharakteryzowano pojęcie otoczenia firmy. Dalej wskazano na bariery działalności średnich i małych firm transportowych. Na tym tle podjęto problem konkurencji wśród małych firm transportowych i jej wpływu na zarządzanie podmiotem w otoczeniu.

DARIUSZ GRZESICA w **ROZDZIALE 7** kontynuuje i rozwija problem konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych. W związku z koniecznością osiągnięcia tych samych celów przez podmioty tego samego rynku, istnieje konieczność wyjaśnienia sposobu ich funkcjonowania w aspekcie konkurencyjności. W rozdziale scharakteryzowano pojęcie konkurencyjności; określono jej znaczenie, prezentując poglądy i opinie współczesnych autorów. Zdefiniowano również jej elementy jako podstawę do określenia mechanizmów oddziaływania na siebie i na otoczenie. Na podstawie stu-

dium literatury oraz metody obserwacji zidentyfikowano zależności pomiędzy komponentami konkurencyjności. W ten sposób stworzono model konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych, który wyjaśnia sposób ich funkcjonowania na rynku.

ROZDZIAŁ 8 przygotowany przez **SYLWIĘ GUZDEK** dotyczy kooperacji korporacji międzynarodowych z przedsiębiorstwami aktywnymi na rynkach lokalnych. Pogłębiający się proces umiędzynarodowienia gospodarki światowej implikuje wzrost powiązań między podmiotami gospodarczymi. Coraz częściej zauważyć można relacje gospodarcze krajowych przedsiębiorstw z korporacjami transnarodowymi. Rosnąca konkurencja spowodowana m.in. napływem zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wymaga rosnącej współpracy między powstającymi zagranicznymi filiami, a lokalnymi przedsiębiorstwami. Współpracę tę omówiono na przykładzie wybranych możliwych form współdziałania z punktu widzenia uczestniczących w niej podmiotów, jak i kraju lokalizacji zagranicznych filii.

KATARZYNA CYZ w **ROZDZIALE 9** przedstawia problem zarządzania rozwojem pracowników. Prowadzenie biznesu na rynkach międzynarodowych wymaga odpowiedniego przygotowania. Podjęty temat zwraca uwagę na konieczność przeprowadzania szkoleń, przygotowujących personel do pracy na rynkach odmiennych kulturowo. Dla przedsiębiorstwa, które zamierza osiągnąć sukces na rynku zagranicznym, doskonalenie personelu z zakresu międzykulturowego jest niezbędne.

Drugą część monografii otwiera **ROZDZIAŁ 10**, przygotowany przez **BEATĘ MAJERSKĄ-PAŁUBICKĄ**, dotyczący koncepcji zrównoważonego środowiska zbudowanego. Przemysł budowlany zużywa znaczące dla bilansu energetycznego ilości energii, jest źródłem prawie połowy globalnej emisji szkodliwych gazów i odpadów cywilizacyjnych związanych z pełnym cyklem życia budynków. Prowadzona jest rabunkowa gospodarka surowcami, pod zabudowę zajmowane są coraz większe powierzchnie terenu. Wszystko to wpływa na obniżenie jakości i bezpieczeństwa życia oraz grozi globalną katastrofą ekologiczną. Autorka w swoich rozważaniach stara się udzielić odpowiedzi na następujące pytania: jak działalność budowlana i architektoniczna może wpływać na zrównoważoną przyszłość środowiska zbudowanego oraz, jak bardzo różnorodna może stać się przestrzeń, w której żyje człowiek.

MONIKA GWÓZDŹ-LASOŃ w **ROZDZIALE 11** przedstawia pogłębione wyniki badań dotyczące jednego z aspektów ograniczenia ryzyka inwestycyjnego poprzez analizę tego parametru w zerowym etapie inwestycji budowlanej (ZEI). Badania czynników mających wpływ na rodzaj i wartość nieruchomości gruntowej przeznaczonej pod zabudowę dostarczają informacji, które są podstawą do zaplanowania odpowiedniego zakresu projektowego oraz oznaczenia czasu, kosztów i dochodów z inwestycji. Rozdział

prezentuje wyniki analiz uzyskanych danych teoretycznych i empirycznych oraz wyniki obliczeń metodami statystycznymi i ekonometrycznymi na podstawie rezultatów z obliczeń numerycznych wybranych parametrów podłoża.

ROZDZIAŁ 12, autorstwa **TOMASZA ZIELIŃSKIEGO**, dotyczy problemu modelowania informacji o budynkach i budowlach (BIM). Autor w kontekście budownictwa zrównoważonego omawia, głównie z punktu widzenia praktyka, ideę projektowania parametrycznego, w którym gotowy, wirtualny model budynku może być wykorzystany przez całość życia budowli jako informacja o jego stanie technicznym, zużyciu materiałów, remontów i przeróbek.

MARCIN SŁOWIKOWSKI w **ROZDZIALE 13** omawia banki spółdzielcze, jako przedsiębiorstwa finansowe, realizujące koncepcję zrównoważonego rozwoju. Ukazano podobieństwa między zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw, a społeczną odpowiedzialnością biznesu. Autor stwierdza, że główną cechą odróżniającą te dwa pojęcia jest horyzont czasowy. Dalszą część rozdziału poświęcono funkcjonowaniu banków spółdzielczych. Od początków istnienia banki spółdzielcze, różniące się celami funkcjonowania od banków komercyjnych, wykazywały pewne cechy charakterystyczne dla społecznej odpowiedzialności biznesu. Realizacja tej koncepcji przez te podmioty jest ściśle związana z charakterystyką prowadzonej działalności.

Celem **ROZDZIAŁU 14** autorstwa **MARTY RAŻNIEWSKIEJ** i **PIOTRA SÓSNOWSKIEGO** jest przedstawienie koncepcji zarządzania kategorią w dążeniu do optymalizacji koszyka dóbr konsumenta. W pierwszej części opisano istotę oraz rolę zarządzania kategorią w dążeniu do równowagi konsumenta. Na podstawie dostępnych raportów scharakteryzowano preferencje klienta produktów marki własnej. Druga część poświęcona jest zarządzaniu marką własną w aspekcie zaspokojenie popytu konsumenta. Przedstawiono model dwupoziomowego łańcucha dostaw Kurtulusa i Toktay'a. Rozważania oparto na kwerendzie literatury oraz obserwacjach uczestniczących Autorów.

BEATA DETYNA w **ROZDZIALE 15** rozważa możliwości aplikacyjne koncepcji *Total Quality Management* (TQM) w procesy zarządzania jakością uczelni wyższej. Filozofia TQM została przedstawiona, jako szansa na poprawę nie tylko wizerunku uczelni, ale przede wszystkim jej pozycji strategicznej. Propozycją dla szkoły wyższej jest przedstawienie kolejnych etapów stopniowego wdrażania TQM, potencjalnych korzyści oraz niezbędnych nakładów. Autorka podkreśla przy tym konieczność integracji systemów zarządzania jakością – trudności i szans jakie przed tym procesem stoją.

EDYTA CHĄDZYŃSKA, **MONIKA GAJOWIAK** i **IRENA JAŁMUŻNA** w **ROZDZIALE 16** przedstawiają możliwości implementacji zasad 5S w pro-

cesach szycia. Autorki wskazują perspektywę optymalizacji efektywności wspomnianych procesów dzięki zastosowaniu eliminacji marnotrawstwa poprzez implementację standardów 5S.

Monografię zamyka *ROZDZIAŁ 17* opracowany przez **MICHAŁA PARTYKOWSKIEGO**. Autor omawia rolę fuzji i przejęć jako narzędzi budowy długofalowego rozwoju firmy. Teorie zrównoważonego rozwoju kładą nacisk m.in. na tworzenie strategii rozwoju w długiej perspektywie. Właściwie przeprowadzone transakcje M&A mogą służyć temu celowi. Przedstawiono je w kontekście teorii, motywów i metod oceny wartościowych dla oszacowania wkładu w teorię zrównoważonego rozwoju. Rozważania eksponują problem wyceny synergii przedsiębiorstw, w kontekście teorii budowy efektywności. Na tym tle podjęto problem wykorzystania fuzji i przejęć jako narzędzi rozwoju polskich firm za granicą.

Niniejsza publikacja, sygnalizująca w wymiarze interdyscyplinarnym rozległość problematyki prezentowanej w publikacji, to efekt dociekań badawczych przede wszystkim młodych naukowców, dysponujących często ograniczonymi możliwościami badawczymi, ale równocześnie ukierunkowanymi na formułowanie ambitnych celów swoich naukowych poszukiwań. Czytelnik powinien mieć na uwadze fakt, że Zespół Autorski tworzą osoby dopiero rozpoczynające pracę naukową, jak również i te, które posiadają już dorobek naukowo-badawczy.

KLAUDIA PUJER I AUTORZY
WROCLAW 2016

Część I.
ROLA OTOCZENIA
W DZIAŁALNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW

ROZDZIAŁ 1.

OTOCZENIE ORGANIZACJI JAKO PUNKT ODNIESIENIA DLA DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA

mgr Marek Czerski
Akademia Muzyczna
im. F. Nowowiejskiego
w Bydgoszczy

Słowa kluczowe: organizacja, otoczenie, zarządzanie strategiczne.

Organizacja

Nauka o organizacji i zarządzaniu stawia przed badaczami pytania dotyczące natury organizacji oraz skutecznych sposobów kierowania nią. Metoda osiągnięcia sukcesu organizacji jest ściśle powiązana z postrzeganiem samej organizacji. Klasyczne ujęcie organizacji określa ją w następujących znaczeniach¹:

- podmiotowym (rzeczowym) – jako obiekt złożony ze sprawnie połączonych ze sobą elementów,
- czynnościowym – jako ciąg czynności (proces) mający na celu nieustanne wprowadzanie określonego porządku,
- atrybutowym – jako zestaw cech, które dzięki sprawnemu działaniu tworzą wartość dodaną.

Ujęcie atrybutowe organizacji obrazowo opisał T. Kotarbiński stwierdzając, że „organizacja to (...) taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”². Wszystkie klasyczne nurty analizy organizacji, zakładały, że jest ona wyodrębnionym tworem, posia-

¹ D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 15.

² T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1982, s. 68.

dającym określone atrybuty, dążącym za ich pomocą do realizacji określonych celów.

Krytyka rozpatrywania organizacji jako zamkniętego układu w rzeczywistości gospodarczej doprowadziła do wyodrębnienia w latach 50. XX w. kolejnego nurtu badawczego – podejścia systemowego do organizacji. W ramach tego kierunku badacze traktowali organizację jako uporządkowany układ elementów, które dzięki wzajemnemu oddziaływaniu są w stanie funkcjonować jako całość³. Najszerzej rozpowszechnionym modelem organizacji w ujęciu systemowym jest model organizacji wg H. J. Leavitt'a. Zakłada on występowanie czterech wzajemnie na siebie oddziaływujących podzbiorów: ludzi, celów i zadań, urządzeń i technologii oraz struktury formalnej⁴. Otoczenie uznawano za statyczny element rzeczywistości, który jest możliwy do względnie precyzyjnego zdiagnozowania w określonej przyszłości. Natomiast sama organizacja uzależniona była od niego pod względem zaspokajania różnych potrzeb⁵.

Model H.J. Leavitt'a został poddany krytyce zarówno za wskazanie czterech podzbiorów, które w praktyce nie mogą być traktowane rozłącznie, jak również za marginalizację wejść i wyjść z systemu⁶. Kolejne modele powstające w ramach nurtu systemowego były poszerzane o nowe, wzajemnie przenikające się podzbiory wewnątrz organizacji oraz nakłady i wyniki generowane w otoczeniu organizacji. Przykładem takich modeli mogą być poszerzony model H.J. Leavitt'a zaproponowany przez M. Bielskiego czy model Kasta i Rosenzwiega silnie akcentujący rolę otoczenia⁷.

Umiędzynarodowienie działalności, postęp technologiczny, rosnąca konkurencja i liczba występujących na rynku podmiotów sprawiła, że coraz trudniej było określić rzeczywiste warunki, w jakich funkcjonuje organizacja. Podnoszono również problem relatywizmu trafności stosowanych rozwiązań – ta sama metoda w jednych warunkach mogła przynieść organizacji sukces, a w innych zdecydować o jej porażce. Konsekwencją tych spostrzeżeń było wyodrębnienie się w naukach o organizacji i zarządzaniu nowego nurtu – podejścia sytuacyjnego. Główną przesłanką nowego kierunku było skupienie się na okolicznościach, w jakich działa dana organizacja. P. R. Lawrence'a i I. W. Lorsch'a dowiedli, że wpływ otoczenia na or-

³ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWM, Warszawa 2002, s.49.

⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 173.

⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWM, Warszawa 1999, s. 41.

⁶ D. Jemielniak, D. Latusek, *op. cit.*, ss. 17-18.

⁷ A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 45-48.

ganizację zależy od charakteru otoczenia⁸. Stąd też wniosek teoretyków zarządzania, że umiejętność przystosowania się organizacji wynika z umiejętności jej kierownictwa do identyfikacji i wykorzystania napotkanych warunków⁹. Akcentowanie roli kontekstu funkcjonowania organizacji znalazło swoje odzwierciedlenie w jej definicjach, w których podkreślana była otwartość systemu. Jedną z definicji organizacji wskazujących na jej zależność od warunków zewnętrznych jest definicja mówiąca, że organizacja jest „systemem otwartym, który funkcjonuje i istnieje *dzięki* otoczeniu i *w nim*”¹⁰.

Otoczenie organizacji

Przyjmując powyższą definicję organizacji, należy doprecyzować czym jest rzeczywistość, w której ona funkcjonuje. Pojęcie otoczenia organizacji ewoluowało wraz ze zmianą swojego wpływu na działanie organizacji. Początkowo otoczenie przedsiębiorstwa oznaczało wyłącznie dogodną lokalizację, następnie zaczęto postrzegać otoczenie jako pole do wejść i wyjść z organizacji. Pod koniec lat 70. XX w. rozpoczęto rozpatrywać otoczenia jako dynamiczny zbiór współzależności, wchodzący w liczne, częstokroć nie dające się prognozować, interakcje z organizacją¹¹. Obecnie otoczenie organizacji definiowane jest dość jednoznacznie jako:

- „całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy i formy działania oraz warunki do rozwoju”,¹²
- „wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy w bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu”,¹³
- „wszystko to, co znajduje się na zewnątrz niej, poza jej granicami i oddziałuje na nią”¹⁴.

⁸ K. Wach, *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w szkołach i koncepcjach zarządzania*, [w:] *Zeszyty Naukowe nr 812 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 134.

⁹ S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 17.

¹⁰ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

¹¹ S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *op. cit.*, s. 88.

¹² J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 301.

¹³ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 79.

¹⁴ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s.33.

Wszystkie zaprezentowane definicje akcentują oddzielność otoczenia od organizacji oraz jego wpływ (bezpośredniego bądź pośredniego) na jej działania. Dodatkowo M. Zajączkowski poszerzył wskazane powyżej definicje o element oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko¹⁵. O ile obustronne sprzężenia zwrotne pomiędzy otoczeniem a organizacją nie są poddawane dyskusji, to kwestia podziału rzeczywistości na organizację i jej otoczenia wzbudza kontrowersje. Zakładając, że kryterium wyodrębnienia jest możliwość kontroli poszczególnych elementów rzeczywistości gospodarczej, wówczas element znajdujący się poza organizacją nie podlega jej kontroli i zaliczony zostaje do otoczenia. Pogląd ten traci swoją użyteczność w konfrontacji z współczesnymi organizacjami, które egzystują często w tak doskonałej symbiozie z otoczeniem, bądź są tak względem niego ekspansywne, że nie istnieje możliwość jednoznacznego określenia granic pomiędzy przedsiębiorstwem a kontekstem jego działania. Poparciem dla tej tezy jest głoszone przez P.F. Drukera (*Management's New Paradigms, "Forbes Magazin", 1998, nr 10*) przekonanie o tym, że organizacje przyszłości będą posiadać płynne i zmienne w czasie granice, których jedynym zadaniem będzie utrzymanie tożsamości przedsiębiorstwa¹⁶.

Nieostrość wyznaczenia granic pomiędzy organizacją a jej otoczeniem wymusza określenie zbioru cech, dzięki którym możliwe stanie się opisanie otoczenia. Próby zestawienia tych charakterystyk dokonali M. Matejun i M. Nowicki w artykule: *Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*. W opracowaniu przedstawiono dziesięć cech otoczenia, które można pogrupować w ramach siedmiu kategorii¹⁷:

- struktura,
- złożoność,
- zmienność,
- niepewność
- potencjał,
- czas i przestrzeń,
- kontekstowość uwarunkowań.

Pierwsza z przedstawionych cech otoczenia stanowi zarazem kryterium najbardziej rozpowszechnionego podziału otoczenia. Uwzględniając specyficzną strukturę otoczenia można wyróżnić z niego elementy, które oddziałują na organizację w sposób bezpośredni, zachodzi między nimi

¹⁵ M. Zajączkowski, *Marketing-mix. Produkt i cena*, Wydawnictwo Lega, Szczecin 2005, ss. 85–86.

¹⁶ A. Adamik, A. Zakrzewska – Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 441.

¹⁷ M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] A. Adamik A. (red.), *op. cit.*, ss. 153-154.

a organizacją sprzężenie zwrotne, przez co tworzą obszar „łatwiejszy do przewidzenia i aktywnego kształtowania”¹⁸. Obszar ten nazywany jest otoczeniem bliższym organizacji, bądź też otoczeniem konkurencyjnym, bezpośrednim, zadaniowy czy mikrootoczeniem. Analogicznie zbiór uwarunkowań znajdujących się „dalej” od organizacji, na który nie ma już tak wzmożonego wpływu nazwany został otoczeniem dalszym, ogólnym lub makrootoczeniem. Ilość uwarunkowań, ich wzajemne relacje oraz wieloa-spektowość tych oddziaływań stanowią o drugiej cesze otoczenia - o jego złożoności.

Według tego kryterium podziału wyróżnić należy otoczenie proste i złożone¹⁹. Kolejnym czynnikiem budującym otoczenie jest zmienność, która decyduje o tym czy otoczenie jest stabilne czy zmienne (turbulentne). Według H.I. Ansoffa zmienność otoczenia wynika z intensyfikacji występowania czterech zjawisk²⁰:

- złożoności otoczenia,
- intensywności otoczenia,
- szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- odmienności występujących w otoczeniu zdarzeń w stosunku do wcześniej zaobserwowanych.

Złożoność i zmienność otoczenia implikuje kolejną jego cechę, mianowicie niepewności. Menadżerowie kierujący organizacjami rzadko mają komfort podejmowania decyzji przy pełnej informacji. Dodatkowo nie mogą mieć pewności jak działanie organizacji wpłynie na poszczególne elementy otoczenia.

Potencjał otoczenia stanowi rozwinięcie przyjętych definicji środowiska działania organizacji. Otoczenie generuje dla organizacji specyficzne warunki do rozwoju. W zależności od ukierunkowania tych uwarunkowań, organizacja może postrzegać zdarzenia zachodzące w otoczeniu jako szanse bądź zagrożenia. Charakter otoczenia determinują także czas i przestrzeń. Organizacja tworzy swoje otoczenie określając zarówno zakres oddziaływania (lokalny, regionalny, międzynarodowy, globalny) jak również horyzont czasowy oddziaływania (przeszły, teraźniejszy, przyszły). Swoistym podsumowaniem charakterystyki otoczenia jest ostatnia kategoria jego cech – kontekstowość uwarunkowań. Wszystkie wymieniane powyżej cechy, należy rozpatrywać w indywidualny sposób. W zależności od wielkości, typu, potencjału czy nawet stylu zarządzania daną organizacją poszczególne elementy otoczenia mogą mieć różnorodny wpływ i wymiar.

¹⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010, s. 81.

¹⁹ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, ss. 76-77.

²⁰ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

Struktura otoczenia stanowi kryterium najszerzej opisanego w literaturze podziału środowiska zewnętrznego organizacji. W oparciu o odległość, kierunek, intensywność oddziaływania uwarunkowań zewnętrznych wyodrębnione zostało otoczenie bliższe i otoczenie dalsze organizacji. Makrootoczenie stanowi dla organizacji środowisko zewnętrzne, kształtowane ze względu na czynniki niezależne od organizacji, lecz warunkujące jej działanie.

Otoczenie ogólne można podzielić na pięć segmentów²¹:

- segment ekonomiczny,
- segment prawno-polityczny,
- segment techniczno-technologiczny,
- segment społeczno-demograficzny,
- segment naturalny.

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka innych podziałów makrootoczenia. Zazwyczaj akcentowane są elementy kulturowe, międzynarodowe, edukacyjne tworząc osobne segmenty. Nieco inną koncepcję zaprezentował L. Krzyżanowski, który zagregował segmenty otoczenia ogólnego w ramach trzech sfer²²:

- otoczenia społecznego,
- otoczenia geofizycznego i biologicznego,
- otoczenia techniczno-technologicznego.

Na każdy z pięciu wymienionych segmentów składa się z wiele elementów, których kwalifikacja jest już bardzo umowna – ze względu na dużą ilość potencjalnych elementów oraz umowność zaliczenia danego elementu do konkretnego segmentu.

Zestawienie składników poszczególnych elementów zostało zaprezentowane w tabeli 1. Poniższa lista nie wyczerpuje katalogu elementów składowych, jednakże ma stanowić zbiór elementów pozwalających scharakteryzować dany segment.

Chociaż organizacja nie ma możliwości kształtowania uwarunkowań sklasyfikowanych w ramach otoczenia dalszego, to niezmiernie istotne dla jej funkcjonowania jest obserwacja zmian zachodzących w makrootoczeniu. Sytuację tę trafnie określa J. Bogdanienko stwierdzając, że w otoczeniu dalszym mamy do czynienia z aktorami, których, pomimo braku możliwości wpływania na ich zachowania, firma powinna bacznie obser-

²¹ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s.151.

²² L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 43.

wować, by móc dostosować swoje działania do ukształtowanego przez nich kontekstu²³.

Tabela 1. Elementy składowe makrootoczenia

SEGMENT MAKROOTOCZENIA	ELEMENTY SEGMENTU
Ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> – podaż pieniądza, – poziom i wahania kursów walutowych, – polityka podatkowa, – ochrona konkurencji i konsumenta, – bezrobocie, – stopa inflacji, – PKB.
Prawno-polityczny	<ul style="list-style-type: none"> – stopień ingerencji państwa w sprawy gospodarcze, – przejrzystość systemu prawnego, – system polityczny.
Techniczno-technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> – rządowe wydatki na badania i rozwój, – wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój, – infrastruktura techniczna, – ochrona patentowa, – automatyzacja, – robotyzacja.
Spółeczno-demograficzny	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany struktury wieku i płci, – niż / wyż demograficzny – poziom edukacji społeczeństwa, – zróżnicowanie warstw społecznych, – proces starzenia się społeczeństwa, – uwarunkowania kulturowe.
Naturalny	<ul style="list-style-type: none"> – zasoby naturalne, – system hydrologiczny, – stopień skażenia środowiska, – klimat, – jakość gleby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, ss. 26-36 oraz S. Marek, M. Białasiewicz (red.), op. cit., ss. 91-98 oraz J. Filipczuk, Zarządzanie strategiczne, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003, s.42. oraz M. Bielski, op. cit., ss. 74-75.

Ten sam autor wymienia podstawowe trendy występujące w makrootoczeniu²⁴:

- wzrost aspiracji społeczeństwa i wymagań ze strony konsumentów,
- postępujący proces integracji międzynarodowej,

²³ J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2005, s. 84.

²⁴ *Ibidem*, ss. 127-128.

- gwałtowny rozwój technologii informatycznych,
- zmiana struktury zapotrzebowania na pracę,
- wiedza i kreatywność najbardziej pożądanymi zasobami,
- globalizacja działalności.

Sposób, w jaki organizacja wykorzysta te trendy, będzie decydował o rozwoju i przyszłym sukcesie jednostki. Dlatego też istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw staje się umiejętność spostrzeżenia rynkowych tendencji i adaptacji własnych zasobów organizacji do możliwie najlepszego wykorzystania ich w nowych warunkach.

Znacznie łatwiejszym do zdiagnozowania przez firmę środowiskiem jest otoczenie bliższe. W przeciwieństwie do aktorów otoczenia dalszego, tu występują gracze – jednostki, z którymi organizacja może „współdziałać lub współzawodniczyć, wchodząc w określone układy, wymieniając się zasobami i zakresem świadczeń wzajemnych negocjując podział możliwych do osiągnięcia korzyści”²⁵. Otoczenie bliższe organizacji stanowi środowisko, w którym działania organizacji wywierają istotny wpływ na pozostałe jego elementy. Podając za J. A. Stonerem mikrootoczenie tworzą dwie grupy podmiotów zainteresowanych działaniami firmy. Interesariusze wewnętrzni to osoby tworzące bądź bezpośrednio zainteresowane sukcesem przedsiębiorstwa. Do tej grupy zaliczamy: właścicieli, akcjonariuszy i pracowników. Interesariuszami zewnętrznymi są natomiast podmioty funkcjonujące poza organizacją, których można zidentyfikować jako: związki zawodowe, dostawców, klientów, konkurentów, grupy szczególnych interesów i władze państwowe²⁶.

Ciekawy spojrzenie na środowisko działania organizacji prezentuje K. Bolesta-Kukułka, dzieląc całe środowisko organizacji na cztery segmenty:²⁷

- gra,
- walka,
- władza,
- natura.

Poczynając od najbliższego segmentu – gry, w skład którego wchodzi wszelkie podmioty nastawione do organizacji pozytywnie (dostawcy i usługodawcy, sojusznicy strategiczni), odsuwamy się od organizacji przechodząc do kolejnego segmentu – walki. W ramach tego segmentu zidentyfikowani zostali konkurenci firmy. W segmencie władzy umiejscowiono wszelkie uwarunkowania mogące wywierać wpływ na decyzje menadżerów takie jak na przykład: władza ustawodawcza, właściciele przedsiębior-

²⁵ *Ibidem*, s. 85.

²⁶ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *op. cit.*, s. 80.

²⁷ K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1992, s. 171.

stwa. Ostatnim segmentem jest natura, czyli zbiór obiektywnych uwarunkowań, które wynikają z globalnych trendów rynkowych (postęp technologiczny, przyroda, procesy demograficzne)²⁸.

Oddziaływanie otoczenia na organizację

Wszechobecność wpływu oraz siła oddziaływania otoczenia na organizację powoduje, że musi być ono uwzględniane (jeśli nie stanowić punktu wyjścia do analizy) przy podejmowaniu większości decyzji menadżerskich. Trafnie ujmują ten stan A.K Koźmiński oraz W. Piotrowski stwierdzając, że jednym z podstawowych wymogów poprawnego formułowania strategii firmy musi być jej zgodność z otoczeniem.²⁹ W gospodarce opartej na wiedzy, sukces firmy zdaje się zależeć przede wszystkim od poprawnego zidentyfikowania sygnałów płynących z otoczenia oraz dostosowania do tych warunków zasobów firmy.

Poprawne antycypowanie zdarzeń i interpretowanie informacji ze środowiska organizacji jest możliwe dzięki prowadzeniu analizy otoczenia. Teoria zarządzania dostarcza wielu metod identyfikacji i diagnozowania zarówno mikro jak i makrootoczenia. Zestawienie wspomnianych metod prezentuje G. Gierszewska i M. Romanowska wskazując na następujące metody analizy otoczenia:³⁰

- analiza SWOT: jedna z podstawowych metod analizy strategicznej, opracowana w Harvard Business School w latach 60. XX w. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub istniejące w otoczeniu), *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu). Wskazane obszary zostają poddane subiektywnej ocenie, na podstawie której następnie formułowana jest strategia³¹;
- pozycjonowanie strategiczne: wykorzystuje portfelowe metody strategicznej oceny pozycji przedsiębiorstwa;
- mapa grup strategicznych: stosowana jest do oceny konkurencji w sektorze. Analizie podlega pozycja organizacji na tle innych orga-

²⁸ J. Bogdanienko, *op. cit.*, ss. 86-87.

²⁹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 169.

³⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 9.

³¹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_SWOT (online: 14.04.2016).

- nizacji (grup) w odniesieniu do dwóch wybranych (wspólnych dla danego sektora przedsiębiorstw) kluczowych czynników sukcesu³²;
- ocena potencjału globalizacyjnego sektora: metoda analizy sektora stosowana dla rynków globalnych;
 - punktowa ocena atrakcyjności sektora: w odróżnieniu do jakościowej analizy atrakcyjności sektora, punktowa ocena oparta jest na metodach ilościowych i daje możliwość porównania kilku sektorów³³;
 - profil ekonomiczny sektora: metoda opracowana przez M.E. Portera. W metodzie tej proponuje się skrócony opis atrakcyjności sektora (przemysłu) w oparciu o grupę czternastu czynników³⁴.
 - analiza „pięciu sił” Portera: najpopularniejsza metoda analizy konkurencji w sektorze. Polega na analizie pięciu sił – intensywności konkurencji, potencjalnych wchodzących, substytutów, dostawców i nabywców. Występowanie danego zjawiska, jego intensywność i kierunek decyduje o atrakcyjności sektora³⁵;
 - metody scenariuszowe: metoda polegająca na budowie wariantów scenariuszy przyszłości, czyli konstruowaniu logicznego, przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w przyszłości, aby określić właściwe cele i przygotować odpowiednie strategie działania³⁶;
 - analiza luki: metoda, za pomocą której bada się dostosowanie istniejącej strategii i sposobów działania organizacji do wymogów otoczenia i prognozowanych zmian w otoczeniu w przyszłości. Luka organizacyjna powstaje jako luka nadmiaru lub niedoboru. W przypadku adekwatności strategii z prognozami zachodzi zgodność trendów³⁷;
 - metoda delficka: wypracowana na początku lat 50. XX w. w amerykańskiej organizacji badawczej RAND Corporation. Metoda polega na kilkakrotnym pytaniu panelu ekspertów o opinie na określony temat. Anonimowe opinie ekspertów są przetwarzane przez

³² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 158.

³³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 101.

³⁴ *Ibidem*, s. 104.

³⁵ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, ss. 21-22.

³⁶ K. Bartusik, P. Cabała, *Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym*, Przegląd Organizacji 2/1997, ss. 20-21.

³⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 40.

moderatora, który stopniowo dąży do uzgodnienia i sumowania opinii uczestników³⁸;

- analiza trendów: metoda prognozowania przyszłych zdarzeń i wielkości poprzez obserwację i analizę zdarzeń, statystyk, informacji z przeszłości. Metoda ta zakłada występowanie zmian ciągłych w otoczeniu przedsiębiorstwa z czego można wnioskować, że dotychczasowy przebieg procesów można ekstrapolować w przyszłość³⁹.

Poprawna analiza otoczenia i antycypowanie zdarzeń przyszłych pozwala organizacjom zmniejszyć ryzyko działania wywołane niepewnością. Rozwinięciem wcześniej prezentowanej teorii H.I. Ansoffa dotyczącej niepewności otoczenia jest pogląd A.K. Koźmińskiego, który wskazuje na występowanie tak „uogólnionej niepewności”, którą wywołują trzy główne czynniki⁴⁰:

- tworzenie rynku globalnego,
- skracanie cyklu życia produktów i technologii,
- szybki i tani dostęp do informacji i zasobów wiedzy, przy jednoczesnym wzroście efektywności i wydajności.

Przyjmując powyższe elastyczność należy traktować jako receptę przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu. Można przyjąć, że elastyczność stanowi więc umiejętność natychmiastowej reakcji zarówno na sygnały z wnętrza organizacji jak również na sygnały z otoczenia. „Uelastycznienie organizacji ma na celu przede wszystkim umożliwienie minimalizowania negatywnych skutków, jakie może nieść ze sobą zmiana, a także antycypowanie potencjalnych zmian w celu wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu jak i w ramach organizacji nowych okazji do podniesienia poziomu rozwoju czy efektywności działania organizacji”⁴¹. Ocena efektywności organizacji widzianej przez pryzmat jej elastyczności stanowi obecnie niezwykle popularny punkt odniesienia w badaniu kondycji przedsiębiorstw i określaniu ich przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi.

Pomiar elastyczności organizacji ciągle ma raczej charakter jakościowy, dominują badania ankietowe, w których przeprowadzane są oceny symptomów elastyczności.

³⁸ M. Matejun, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu* [w:] E. Kuczmera-Ludwiczyska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 175.

³⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 39.

⁴⁰ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 7.

⁴¹ Ł. Wawrzynek, *Wpływ turbulencji otoczenia na dynamikę zmian w organizacji* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe AE nr 1141, Wrocław 2006, s. 336.

Na tle tych metod bardzo oryginalną wydaje się być koncepcja przedstawiona przez Ł. Wawrzyńka, w której proponuje wykorzystać do pomiaru elastyczności organizacji ekonometryczne narzędzia. Podstawą tej metody jest badanie efektywności przekształcania zasileń systemu w elementy wyjścia⁴².

Ostatnią z omawianych w przedmiotowym rozdziale kwestii jest wpływ środowiska na model przywództwa w organizacji. Turbulentne otoczenie z całą pewnością stawia nowe wyzwania przed menadżerami, którzy zmuszeni są do szybkiego przeformułowania zadań, bądź nawet ich porzucania tak aby zachodzące w otoczeniu zmiany były dla jego organizacji korzystne i trwałe. Zmiany w modelu przywództwa, jakie narzuca organizacji środowisko wynikają wprost z charakterystyki otoczenia i sytuacyjnego postrzegania organizacji. Menadżerowie przyszłości muszą w swej pracy uwzględniać złożoność i wieloaspektowość uwarunkowań działania organizacji. Ponadto od menadżerów wymaga się obecnie nie podążania utartymi ścieżkami, czy ślepego stosowania dokonań teoretyków zarządzania, a poszukiwania twórczych, kreatywnych rozwiązań dostosowanych do aktualnej sytuacji otoczenia i organizacji. W ten sposób potwierdzony został relatywizm właściwych decyzji wynikający z kontekstowości uwarunkowań⁴³.

Podsumowanie

Rola otoczenia organizacji na przestrzeni XX w. systematycznie wzrastała. Począwszy od wyboru lokalizacji prowadzenia działalności, poprzez statyczny obszar zaspokajania potrzeb organizacji aż do wielowymiarowego zbioru uwarunkowań decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa. Ewolucja ta doprowadziła do stanu, w którym niektórzy badacze jak J. Pepper i G. R. Salancik twierdzą, że otoczenie kontroluje większość działań organizacji. Natomiast P. Druker uważa, że o efektywności działania przedsiębiorstwa nie decydują jego działania tylko otoczenie.⁴⁴ Dominujący wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji przejawia się również w postrzeganiu elastyczności organizacyjnej jako jedno z głównych wyzwań współczesnego zarządzania. Nie dziwi zatem fakt, że od menadżerów przyszłości

⁴² Ł. Wawrzynek, *Pomiar elastyczności organizacji [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, K. Zimniewicz (red.), *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 81*, Poznań 2006, s. 593.

⁴³ M. Zajkowska, *Wyzwania współczesnego przywództwa w otoczeniu zmian [w:] Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, ss. 703-707.

⁴⁴ D. Jemieliński, D. Latusek, *op. cit.*, ss. 65-66.

wymaga się przede wszystkim umiejętności diagnozowania zmian w otoczeniu i szybkiego reagowania. Należy sądzić, że postępująca ewolucja środowiska działania organizacji wynikająca zarówno z procesów globalizacji jak również postępu technologicznego w niedalekiej przyszłości w jeszcze większym stopniu zdominuje kluczowe czynniki sukcesu organizacji, prawdopodobnie doprowadzając do kolejnego przeformułowania założeń zarządzania strategicznego.

Literatura

- Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych Form współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bartusik K., Cabała P., *Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym*, Przegląd Organizacji 2/1997.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2005.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1992.
- Filipczuk J., *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010.
- Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWM, Warszawa 2002.
- Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008.
- Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1982.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.

- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2008.
- Matejun M., *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu* [w:] E. Kuczmera-Ludwicyńska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] A. Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWM, Warszawa 1999.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Wach K., *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w szkołach i koncepcjach zarządzania* [w:] *Zeszyty Naukowe nr 812 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010.
- Wawrzynek Ł., *Pomiar elastyczności organizacji* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, K. Zimniewicz (red.), *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 81*, Poznań 2006.
- Wawrzynek Ł., *Wpływ turbulencji otoczenia na dynamikę zmian w organizacji* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu, Prace Naukowe AE nr 1141*, Wrocław 2006.
- Zajązkowski M., *Marketing-mix. Produkt i cena*, Wydawnictwo Lega, Szczecin 2005.
- Zajkowska M., *Wyzwania współczesnego przywództwa w otoczeniu zmian* [w:] *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.

Źródła internetowe

https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_SWOT

ROZDZIAŁ 2.

ZNACZENIE UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH NABYWANYCH W ORGANIZACJACH STUDENCKICH I KOŁACH NAUKOWYCH W BIZNESIE

Anita Sipa
Politechnika Łódzka

Dominika Szewczyk
Politechnika Łódzka

Słowa kluczowe: umiejętności interpersonalne, organizacje studenckie, biznes

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach rynek pracy jest bardzo wymagający. Ukończenie studiów i odebranie dyplomu nie jest wystarczające do zdobycia wymarzonej pracy. Absolwenci, którzy podczas studiowania skupili się jedynie na zdobywaniu wiedzy teoretycznej, często mają problemy z wyróżnieniem się na tle rówieśników. Jednym ze sposobów zwrócenia uwagi na swoją kandydaturę jest posiadanie dodatkowych umiejętności, które można nabyć poprzez uczestnictwo w organizacjach studenckich i kołach naukowych. Właśnie w takich jednostkach można zdobywać nowe doświadczenia, poprzez które nabywa się nowe umiejętności. Szczególnie cenionymi są umiejętności interpersonalne zwane inaczej społecznymi, które wraz z kompetencjami kształtują strukturę osobowości człowieka.

Sukces jednostki tak naprawdę zależy również od innych ludzi, ich pomocy i współpracy. Są kluczem do tworzenia i utrzymywania kontaktów międzyludzkich. Zatem wielką rolę odgrywają umiejętności wywierania wpływu, nawiązywania kontaktów, komunikacji czy delegowania

uprawnień¹. Takie umiejętności, nabywane podczas członkostwa w organizacjach studenckich i kołach naukowych pozwalają absolwentom wyróżnić się na rynku pracy oraz wspomagają ich efektywność w biznesie, dlatego celem niniejszego opracowania jest analiza znaczenia umiejętności społecznych nabytych w jednostkach studenckich w biznesie.

Umiejętności a kompetencje społeczne

Człowiek, jako istota społeczna często zastanawia się, od czego zależą jego relacje z innymi ludźmi. W jakim stopniu nasze dobre stosunki międzyludzkie zależą od przypadku lub indywidualnych cech osobowościowych. Duże znaczenie ma temperament i charakter konkretnej osoby, lecz ważniejsze jest posiadanie umiejętności budowania pozytywnych relacji z innymi ludźmi, zdobywania przychylności, nawiązywania kontaktów czy umiejętność adaptacji społecznej. Te umiejętności nazywamy społecznymi i określane są, jako kluczowe do osiągnięcia sukcesu w życiu prywatnym, jak i zawodowym².

W życiu codziennym ciągle wykorzystujemy umiejętności, zdolności i kompetencje. Terminy umiejętności i kompetencje bardzo często używane są jako synonimy, co okazuje się być błędem. Pomiędzy umiejętnościami i kompetencjami istnieją różnice, a zrozumienie, na czym one polegają pozwala na lepsze zarządzanie sobą na drodze rozwoju osobistego. Umiejętności nabywamy w trakcie całego życia, poprzez uczenie się i doświadczenie nowych rzeczy. Zaś kompetencje są uważane za osobiste zdolności i postawy niezbędne do wykonywania określonych zadań w sposób odpowiadający określonym standardom, ważnym dla konkretnej grupy pracowników³. Wyraźne rozgraniczenie pomiędzy tymi pojęciami przedstawiają nam L. Karen i Ph. Bierman, według których kompetencje mają charakter szerszy od umiejętności. Kompetencje według nich odnoszą się do emocjonalnych, poznawczych i społecznych umiejętności oraz zachowań jednostki pomagających jej przystosować do środowiska społecznego⁴.

¹ http://www.gwsp.edu.pl/pliki/bk/poradnik_umiejetnosci_spoleczne.pdf
(online: 07.05.2016r.)

² J. Maciuszek, *Sztuka udanego życia czyli jak osiągnąć szczęście, sukces i powodzenie*, WPSB, Kraków 1996, ss. 87-88.

³ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997, s. 104.

⁴ A. Sierota, *Strategia samozatrudnienia w sytuacji oceny umiejętności społecznych*, „Annales” 2006, nr 03.

O tym, że umiejętności społeczne wchodzą w skład kompetencji przekonuje również D. Goleman. Dzieli on kompetencje społeczne na empatię oraz umiejętności społeczne, których brak uniemożliwia inspirowanie siebie i innych, zarządzanie zespołem, powoduje niemożność inicjowania i wprowadzania zmian, co ostatecznie negatywnie wpływa na sukces zawodowy – tabela 1⁵.

Tabela 1. Ramy kompetencji społecznej

KOMPETENCJA SPOŁECZNA	
Empatia (Uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób)	Umiejętności społeczne (Umiejętność wzbudzania u innych pożądaných reakcji)
<ul style="list-style-type: none"> – Rozumienie innych – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami – Doskonalenie innych – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności – Nastawienie usługowe – uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspakajanie potrzeb klientów – Wspieranie różnorodności - tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi – Świadomość polityczna - rozpoznawanie emocjonalnego tonu grupy 	<ul style="list-style-type: none"> – Wpływanie na innych – opanowanie metod skutecznego przekonywania. – Porozumienie – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów. – Łagodzenie konfliktów – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich. – Przewodzenie – inspirowanie jednostek i grup lub kierowanie nimi. – Katalizowanie zmian – inicjowanie zmian lub kierowanie nimi. – Tworzenie więzi – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z innymi. – Współpraca – praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu. – Umiejętności zespołowe – organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia zbiorowego celu.

Źródło: opracowanie na podstawie: D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999, ss. 38-39.

W naukach o zarządzaniu wielu autorów podkreśla, że nabycie pewnych umiejętności nie gwarantuje jeszcze ukształtowania kompetencji. Krótko mówiąc, umiejętności można nabywać, a kompetencje należy rozwijać.

⁵ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999, ss. 38-40.

Istota i pojęcie umiejętności interpersonalnych

W pracy zawodowej liczą się umiejętności, zarówno te polegające na przetwarzaniu zdobytych w procesie edukacyjnym informacji, jak i łatwość radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, czyli umiejętności społeczne. Jedną z najważniejszych jest niewątpliwie umiejętność komunikacji, czyli porozumiewania się z ludźmi. Ogólnie wyróżniamy dwie metody komunikowania się, a mianowicie komunikację werbalną i niewerbalną. Pierwsza opiera się na sposobach odbierania i przekazywania informacji poprzez takie czynności jak czytanie, mówienie, pisanie i słuchanie. Druga metoda polega na przekazywaniu pewnej informacji bez użycia mowy, wykorzystując między innymi kontakt wzrokowy, postawę, gesty i mimikę. To właśnie komunikacja niewerbalna, nazywana również pozawerbalną zdradza rozmówcy czy naprawdę uważamy na to, co mówi⁶. Umiejętność komunikowania się jest kluczową umiejętnością w biznesie. Za jej pomocą menedżerowie realizują funkcje zarządzania, poprzez przekazywanie celów organizacji, sposobów ich osiągnięcia czy wyjaśnianie wątpliwości.

Komunikowanie się jest szczególnie ważne w zakresie motywowania podwładnych. Jakość umiejętności komunikacyjnych wywiera istotny wpływ na motywację pracowników, zaangażowanie, wydajność i ich satysfakcję z pracy. Tak naprawdę można stwierdzić, że umiejętności komunikacyjne wykorzystywane są w każdym aspekcie w kontaktach międzyludzkich⁷. Takich relacji nie brakuje pomiędzy członkami różnorodnych organizacji studenckich i kół naukowych. Osoby te mają okazję opanować umiejętności dobrego komunikowania się także poprzez kontakty z przedstawicielami biznesu, w którym owe umiejętności mają szczególne znaczenie. Właściwe umiejętności komunikacji są kluczem do satysfakcji zawodowej, gdyż nieodzownie łączą się z pozostałymi umiejętnościami społecznymi.

Komunikowanie się jest z pewnością nieodzowną częścią umiejętności negocjowania. Jedna strona chce przekonać drugą do pewnych racji, podobnie jak druga strona⁸. Aby osiągać sukcesy prywatne i zawodowe, konieczne trzeba opanować dobre umiejętności negocjowania. Każdy człowiek jest w pewnym sensie negocjatorem, nawet jeśli robi to nieświadomie. Umiejętności negocjowania są szczególnie ważne w biznesie, gdzie wynegocjowanie korzystnych warunków z kontrahentami może stanowić

⁶ A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, ss. 48-51.

⁷ *Ibidem*, ss. 29-30.

⁸ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, ANTYKWA, Kraków 2000, ss. 75-76.

o dalszym losie firmy. Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że negocjowanie opiera się na intuicji. Nie trzeba posiadać jednak wrodzonych zdolności, bo tę umiejętność można nabyć, można się jej nauczyć⁹. Negocjowanie w organizacjach studenckich bądź w kołach naukowych jest niezbędne, jeśli ktoś chce przekonać wszystkich członków do swojego zdania. Umiejętności negocjowania nabywa się również w prowadzeniu rozmów w trakcie przygotowywania i realizacji wszelkich projektów. Często jednak wykorzystywane są też umiejętności wywierania wpływu.

Wywieranie wpływu na innych oraz podleganie wpływom występuje w każdej chwili, gdy komunikujemy się z ludźmi. Umiejętności wywierania wpływu często są mylone z manipulacją, co wynika z niewiedzy, czym różnią się oba pojęcia. Zasadniczo różnic należy dopatrywać się w intencjach działania osoby. Manipulacja ma zdecydowanie negatywne skutki, gdyż osoba manipulująca chce odnieść jedynie osobiste korzyści. Umiejętności wpływania na ich zachowanie, emocje, przyjęte postawy, przekonania czy obrane cele mają przynieść korzyści obu stronom. Umiejętności te mają duży związek ze skutecznością w biznesie. Szczególnie ważne są te umiejętności u menedżerów, liderów czy koordynatorów projektów. Zarządzają oni ludźmi, by osiągnąć wspólne cele, dlatego muszą wpływać na pojedyncze jednostki bądź grupy ludzi w sposób niedostrzegalny i nieuchwytny¹⁰.

Ważną umiejętnością interpersonalną jest także asertywność. Jest to umiejętność wyrażania własnych uczuć, emocji i poglądów, a także odmawiania wtedy, gdy nie zgadzamy się ze zdaniem innych. Osoba asertywna jest pewna siebie i zadowolona ze swoich relacji z ludźmi zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym. Opanowanie umiejętności asertywności pozwala na bycie osobą silną wewnątrz i konkretną, ale nie agresywną. Umożliwia wykonywanie tego na co jesteśmy gotowi, dzięki czemu istnieje większe prawdopodobieństwo na osiągnięcie sukcesu¹¹.

Stres już od dawna przestał być jedynie terminem naukowym. Słowo to jest powszechnie używane. Stres jest reakcją na działanie czynników, które wywołują obciążenie organizmu i wywołują stan napięcia emocjonalnego. W małych dawkach działa korzystnie i stanowi źródło motywacji do działania. Gdy stres ma przewlekły charakter może wywoływać niepożądane skutki i dlatego umiejętność radzenia sobie z nim ma ogromne zna-

⁹<http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=103> (online: 06.05.2016).

¹⁰D. Stolarska, *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne*, „Economy and Management 2012”, nr 03.

¹¹M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, ss. 9-10.

czenie¹². Występowanie sytuacji stresowej pobudza do aktywności i związane jest z obecnością czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Radzenie sobie ze stresem to podstawowy mechanizm obronny człowieka. Jest to celowe działanie. Zwalczanie stresu może pomniejszyć jego negatywny wpływ i łagodzić konsekwencje. Jak wiadomo pewien poziom stresu jest niezbędny do funkcjonowania jednostki. Pokonywanie trudności jest naturalnym działaniem organizmu¹³. Radzenie sobie ze stresem jest zależne od płci, wieku, wykształcenia, sytuacji stresowej, stanu psychicznego człowieka i jego charakteru¹⁴. Istnieje wiele strategii radzenia sobie ze stresem są to m.in.: rekompensata doznanej krzywdy, dążenie do racjonalnego rozwiązania problemu, działania powodujące zmniejszenie skutków stresujących wydarzeń w przyszłości¹⁵. Studenci należący do kół naukowych i organizacji są narażeni na duży stres. Podczas organizowania szkoleń, konferencji, wyjazdów naukowych uczą się wielu strategii, metod radzenia sobie ze stresem, co stanowi pewnego rodzaju bagaż doświadczeń, który będą mogli wykorzystać w przyszłości.

Słowo „zespół” jest używane przez nas swobodnie. Każdy definiuje je na swój sposób. Według Bernarda Babingtona Smitha „zespół jest grupą, w której jednostki mają wspólny cel i w której zadania oraz umiejętności pasują do pozostałych (...) i razem tworzą pewien całościowy wzór”¹⁶. Najważniejsze dla zespołu jest osiągnięcie wyznaczonego celu w najbardziej efektywny sposób i podjęcie dalszych działań w przyszłości. Praca w zespole jest kolejną umiejętnością interpersonalną. Nie należy ona jednak do najłatwiejszych. Wymaga od członków zrozumienia, dążenia do ciągłego doskonalenia się, słuchania siebie nawzajem. Zespoły są zapoczątkowane od jednej osoby, będącej liderem. Członkowie tworzący zespół posiadają umiejętności, które wzajemnie się uzupełniają. Wszystko funkcjonuje dobrze, jeśli każda osoba rzetelnie wykonuje przydzielone zadanie i jest zainteresowana losem całego projektu. Wystarczy jedno słabe ogniwo, aby zniszczyć efekty pracy innych¹⁷. Dzięki współpracy można wiele zyskać. Studenci będący członkami kół naukowych i organizacji dążą do wyznaczonych celów i widzą potrzebę ciągłego

¹² G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, ss. 13-14.

¹³ *Ibidem*, s. 27.

¹⁴ <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/59-niebieska-linia/833-o-stresie-i-sposobach-radzenia-sobie-z-nim.html> (online: 07.05.2016).

¹⁵ N. Ogińska – Bulik, Z. Juczyński, *Osobowość stres a zdrowie*, Difin, Warszawa 2010, s. 55

¹⁶ J. Adair, *Anatomia biznesu Budowanie zespołu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s. 131.

¹⁷ *Ibidem*, ss. 144-146.

doskonalenia się. Wspólnie zmagają się z problemami dotyczącymi pracy zespołowej.

Delegowanie to inaczej przekazywanie uprawnień do wykonywania określonych czynności. Proces delegowania uprawnień składa się z kilku kroków, a są to m.in.: przydzielenie obowiązków, przyznanie uprawnień, stworzenie odpowiedzialności za wyniki¹⁸. Na proces ten należy spojrzeć ze strony lidera i podwładnego. Kierownicy mają bardzo dużo obowiązków. Nie są w stanie poradzić sobie z ogromem obowiązków i dlatego przydzielają poszczególne zadania pracownikom znajdującym się na niższych szczeblach. Osoby, którym zostają przydzielone zadania powinny mieć świadomość znaczenia wykonania swojej części projektu w całościowym przedsięwzięciu. Zadaniem delegującego jest stworzenie warunków do osiągnięcia sukcesu przez pracownika. Delegowanie zadań jest świetnym sposobem na szkolenie i sprawdzenie umiejętności podwładnych, co powoduje wzrost ich aktywności, wzbudzenie zainteresowania projektem i poczucie ważności jednostki¹⁹. Dobra komunikacja jest tutaj kluczem do osiągnięcia sukcesu. Skuteczne delegowanie uprawnień to sztuka, której warto się nauczyć. Elementem funkcjonowania organizacji studenckich jest umiejętne przydzielanie zadań członkom.

Wykorzystanie umiejętności interpersonalnych podczas rozmowy rekrutacyjnej i w pracy na wyższych stanowiskach

Zdaniem pracodawców umiejętności interpersonalne są kluczowym elementem kompetencji zawodowych. Zanim kandydat wykaże się na stanowisku pracowniczym przechodzi przez proces rekrutacji, którego nieodzownym elementem jest właśnie weryfikacja umiejętności miękkich. Rozmowa kwalifikacyjna jest okazją do lepszego poznania kandydata. Nawiązanie bezpośredniego kontaktu z rekruterem wymaga przede wszystkim wiedzy z zakresu autoprezentacji. Okazuje się, że nawet doskonale skonstruowane CV, zdobyte wykształcenie czy posiadane doświadczenie zawodowe to nie wszystko. W dzisiejszych czasach coraz częściej słyszy się przekonanie, że umiejętności społeczne determinują sukces zawodowy. Zdolności interpersonalne są niewymierne i trudno jest je oszacować. Należą do nich między innymi: praca pod presją czasu, umiejętność pracy w zespole, radzenie sobie ze stresem, zdolności komunikacyjne. Na te

¹⁸ R. E. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006, s. 361

¹⁹<http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z59/M.%20D%9Fwigo%B3-Barosz%20-%20Delegowanie%20uprawnie%F1.pdf> (online: 07.05.2016).

aspekty pracodawcy zwracają szczególną uwagę. Właściwy dobór pracowników przekłada się później na sukces firmy.

Umiejętności społeczne można w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej sprawdzić przy użyciu wielu sposobów. Po pierwsze rekruterzy zadają pytania kandydatowi, słuchają go i bacznie obserwują. Ta metoda wymaga dużej wiedzy i umiejętności obiektywnego oceniania ze strony rekrutera. Skuteczniejszą metodą jest przeprowadzenie wywiadu behawioralnego, czyli zadawanie pytań dotyczących działań podjętych przez kandydata w przeszłości. Pytania mają zarówno charakter otwarty jak i zamknięty. Na podstawie odpowiedzi wysnuwa się odpowiednie wnioski. Testy sytuacyjne są kolejnym ciekawym sposobem na weryfikację umiejętności miękkich. Polegają na wcielaniu się kandydata w przeróżne role i rozwiązaniu opisanych problemów. Następną metodą są testy psychologiczne – narzędzia badające umiejętności człowieka na podstawie poziomu wykonanych testów. Należy jednak pamiętać, że tylko psycholodzy mogą je przeprowadzać.

Pracodawcy w początkowych dniach pracy młodego pracownika dostrzegają wiele braków dotyczących umiejętności interpersonalnych. Są to m.in.:

- trudności w pracy zespołowej,
- brak zainteresowania dalszym losem projektu po wykonaniu wyznaczonej części,
- brak umiejętności autoprezentacji,
- trudności w bezpośredniej komunikacji, negocjacjach,
- brak chęci ciągłego doskonalenia się w swojej dziedzinie,
- obawa przed podejmowaniem trudniejszych decyzji²⁰.

W obecnych czasach umiejętności miękkie wysuwają się na pierwszy plan w procesie rekrutacji i wdrażania pracownika do nowych obowiązków. Właściwy dobór pracowników, ze względu na ich umiejętności interpersonalne, stał się jednym z głównych czynników w osiągnięciu dobrych wyników w procesie zarządzania firmą. Wysokorozwinięte umiejętności nawiązywania bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, osiągnięcie wyznaczonych celów, zaangażowanie i organizacja własnej pracy są wizytówką idealnego kandydata. Tylko pracownik posiadający te cechy będzie wzbudzał zainteresowanie wśród pracodawców²¹.

²⁰ <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/jak-znalezc-odpowiednia-prace/szukanie-pracy/art,34,umiejtnosci-interpersonalne-na-ryнку-pracy.html> (online: 07.05.2016).

²¹ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Umiejtnosci-miekkie-kluczem-do-sukcesu-2703632.html> (online: 07.05.2016)

Wśród umiejętności menedżerskich wyróżnia się umiejętności koncepcyjne, interpersonalne i techniczne. Znaczenie ich zależy od zajmowanej pozycji. Menedżerowie stojący najwyżej w hierarchii powinni myśleć strategicznie, mieć wizję rozwoju swojej firmy oraz być skutecznym w działaniu. Stosowanie odpowiednich stylów zarządzania i organizacja pracy własnej jest również jak najbardziej mile widziana. Natomiast nie muszą znać się na sprawach technicznych. Im niższy szczebel kierownictwa tym większa wiedza praktyczna powinna charakteryzować kierownika. Im wyższy stopień kierownictwa, tym większe umiejętności koncepcyjne. Niezależnie od stanowiska zajmowanego przez menedżera w strukturze organizacyjnej należy umieć porozumiewać się z innymi, rozumieć ich i motywować do działania. Trzeba pamiętać, że umiejętności interpersonalne są wymagane na każdym stanowisku kierowniczym, gdzie obserwuje się zarządzanie zespołem²².

Metodyka badań

Cel badania

Podstawowym celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie: *jakie znaczenie mają umiejętności interpersonalne nabywane w organizacjach studenckich i kołach naukowych w biznesie*. W trakcie badania próbowano także ustalić, które umiejętności społeczne są najważniejsze na stanowiskach kierowniczych.

Hipotezy

Dla potrzeb zrealizowania celu przyjęto następującą hipotezę główną oraz hipotezę szczegółową:

H.1 Umiejętności interpersonalne nabywane przez studentów podczas uczestnictwa w organizacjach studenckich i kołach naukowych mają duże znaczenie w biznesie.

H.1.1 Najważniejszymi umiejętnościami interpersonalnymi na stanowiskach kierowniczych są: umiejętności komunikacyjne, delegowania uprawnień oraz umiejętności wywierania wpływu.

²² J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 244-255.

H.1.2 Członkowie organizacji studenckich i kół naukowych, nabyte umiejętności społeczne wykorzystują w pracy.

Metoda i technika badawcza

Badania zrealizowano przy wykorzystaniu metody ilościowej i techniki ankiety autorskiej w kwietniu 2016 r. Kwestionariusz ankiety dostarczono respondentom w formie elektronicznej drogą mailową. Kwestionariusz ankiety składał się z siedmiu pytań. Wśród nich dwa były wielokrotnego wyboru; trzy jednokrotnego wyboru; jedno pytanie otwarte, które dotyczyło udzielenia odpowiedzi, do jakiej organizacji studenckiej lub koła naukowego należał respondent oraz jedno pytanie oparte na skali Likerta, które wymagało od respondenta klasyfikacji znaczenia umiejętności społecznych na stanowisku kierowniczym (skala 1-5).

Sposób doboru do próby

Dobór do próby miał charakter celowy. W badaniu wzięli udział studenci i absolwenci Politechniki Łódzkiej. Badanie obejmowało 60 osób. Udało się do nich dotrzeć dzięki metodzie łatwego dostępu, obejmującą osoby aktywnie korzystające z Internetu.

Charakterystyka demograficzna próby

W badaniu wzięło udział 36 kobiet, co stanowiło 60% badanych i 24 mężczyzn (40% badanych). Zdecydowana większość objętych badaniem (95% badanych) nie przekroczyła 25 roku życia. Pozostałe osoby miały powyżej 25 lat, ale nie więcej niż 30.

Wszyscy respondenci (100%) byli bądź członkami organizacji studenckich i kół naukowych. Najwięcej badanych należało do Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi „Experience” i „Wentylator” (po 40%), 6 osób do Koła Naukowego „Zarządzania Produkcją i Konsultingu” (10%) oraz po 3 osoby (5% badanych) z Koła Naukowego „Ludzie, Biznes, Technologia” i organizacji studenckiej „Best”, co prezentuje tabela 2:

Tabela 2. Struktura ankietyowanych ze względu na przynależność do jednostki studenckiej

Jednostka studencka	Płeć		Razem (liczba)	Razem (procent)
	Kobieta	Mężczyzna		
SKN ZZL Experience	18	6	24	40%
SKN Wentylator	12	12	24	40%
SKN ZPiK	6	0	6	10%
SKN LBT	0	3	3	5%
OS BEST	0	3	3	5%
Razem (liczba)	36	24	60	100%
Razem (procent)	60%	40%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę staż w organizacjach studenckich bądź kołach naukowych wśród badanych 27 osób (45%) miało staż uczestnictwa w tych jednostkach od jednego do dwóch lat. Natomiast stażem w jednostkach studenckich do sześciu miesięcy legitymowało się 15 osób, co stanowi 25% badanej populacji. Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawia tabela 3:

Tabela 3. Struktura ankietyowanych ze względu na staż w jednostce

Staż w jednostce	Płeć		Razem (liczba)	Razem (procent)
	Kobieta	Mężczyzna		
Brak	0	0	0	0%
Do 6 miesięcy	9	6	15	25%
Od 6 miesięcy do 1 roku	0	9	9	15%
1 - 2 lata	21	6	27	45%
Powyżej 2 lat	6	3	9	15%
Razem (liczba)	36	24	60	100%
Razem (procent)	60%	40%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozpatrując strukturę ankietyowanych pod względem zajmowanego stanowiska pracy, 6 osób (10%) odpowiedziały, że nie pracuje. 35% badanych, czyli 21 osób pracuje na stanowisku wykonawczym (pracownik na produkcji, referent, przedstawiciel handlowy), a pozostałe 33 osoby (55%) zajmują inne stanowiska, np. pracują sezonowo lub dorywczo – tabela 4.

Tabela 4. Struktura badanej próby ze względu na zajmowane stanowisko w pracy

Zajmowane stanowisko	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Nie pracuję	6	10%
Pracownik wykonawczy	32	53%
Kierownik szczebla podstawowego	0	0%
Kierownik szczebla średniego i wyższego	0	0%
Inne	22	37%
Razem	60	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znaczenie umiejętności społecznych w świetle wyników przeprowadzonych badań

Przeprowadzone na użytek niniejszego rozdziału analizy uzyskanych wyników wykazały, że dla członków organizacji studenckich i kół naukowych umiejętności interpersonalne mają duże znaczenie. Wśród badanych nikt nie wskazał, że umiejętności społeczne nie mają znaczenia lub mają małe znaczenie. Natomiast 33 osoby odpowiedziały, że umiejętności społeczne mają dla nich duże znaczenie, a dla pozostałych 27 respondentów te umiejętności mają bardzo duże znaczenie (tabela 5).

Tabela 5. Znaczenie umiejętności interpersonalnych w życiu i w pracy według respondentów

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział procentowy
Nie ma znaczenia	0	0%
Małe znaczenie	0	0%
Duże znaczenie	33	55%
Bardzo duże znaczenie	27	45%
Razem	60	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani, o to jakie umiejętności interpersonalne nabyli w czasie członkostwa w jednostkach studenckich. Każdy respondent mógł zaznaczyć od 1 do 4 odpowiedzi. Zdecydowana większość, aż 51 osób nabyła umiejętności komunikacyjne, 42 osoby nauczyły się pracować w zespole. Następnie 24 badanych wskazało na umiejętności radzenia sobie ze stresem, 21 osobą na umiejętności adaptacji społecznej, a 18 osób na umiejętności delegowania uprawnień. Na umiejętności zachowań asertywnych oraz negocjacji postawiło po

12 osób. Jednakowe wyniki uzyskały umiejętności rozwiązywania konfliktów i wywierania wpływu, bo zagłosowało na nie po 9 badanych. Nikt nie udzielił odpowiedzi, że nie nabył żadnych z powyższych umiejętności społecznych (tabela 6)²³. Wygląda na to, że członkowie kół naukowych i organizacji studenckich mogą pochwalić się większym zasobem nabytych umiejętności, co w przyszłości na pewno przełoży się na znalezienie lepszej pracy. Żyjemy w czasach, gdzie zdobyta wiedza na studiach nie wystarcza, aby odnaleźć się na rynku pracy.

Tabela 6. Umiejętności interpersonalne nabyte podczas członkostwa w organizacjach studenckich i kołach naukowych

Nabyta umiejętność społeczna	Liczba wskazań
Umiejętności komunikacyjne	51
Umiejętności negocjacji	12
Umiejętności rozwiązywania konfliktów	9
Umiejętności pracy w zespole	42
Umiejętności wywierania wpływu	9
Umiejętności zachowań asertywnych	2
Umiejętności delegowania uprawnień	18
Umiejętności adaptacji społecznej	21
Umiejętności radzenia sobie ze stresem	24
Żadne z powyższych	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Czy nabyła Pani/Pan inne umiejętności interpersonalne oprócz tych wymienionych w poprzednim pytaniu?”, 80% badanych udzieliło negatywnej odpowiedzi. Z kolei 20% respondentów twierdzi, że nabyło dodatkowe umiejętności, do których zaliczają umiejętność prezentacji, przywództwa i motywacji do działania. Szczegółową analizę przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Dodatkowe umiejętności interpersonalne nabyte w jednostkach studenckich

Odpowiedź	Umiejętność	Liczba wskazań	Udział procentowy
Nie	X	48	80%
Tak	Umiejętność prezentacji	6	10%
	Umiejętność przywództwa	5	8%
	Umiejętność motywacji do działania	1	2%
Razem		60	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

²³ Uzyskane wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość dokonania wielokrotnego wyboru.

W następnym pytaniu respondenci mieli za zadanie wskazać, które z umiejętności interpersonalnych wykorzystują w pracy. Każdy respondent mógł zaznaczyć od 1 do 4 odpowiedzi. Najwięcej osób (45) wskazało na umiejętności komunikacyjne, 36 osób wykorzystuje w pracy umiejętności radzenia sobie ze stresem, a 33 pracy w zespole. Następnie 24 wskazania przypadły na zachowania asertywne, po 12 wskazań było na umiejętności delegowania uprawnień, negocjacji i adaptacji społecznej. Umiejętności wywierania wpływu wskazało 9 osób. 6 osób wybrało odpowiedź, że żadne z wymienionych umiejętności nie wykorzystują w pracy, co może być spowodowane tym, że 6 respondentów nie pracuje – tabela 8²⁴.

Tabela 8. Umiejętności interpersonalne wykorzystywane w pracy

Nabyta umiejętność społeczna	Liczba wskazań
Umiejętności komunikacyjne	45
Umiejętności negocjacji	12
Umiejętności rozwiązywania konfliktów	15
Umiejętności pracy w zespole	33
Umiejętności wywierania wpływu	9
Umiejętności zachowań asertywnych	24
Umiejętności delegowania uprawnień	12
Umiejętności adaptacji społecznej	12
Umiejętności radzenia sobie ze stresem	36
Żadne z powyższych	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnie pytanie dotyczyło umiejętności interpersonalnych na stanowiskach kierowniczych. Respondenci mieli za zadanie określić stopień ważności poszczególnych umiejętności społecznych na stanowiskach kierowniczych. Pytanie to było oparte na skali Likerta (1-5), gdzie 1 oznaczało, że dana umiejętność jest nieważna, a 5 - bardzo ważna. Okazało się, że 58 osób uważa delegowanie uprawnień za najważniejszą umiejętność na wyższych stanowiskach, a pozostałe 2 osoby za ważną. 52 badanych wskazało, że umiejętności komunikacyjne są bardzo ważne, natomiast 8 respondentów uznaje je za ważne. 49 osób twierdzi, że umiejętności wywierania wpływu są bardzo ważne, dla 9 respondentów są one ważne. 47 osób uważa, że umiejętności radzenia sobie ze stresem są najważniejsze na kierowniczych stanowiskach. Natomiast 42 badanych sądzi, że umiejętności rozwiązywania konfliktów powinny być na pierwszym miejscu. Według respondentów umiejętności adaptacji społecznej, pracy w zespole, nego-

²⁴ Uzyskane wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość dokonania wielokrotnego wyboru.

racji i zachowań asertywnych nie są najbardziej pozyskiwanymi na wyższych szczeblach.

Tabela 9. Stopień ważności poszczególnych umiejętności interpersonalnych na stanowiskach kierowniczych

Umiejętność społeczna	Stopień ważności	Stopień ważności, gdzie: 1 - <i>umiejętność nieważna</i> , 5 - <i>umiejętność bardzo ważna</i>					Razem
		1	2	3	4	5	
Umiejętności komunikacyjne		0	0	0	8	52	60
Umiejętności negocjacji		0	0	1	42	17	60
Umiejętności rozwiązywania konfliktów		0	0	5	13	42	60
Umiejętności pracy w zespole		0	3	7	32	18	60
Umiejętności wywierania wpływu		0	2	0	9	49	60
Umiejętności zachowań asertywnych		0	0	2	51	7	60
Umiejętności delegowania uprawnień		0	0	0	2	58	60
Umiejętności adaptacji społecznej		0	5	6	29	20	60
Umiejętności radzenia sobie ze stresem		0	0	0	13	47	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 10 przedstawia zestawienie nabytych umiejętności społecznych w jednostkach studenckich z umiejętnościami wykorzystywanymi w pracy przez badanych. 51 osób nabyło umiejętności komunikacyjne podczas członkostwa w kole naukowym lub organizacji, a 45 z nich wykorzystuje je w swojej pracy. Umiejętności pracy w zespole przyswoiło 42 respondentów, natomiast 33 korzysta z nich. Każda z osób, która nabyła umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów operuje nimi na zajmowanym przez siebie stanowisku. Badanie wykazało, że umiejętności rozwiązywania konfliktów, zachowań asertywnych i radzenia sobie ze stresem zostały nabyte przez respondentów w jednostkach studenckich oraz podczas innych aktywności. Tylko część badanych, którzy przyswoili umiejętności delegowania uprawnień i adaptacji społecznej w trakcie działalności w kołach naukowych i organizacjach, wykorzystuje je w pracy.

Tabela 10. Zestawienie nabytych umiejętności społecznych w jednostkach studenckich z umiejętnościami wykorzystywanymi w pracy według respondentów

Umiejętności społeczne	Nabyte w jednostkach studenckich	Wykorzystywane w pracy
	Liczba wskazań	Liczba wskazań
Umiejętności komunikacyjne	51	45
Umiejętności negocjacji	12	12
Umiejętności rozwiązywania konfliktów	9	15
Umiejętności pracy w zespole	42	33
Umiejętności wywierania wpływu	9	9
Umiejętności zachowań asertywnych	2	24
Umiejętności delegowania uprawnień	18	12
Umiejętności adaptacji społecznej	21	12
Umiejętności radzenia sobie ze stresem	24	36
Żadne z powyższych	0	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły ocenić znaczenie umiejętności interpersonalnych nabywanych w organizacjach studenckich i kołach naukowych w biznesie. Otrzymane wyniki wskazują, że umiejętności społeczne mają duże znaczenie zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Zdecydowana większość członków organizacji studenckich i kół naukowych w czasie aktywności w owych jednostkach studenckich nabywa umiejętności komunikacji i pracy w zespole. Dodatkowo respondenci wskazali, że w czasie aktywności w organizacjach studenckich i kołach naukowych nabyli umiejętności prezentacji, przywództwa i motywacji do działania.

Najczęstszymi umiejętnościami wykorzystywanymi w pracy przez respondentów są: umiejętności komunikacji, radzenia sobie ze stresem i pracy w zespole. Według respondentów najważniejszymi umiejętnościami na stanowisku kierowniczym są: umiejętności delegowania uprawnień, komunikacji i wywierania wpływu. Każda z osób, która nabyła umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów wykorzystuje je w pracy. Większość osób, które przyswoiły umiejętności komunikacyjne i pracy w zespole operuje nimi na zajmowanych stanowiskach. Powyższe wnioski zdecydowanie potwierdzają hipotezy postawione przez autorów.

Literatura

- Adair J., *Anatomia biznesu Budowanie zespołu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999.
- Griffin E.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006.
- Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997.
- Maciuszek J., *Sztuka udanego życia czyli jak osiągnąć szczęście, sukces i powodzenie*, WPSB, Kraków 1996.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, ANTYKWA, Kraków 2000.
- Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., *Osobowość stres a zdrowie*, Difin, Warszawa 2010.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
- Sierota A., *Strategia samozatrudnienia w sytuacji oceny umiejętności społecznych*, „Annales” 2006, nr 03.
- Stolarska D., *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne*, Economy and Management 2012, nr 03.
- Szaban M. J., *Zachowania organizacyjne Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

Źródła internetowe

- <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Umiejtnosci-miekkie-kluczem-do-sukcesu-2703632.html> (online: 07.05.2016).
- http://www.gwsp.edu.pl/pliki/bk/poradnik_umiejtnosci_spoleczne.pdf (online:07.05.2016).
- <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/jak-znalezc-odpowiednia-prace/szukanie-pracy/art,34,umiejtnosci-interpersonalne-na-rynku-pracy.html> (online: 07.05.2016).
- <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/59-niebieska-linia/833-o-stresie-i-sposobach-radzenia-sobie-z-nim.html> (online: 07.05.2016).
- <http://www.psychologia.net.pl/arttykul.php?level=103> (online: 06.05.2016).

<http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z59/M.%20D%9Fwigo%B3-Barosz%20-%20Delegowanie%20uprawnie%F1.pdf>
(*online*: 07.05.2016).

A. KĘSA, M. MIKOŁAJCZYK, K. MILCZAREK, *SAVOIR VIVRE JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ
NA PRZYKŁADZIE FIRMY Z KAPITAŁEM POLSKIM ORAZ ZAGRANICZNYM*,
[W:] K. PUJER (RED.), *ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W ZMIENNYM OTOCZENIU W KONTEKŚCIE
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU*, EXANTE, WROCŁAW 2016, ss. 49-65.
ISBN: 978-83-65374-09-7

ROZDZIAŁ 3.

***SAVOIR VIVRE* JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE FIRMY Z KAPITAŁEM POLSKIM ORAZ ZAGRANICZNYM**

Aleksandra Kęsa
Politechnika Łódzka

Mikołaj Mikołajczyk
Politechnika Łódzka

Katarzyna Milczarek
Politechnika Łódzka

Słowa kluczowe: *savoir vivre*, kultura organizacyjna.

Wprowadzenie

Jednym z elementów decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw może być jej unikatowość, wynikająca z kultury organizacyjnej. Jak zauważa E.Schein, kultura to zbiór wartości podbudowanych założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiających się poprzez artefakty fizyczne, językowe oraz behawioralne¹. Przedmiotem zainteresowania w ramach niniejszego opracowania są zachowania pracowników, często definiowane i katalogowane w formie kodeksów etycznych. Opierają się one zarówno na ogólnych zasadach *savoir vivre* w biznesie, jak i pojawiają się zachowania specyficzne dla określonej kategorii przedsiębiorstw, posiadających różne kultury organizacyjne i wynikające stąd różne oczekiwania wobec pożądanych zachowań pracowników. Szeroko rozumiany *savoir vivre* stał się jednym z najważniejszych wyznaczników profesjonalizmu firmy. Umiejętność

¹ L.Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

właściwego zachowania się w każdej sytuacji przestała być już umiejętnością pożądaną, stała się koniecznością. Zarówno w świecie biznesu i w innych dziedzinach życia wszystko zmienia się niezwykle dynamicznie. Zmiany można zaobserwować wszędzie gdzie coś, co działało i było sprawdzone kilka lat temu np. w technice, czy motoryzacji dzisiaj już takie nie jest. Obecnie funkcjonują zupełnie inne systemy i rozwiązania. To samo dotyczy również zasad *savoir vivre*, które stale ulegają modyfikacjom przeobrażeniom. Można to zaobserwować np. w sposobie traktowania współczesnej kobiety. Obecnie przestaje się traktować „płeć piękną” jako istotę delikatną, kruchą i wymagającą opieki. Z drugiej strony większość współczesnych kobiet ani tego nie wymaga, ani już nawet tego nie oczekuje. Analogicznie specyficzna sytuacja i zewnętrzne środowisko konkretnych branż i firm wpływają na kreowanie takich, a nie innych zachowań pracujących w nich ludzi. Niektóre środowiska (takie jak dyplomacja) czy też niektóre branże lub firmy (np. finansowe) traktują zasady *savoir vivre* bardzo rygorystycznie i poważnie. Inne mają do nich dużo bardziej liberalny stosunek. Wszystko to razem wzięte niewątpliwie wpływa na panujące obyczaje i zachowania oraz na poszukiwanie coraz bardziej praktycznych rozwiązań. Zmienia się moda, sposób ubierania i mówienia, lecz granice dobrego smaku i gustu, szczególnie w sytuacjach biznesowych kontaktów z klientem, nie powinny być nigdy przekraczane. Warto również pamiętać o tym, że strojem, zachowaniem i manierami reprezentuje się nie tylko siebie, ale również i firmę, w której jest się zatrudnionym, i to coraz częściej od zasad *savoir vivre* zależy, jak pracownik (i firma, której jest przedstawicielem) będzie postrzegany przez klientów czy współpracowników².

Pojęcie i zasady *savoir vivre*

Pojęcie *savoir vivre*³ pochodzi z języka francuskiego. Składa się z dwóch czasowników w bezokoliczniku, tj. *savoir* – umieć, potrafić oraz *vivre* – żyć. Po połączeniu tworzy wyrażenie, które można rozumieć jako znajomość obyczajów i form towarzyskich, jak również umiejętność postępowania i radzenia sobie w różnych złożonych sytuacjach życiowych. To również kwestia kultury języka, stroju, zachowania przy stole. „Słownik wyrazów obcych” tłumaczy to pojęcie jako „znajomość form towarzyskich”. W encyklopedii PWN czytamy: „*Savoir vivre* [wym. sawuar wiwr] zasady właściwego zachowania się w towarzystwie; też: znajomość tych zasad i umiejętność ich stosowania”. Jak widać niezależnie od źródła pojęcie *savoir vivre*

² Treco, *Savoir-vivre w biznesie*, Warszawa, 2013, s 13.

³ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2015.

znaczy to samo. *Savoir vivre* określa formy powitania, zasady prowadzenia korespondencji biznesowej, czy też profesjonalny wizerunek pracy, który w niektórych organizacjach zostaje określony w sposób formalny i opisany w formie *dress codu*⁴.

Przy witaniu się z innymi osobami stosowana jest prosta zasada. Werbalnie pierwsza wita się osoba mniej istotna. Osoba mniej ważna to np. mężczyzna przy spotkaniu z kobietą, młodszy przy spotkaniu ze starszym, pracownik przy spotkaniu z przełożonym. Jeśli siedzimy, to przy powitaniu powinniśmy wstać albo przynajmniej lekko unieść się na krześle, kobieta nie musi tego robić. Naturalnie podczas powitania nie wkładamy rąk do kieszeni. Przy wchodzeniu do pokoju pierwsza wita się osoba wchodząca.

Rękę pierwsza podaje, w przeciwieństwie do powitania werbalnego, osoba ważniejsza. Przed podaniem ręki należy zdjąć rękawiczkę. Możemy jej ewentualnie nie zdejmować jeśli druga strona tego również nie robi.

W pracy podstawowa i obowiązująca jest precedencja służbowa: zawsze ważniejszy jest ten kto ma wyższe stanowisko niezależnie od płci i wieku. Precedencja ta obowiązuje jednak tylko tam, gdzie jest zależność służbowa. Szef jakiegoś działu przedsiębiorstwie, który nie ma żadnych relacji służbowych z osobami z innych działów musi odnosić się do nich według procedencji towarzyskiej, a więc biorąc pod uwagę ich wiek i płeć.

W wielu sytuacjach służbowych pojawia się zazębianie się obu precedencji, które może rodzić problemy z etykietą. Wiele osób w życiu prywatnym nie uwzględnia zasad *savoir vivre'u* i wskazań etykiety, ale uczy się i przestrzega etykiety biznesu, bo „takie są wymogi firmy”, bo to „pomoże w karierze”. Osoby takie traktują często etykietę biznesu jako jeszcze jeden wewnętrzny regulamin, zespół przepisów, które należy wypełniać zgodnie z ich literą. Podręczniki etykiety biznesu zwracają uwagę na to, że przyjęcie takiej postawy powoduje, że właściwe przestrzeganie zasad etykiety biznesu się nie udaje, a w pewnych sytuacjach prowadzi do zachowań całkowicie z nią sprzecznych⁵.

Korespondencja biznesowa jest bardzo ważnym narzędziem komunikacji i jeśli jest prowadzona właściwie umożliwia zdobycie i utrzymanie zaufania klientów, również tych potencjalnych. Ogromne znaczenie dla tworzenia wizerunku firmy ma pierwsze wrażenie, jakie korespondencja wywołuje u odbiorców nie tylko zawartość merytoryczna, brak błędów, ale również przejrzystość, estetyka, to, na jakim papierze została sporządzona.

⁴ *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 2013.

⁵ I. Kamińska Radomska, *Etykieta biznesu, czyli międzynarodowy język kurtuazji*, PWN, Warszawa 2015.

Starannie sporządzona korespondencja biznesowa może wzbudzić szacunek i zaufanie czytającego.

Kilka przydatnych wskazówek W praktyce często okazuje się, że liczba załatwionych spraw i rozwiązanych problemów zależy od skuteczności sporządzonych i wysłanych pism. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby osoba prowadząca korespondencję biznesową przestrzegała ogólnie przyjętych zasad. Przede wszystkim w trakcie redagowania pisma należy stale kontrolować, czy nie popełniamy błędów, czy zachowujemy właściwy ton, czy nasz wywód jest logiczny i spójny. Po sporządzeniu pisma zawsze należy je jeszcze raz przeczytać, co pozwoli wyeliminować ewentualne błędy, literówki. Niezależnie od rangi sprawy, jaką chcemy załatwić listem lub mailem, należy pamiętać o zwrotach grzecznościowych oraz logicznej i uporządkowanej treści przekazu. Dodatkowe trudności pojawiają się, gdy zaistnieje potrzeba tworzenia korespondencji biznesowej w języku obcym. Nawet dobra znajomość języka, która umożliwia komunikowanie się w sytuacjach z życia codziennego, czasami jest niewystarczająca do efektywnego sporządzania korespondencji.

Dlatego też, przed przystąpieniem do sporządzania takiej korespondencji powinno się najpierw zapoznać się z poprawnym słownictwem oraz określeniami używanymi w korespondencji biznesowej, tak by uniknąć ewentualnych błędów i utraty zaufania odbiorcy. Pamiętajmy, że każde pismo, które wychodzi spod naszej ręki reprezentuje nas i naszą firmę na zewnątrz, dlatego powinno być sporządzone z najwyższą kulturą redakcyjną. Bezbłędnie i przejrzysto przygotowana korespondencja przekazuje informacje odbiorcy, że nasza firma jest solidna, a jej pracownicy to prawdziwi profesjonaliści. Warto zatem poświęcić trochę czasu na to, aby poszerzyć swoją wiedzę na temat redagowania pism biznesowych.

Niektórzy autorzy podręczników *savoir vivre*⁶ poświęcają wiele miejsca podstawowym i często, wydawałoby się, oczywistym kwestiom związanym ze sprawą strojów dyktowanych przez *savoir vivre*⁶. Może i warto te problemy podejmować. W pierwszym rzędzie więc strój taki, niezależnie od typu i okazji powinien być, jak o tym była tu już kilkakrotnie mowa, elegancki. Co to dokładnie znaczy? Elegancja należy ewidentnie do zjawisk, które trudno w pełni i precyzyjnie scharakteryzować. Zjawisko elegancji opisuje w „Etykiecie biznesu” I. Kamińska-Radomska stwierdzając: „możemy być pewni, że wyglądamy elegancko”, gdy nasz strój jest „skromny, drogi i konserwatywny”. Strój skromny, w jej ujęciu, to strój, który nie jest wcale tani, ale jest „niezmysłowy”, nie wywołuje „dwuznacznych skojarzeń” i nie działa „pobudzająco na płęć przeciwną”. Można, by tu

⁶I. Kamińska Radomska, *Etykieta biznesu, czyli międzynarodowy język kurtuazji*, PWN, Warszawa 2015

jeszcze dodać, że jest to strój, który nie rzuca się w oczy – nie „kapie złotem”, „który nie błyszczy się i nie mieni oraz nie jest w ostrych czy licznych kolorach – cechuje się „umiarem w doborze kolorów i fasonów”.

Elegancki strój tylko wtedy naprawdę elegancko wygląda, gdy elegancki jest człowiek, który go zakłada. Strój musi pasować do człowieka, do jego typu urody, sylwetki, wnętrza. Oto podstawowe kanony zharmonizowanego stroju: tylko jeden element stroju może być wzorzysty (w paski, kratę itp.), a więc tylko ubranie (np. garnitur, a w stroju sportowym koordynowanym marynarka lub spodnie), albo tylko koszula albo tylko krawat; - wszystkie elementy stroju muszą być w tym samym stylu; - strój musi pasować do sylwetki i typu urody.

W firmie z polskim kapitałem obowiązuje rygorystyczny *dresscode*. Pracownicy mają jasno określone standardy ubioru. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety muszą się do nich stosować w codziennej pracy.

W firmie z kapitałem zagranicznym zasady są inne. Obowiązuje ubiór schludny i niewyzywający, ale nie ma w pełni określonych zasad dotyczących ubrań. Występuje w niej także dzień nazywany „casual day”, w którym sposób ubioru jest praktycznie dowolny.

Pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna określa zgodne z wartościami firmy wzory normy i wzory zachowań, których powinni na co dzień przestrzegać wszyscy członkowie organizacji.

Po raz pierwszy słowa „kultura” w odniesieniu do organizacji użył kanadyjski psycholog Elliot Jacques. W roku 1952 powiedział: „Kulturą fabryki jest jej zwyczajowy czy tradycyjny sposób myślenia i załatwiania spraw, w większym lub mniejszym stopniu podziały przez wszystkich jej członków, i którego nowi członkowie muszą się nauczyć - oraz przynajmniej częściowo zaakceptować - po to aby zostali przyjęci do pracy w firmie.”⁷ Zauważył on istotę relacji międzyludzkich, zachowań, sposobu myślenia i postępowania pracowników jednocześnie określając znaczący wpływ tych czynników na sposób pracy i funkcjonowanie organizacji. Podkreślił on również, jak istotnym elementem jest nauczanie się i zaakceptowanie panujących w przedsiębiorstwie zasad i zachowań, tak aby nowo przyjęci pracownicy nie zaburzali istniejącego porządku.

Jednakże do koncepcji kultury organizacyjnej zaczęto przywiązywać większą uwagę dopiero na początku lat 80. XX w. Istotnym powodem niedoceniaenia tego zagadnienia było powszechne przekonanie, że ten aspekt

⁷ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 209.

organizacji jest sprawą oczywistą i odzwierciedla poglądy i przekonania pracowników, których to nie trzeba definiować. Często była ona wręcz niezauważana przez praktyków i teoretyków zajmujących się zarządzaniem.

Na kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie wpływają nie tylko postawy i zachowania pracowników, ale także jej otoczenie zewnętrzne, czyli kultura narodu, region w jakim przedsiębiorstwo jest zlokalizowane oraz sektora w którym prowadzi swoją działalność. Jednocześnie pracownicy podlegają wielu wpływom, instytucji zakotwiczonej w kulturze takich jak: rodzina, kościół, ukończona uczelnia, czy poprzednie miejsce pracy. Dlatego też nowozatrudnieni dzięki posiadanym normom kulturowym, które uzyskali w procesie dotychczasowej socjalizacji powodują zmienność kultury organizacyjnej.

Psycholog społeczny Edgar Schein na początku lat 80. ubiegłego wieku zdefiniował wpływową teorię kultury organizacyjnej. Opracował on trzy poziomy kultury : na jej powierzchni znajdują się artefakty, niżej wartości, a na najgłębszym poziomie jej założenia⁸.

1. Założenia i przekonania

Według Schein rdzeniem kultury organizacyjnej są właśnie założenia i przekonania pracowników. Postrzegają oni te czynniki kulturowe jako rzeczywistość, a więc decydują one w jakim sposób myślą i przeżywają. Założenia uznawane są za oczywiste i istnieją poza świadomością, dlatego też są niekwestionowaną „prawdą” istniejącą w organizacji. Według Schein kultura organizacyjna jest zbiorem wzajemnie powiązanych przekonań i założeń. Najważniejszy wpływ przekonań i założeń przejawia się w normach, wartościach i artefaktach.

2. Normy i wartości

Wartości to cele, standardy i zasady określające na czym zależy członkom organizacji. Stanowią one podstawę do osądzania dobra i zła, dlatego też idą w parze z takimi określeniami jak kodeks moralny czy etyczny. Jednocześnie wiążą się one z silnymi emocjami, gdyż często służą do osądów moralnych. Pracownicy mają większą świadomość wartości niżeli założeń i przekonań, jednak świadomość wartości jest na tyle uniwersalna i oczywista, że stają się one niejako częścią naturalnych, podświadomych zachowań pracowników. Normy natomiast to niepisane reguły, dzięki którym pracownicy organizacji wiedzą w jaki sposób się zachowywać i czego się od nich oczekuje. Jednocześnie normy określają pulę zachowań jakich pracownik może się spodziewać oraz jakie są określone jako normalne, a jakich pracownik powinien unikać. Przykładem norm pa-

⁸ M. J. Hatch, *Teori organizacji*, PWN, Warszawa 2002, ss. 214-219.

nujących w organizacji może być sposób ubierania się pracowników, czy sposób komunikacji z przełożonymi.

3. Artefakty

Artefakty to fizyczne, widzialne i słyszalne elementy kultury organizacyjnej. Ich przejawy możemy zobaczyć w języku, którym posługują się pracownicy firmy, swego rodzaju rytuałach oraz fizycznych elementach determinujących kulturę takich jak: logo organizacji, wystrój budynku czy wygląd pracowników. Artefakty kultury organizacyjnej podzielono na trzy kategorie: przejawy fizyczne, przejawy w zachowaniu i przejawy werbalne.

Te elementy kultury każdy może bezpośrednio obserwować i są one najdostępniejsze z punktu widzenia badacza.

Diagnoza kultury organizacyjnej wybranych firm

Charakterystyka badań własnych

W niniejszym podrozdziale porównano dwie firmy. Pierwsza z nich to przedsiębiorstwo działające na rynku polskim od kilkudziesięciu lat. Jest to spółka krajowa, która działa w sektorze bankowym. Obsługuje ona osoby fizyczne oraz przedsiębiorstwa. W firmie zatrudnione jest ponad 25 tysięcy osób.

Natomiast drugie z badanych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku polskim, niemieckim, czeskim i węgierskim. Jest to spółka z kapitałem zagranicznym, niemieckim, która działa w branży drogeryjnej. W firmie zatrudnione jest ponad 100 tysięcy osób, w tym 14 tysięcy w Polsce.

Celem badań jest identyfikacja typu kultury organizacyjnej, a następnie określenie zachowań *savoir vivre* charakterystycznych dla danej kultury organizacyjnej. Dla potrzeb realizacji celu przeprowadzono badania, które miały dwa etapy. Pierwszy, polegał na identyfikacji typu kultury organizacyjnej.

Do zdiagnozowania kultury organizacji w badanych przedsiębiorstwach zastosowano kwestionariusz oceny OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument* opracowany przez K.S. Camreona oraz R.E. Quinna. Narzędziem służącym do przeprowadzenia analizy był kwestionariusz zawierający najistotniejsze z punktu widzenia określenia kultury organizacyjnej obszary wpływające na jej charakter. Każdemu pytaniu w kwestionariuszu została przypisana jedna z czterech możliwych odpowiedzi korespondujących z daną charakterystyką kultury organizacji. Każdorazowo przyznaje się wagę opisowi najbardziej pasującemu do analizo-

wanej organizacji. Po wykonaniu obliczeń, wyniki przeprowadzonego badania umieszcza się na wykresie radarowym.

Dzięki graficznemu przedstawieniu otrzymanych danych możliwe jest przejrzyste i najbardziej efektywne przeanalizowanie oraz porównanie otrzymanych wyników.

Każda z odpowiedzi A, B, C, D odzwierciedla inny rodzaj kultury organizacyjnej.

- A to kultura Klan, charakteryzuje się ona wysokim stopniem zaangażowania pracowników, ich ciągłym rozwojem osobistym oraz troską o to aby miejsce pracy było przyjazne, a wszyscy pracowali ze sobą.
- B to kultura Adhokracji, której cechami dominującymi są duża dynamika i kreatywność zatrudnionego personelu. Wyjątkowo cenne są takie wartości, jak innowacyjność, podejmowanie ryzyka i nowych wyzwań oraz ciągły wzrost.
- C, zaś to kultura Rynku, w której najważniejszym czynnikiem jest osiągnięcie, jak najwyższych wyników pracy. Kadra menedżerska jest nastawiona na ostrą rywalizację oraz osiągnięcie co raz to większych, ambitniejszych celów.
- D jest kulturą Hierarchii. Ten typ kultury organizacyjnej charakteryzuje się przede wszystkim ścisłą hierarchią. Każda wykonywana czynność jest opisana w procedurach, a najważniejsze jest postępowanie zgodnie z formalnymi zasadami panującymi w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań: kultura organizacyjna w firmie z kapitałem polskim

Tabela 1 prezentuje kwestionariusz, który wykorzystano do diagnozy kultury organizacyjnej firmy z kapitałem polskim.

Tabela 1. Kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa z kapitałem polskim

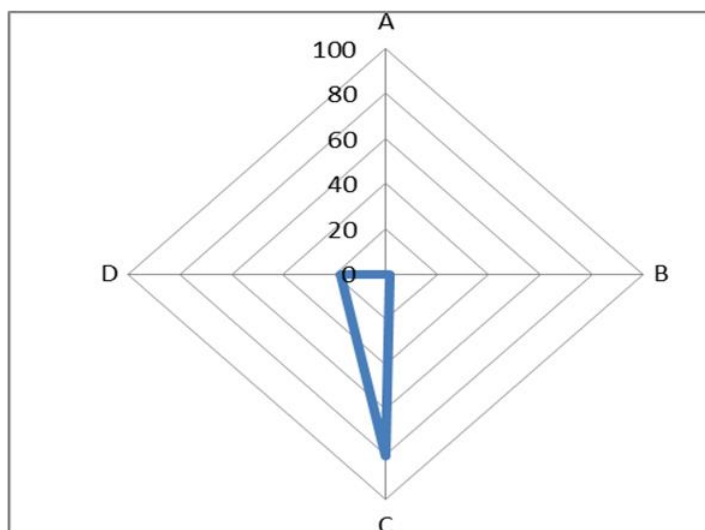
1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji			2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji			
A	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.	0	A	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.	0	
B	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.	5	B	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.	0	
C	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.	80	C	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.	85	
D	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą normalne procedury.	15	D	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.	15	
Ogółem		100	Ogółem		100	
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami			4. Co zapewnia spójność organizacji			
A	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.	0	A	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.	0	
B	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.	0	B	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacji i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.	0	
C	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.	85	C	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiągnięcie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężenia.	70	
D	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków.	15	D	Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.	30	
Ogółem			100	Ogółem		100

Źródło: badanie własne na podstawie K. Cameron i R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, ss. 29-78.

5. Na co kładzie się największy nacisk			6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji		
A	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.	0	A	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę.	0
B	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.	5	B	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.	0
C	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.	85	C	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.	80
D	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	10	D	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są : pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.	20
Ogółem		100	Ogółem		100

Źródło: badanie własne na podstawie K. Cameron i R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, ss.29-78.

W przypadku firmy z kapitałem polskim, dominującą kulturą organizacyjną jest kultura rynku. Dodatkowo w przedsiębiorstwie występują elementy kultury hierarchicznej. Dla kultury hierarchii charakterystyczna jest formalizacja. Czynności, ale także zachowania, które towarzyszą ich realizacji są dokładnie opisane w formie procedur czy też zasad organizacyjnych – wykres 1.



Wykres 1. Graficzne przedstawienie wyników

Źródło: opracowanie własne.

Można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo w największym stopniu stawia na osiąganie jak najlepszych wyników, a proces dochodzenia do nich jest w znacznej mierze określony poprzez procedury.

Wyniki badań: kultura organizacyjna w firmie z kapitałem zagranicznym

Tabela 2 prezentuje kwestionariusz, który wykorzystano do diagnozy kultury organizacyjnej firmy z kapitałem zagranicznym.

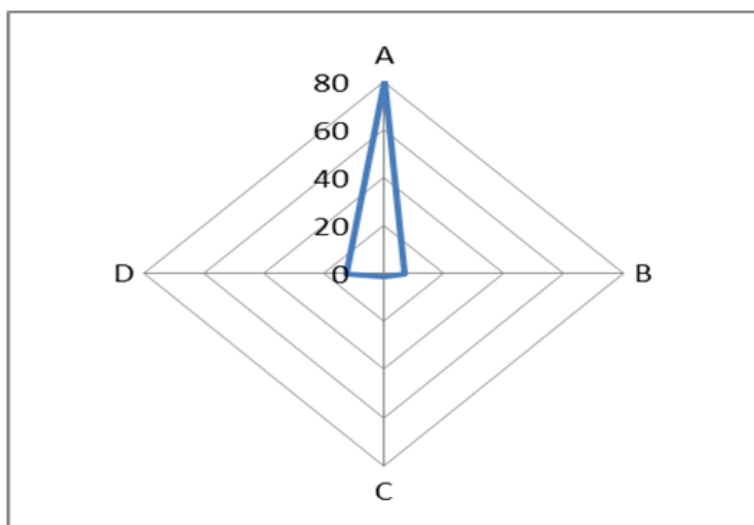
Tabela 2. Kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji			2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji		
A	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.	75	A	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz rozciąganiem opieki.	75
B	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.	10	B	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.	5
C	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.	0	C	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.	0
D	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą normalne procedury.	15	D	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.	20
Ogółem		100	Ogółem		100
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami			4. Co zapewnia spójność organizacji		
A	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.	80	A	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.	90
B	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.	5	B	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.	0
C	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.	5	C	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężenia.	0
D	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków.	10	D	Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.	10
Ogółem		100	Ogółem		100

5. Na co kładzie się największy nacisk			6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji		
A	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.	90	A	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę.	70
B	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.	5	B	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.	15
C	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.	0	C	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.	0
D	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	5	D	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są : pewność dostaw, dotrzykiwanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.	15
Ogółem		100	Ogółem		100

Źródło badanie własne na podstawie K. Cameron i R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, ss. 29-78.

W przypadku firm z kapitałem zagranicznym dominującym typem kultury jest kultura typ klan, z elementami kultury adhokracji. Pokazuje to, że najistotniejszym obszarem badanego przedsiębiorstwa są zasoby ludzkie – wykres 2.



Wykres 2. Graficzne przedstawienie wyników

Źródło: opracowanie własne.

W kulturze klanu zwraca się uwagę na przyjazne zachowanie oraz uprzejmość i dbałość o dobre relacje, które są kluczowe z punktu widzenia harmonijnej pracy zespołowej.

Ocena *savoir vivre* w biznesie w firmie z kapitałem polskim i zagranicznym

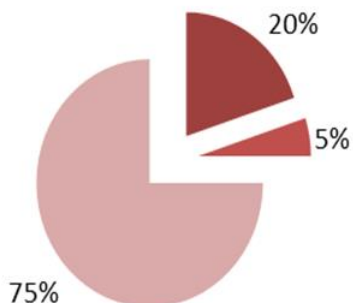
Drugi etap badań miał na celu identyfikację realizowanych w praktyce zachowań, oraz określenie na ile są one spójne z oczekiwanymi zachowaniami opisanymi w regułach *savoir vivre*. Ważne było także określenie na ile zidentyfikowane zachowania są spójne z pewnymi wymogami, obowiązującymi w poszczególnych typach kultury, zdiagnozowanych w pierwszym etapie badań. Jako technikę badawczą wybrano ankietę audytoryjną, nadzorowaną. Narzędziem badania ankietowego był kwestionariusz ankietowy, który zawierał uporządkowaną listę pytań, zarówno otwartych, pozwalających na swobodne formułowanie odpowiedzi, jak i pytań zamkniętych, które ograniczają odpowiedzi do jednego z podanych w ankiecie wariantów.

Grupa docelowa liczyła 100 pracowników z firmy kapitałem zagranicznym i 100 z firmy z kapitałem polskim. Pracownicy zostali poproszeni o wypełnienie ankiet oraz zapewnieni o anonimowości badania.

Dla potrzeb niniejszego opracowania spośród wszystkich pytań zawartych w kwestionariuszu badania zostały wybrane trzy, które w najlepszy sposób ukazują różnice między zachowaniami pracowników z obu badanych firm. Pierwsze z nich dotyczyło zasad witania się w firmie. Strukturę uzyskanych odpowiedzi zaprezentowano na wykresie 3 i 4.

Dane zaprezentowane na wykresach 3 i 4 ukazują wpływ kultury organizacyjnej na zachowania pracowników. W firmie z polskim kapitałem, w której występują elementy kultury hierarchicznej ważne jest zachowanie odpowiedniego szacunku i dystansu do osoby na wyższym stanowisku i to właśnie ona powinna jako pierwsza witać się z podwładnymi. Natomiast w firmie z zagranicznym kapitałem reguły witania się werbalnego nie są jasno określone i każdy z pracowników traktuje się na równi.

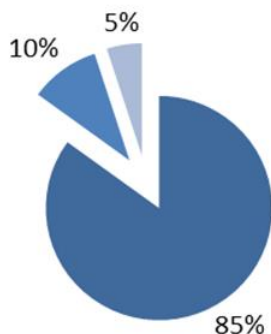
■ osoba niżej w hierarchii ■ osoba wyżej w hierarchii ■ nie ma reguły



Wykres 3. Kto jako pierwszy w przedsiębiorstwie wita się werbalnie? [odpowiedzi pracowników firmy z zagranicznym kapitałem]

Źródło: opracowanie własne.

■ osoba niżej w hierarchii ■ osoba wyżej w hierarchii ■ nie ma reguły

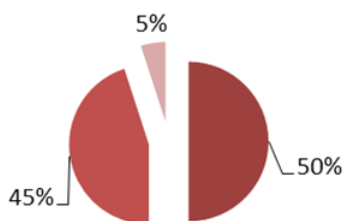


Wykres 4. Kto jako pierwszy w przedsiębiorstwie wita się werbalnie? [odpowiedzi pracowników firmy z polskim kapitałem]

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło poczucia komfortu wśród pracowników, podczas przeprowadzania prywatnych rozmów z przełożonymi oraz stosunek do prywatności, który istnieje w przedsiębiorstwie. Strukturę uzyskanych odpowiedzi zaprezentowano na wykresie 5 i 6.

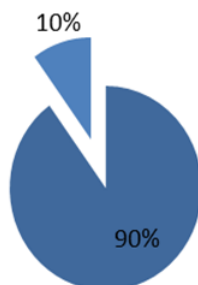
- tak, zwracana jest na to duża uwaga
- tak, ale zdarzają się pewne odstępstwa
- nie, pracownicy pozwalają sobie na duże odstępstwa



Wykres 7. Czy pracownicy firmy, w której jest Pan/i zatrudniony/a przestrzegają zasady *dress code*'u?
[odpowiedzi pracowników firmy z zagranicznym kapitałem]

Źródło: opracowanie własne.

- tak, zwracana jest na to duża uwaga
- tak, ale zdarzają się pewne odstępstwa



Wykres 8. Czy pracownicy firmy, w której jest Pan/i zatrudniony/a przestrzegają zasady *dress code*'u?
[odpowiedzi pracowników firmy z polskim kapitałem]

Źródło: opracowanie własne.

W firmie z polskim kapitałem kładzie się bardzo duży nacisk na zachowanie ustalonych zasad ubierania się, a pracownicy nie pozwalają sobie na żadne odstępstwa od panujących reguł. Natomiast pracownicy firmy z kapitałem zagranicznym dość często odступują od regulaminu ubioru, jednakże jedynie w małym stopniu.

Podsumowanie

Savoir vivre jest obecny nie tylko z życia codziennym, ale także jest nie rozłącznym elementem zachowań organizacyjnych. W dużym stopniu jego wymagane zasady są definiowane przez kulturę organizacyjną panującą w danym przedsiębiorstwie, dlatego też warto zauważać różnice pojawiające się w postrzeganiu tego aspektu.

Przeprowadzone badania wskazały owe różnice pomiędzy kulturami organizacyjnymi oraz regułami *savoir vivre* charakteryzującymi firmy. W firmie z kapitałem zagranicznym określono kulturę organizacyjną jako klanową z elementami adhokracji. Ukazuje to w jaki sposób traktowani są wszyscy zatrudnieni w firmie i jakie zachowania powinny ją charakteryzować. Przeprowadzone badanie ankietowe potwierdziło, że wszyscy pracownicy czują pewnego rodzaju swobodę i komfort pracy. Jednakże nie powinno być to mylone z brakiem przestrzegania zasad *savoir vivre*, ponieważ w zależności od kultury organizacyjnej różne zachowania są postrzegane jako pożądane.

W firmie z kapitałem polskim, która w świetle wyników badania reprezentuje kulturę organizacyjną hierarchiczną, można zauważyć, że kładziony jest duży nacisk na wszelkiego rodzaju regulaminy i zasady panujące w przedsiębiorstwie. Pracownicy zazwyczaj ściśle przestrzegają odpowiednich zachowań przyjętych i obowiązujących w firmie.

Literatura

Cameron K. i Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

Encyklopedia popularna PWN, PWN, Warszawa 2013

Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

Kamińska-Radomska I., *Kultura biznesu Normy i formy*, PWN, Warszawa 2015.

PARP, *Kultura biznesu*, Warszawa 2014.

Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 2015.

Treco, *Savoir-vivre w biznesie*, Warszawa, 2013.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

M. KACZYŃSKA, K. KAŁUZIAK, A. WOJCIECHOWSKA, *SATYSFAKCJA Z PRACY JAKO CZYNNIK WPŁYWAJĄCY NA EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW*,

[w:] K. PUJER (RED.), *ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W ZMIENNYM OTOCZENIU W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU*, EXANTE, WROCŁAW 2016, ss. 67-84.

ISBN: 978-83-65374-09-7

ROZDZIAŁ 4.

SATYSFAKCJA Z PRACY JAKO CZYNNIK WPŁYWAJĄCY NA EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Magdalena Kaczyńska
Politechnika Łódzka

Kludia Kałuziak
Politechnika Łódzka

Agnieszka Wojciechowska
Politechnika Łódzka

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, zaangażowanie, efektywność.

Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych zasobów, jakie posiadają współczesne organizacje stanowią ludzie, którzy są jednocześnie dobrem najwyższym dla przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki stanowi podstawową siłę napędową rozwoju firmy oraz ma istotny wpływ na jej pozycję konkurencyjną¹. Z kolei praca jest dla nich istotnym elementem życia, stwarzającym możliwość rozwoju, dostarczającym niezbędne do życia środki finansowe, a także wpływającym na lepsze samopoczucie oraz zdrowie. Przekłada się to na stwierdzenie, że wykonywany zawód musi przynosić satysfakcję oraz dawać możliwość rozwoju.

¹ A. Mikrut, R. Tomaszewicz, *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie”, Seria: Ekonomia, 2001, Nr 1 (1/2009), ss. 177-190.

Satysfakcja jako podstawowy warunek efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego

Satysfakcja zawodowa wpływa na higienę psychiczną, ogólny dobrostan fizyczny, relacje międzyludzkie oraz podwyższa lub obniża jakość życia. Jest ona również wskaźnikiem stosunku emocjonalnego pracowników do ich pracy, zadań oraz środowiska, w którym przebywają. Można powiedzieć, że brak satysfakcji z pracy wiąże się ze zjawiskami negatywnymi. Dotyczą one zarówno pracowników jak i całej organizacji. Z kolei duża satysfakcja jest utożsamiana ze zjawiskami pozytywnymi. Satysfakcja z pracy jest swoistą funkcją porównania wkładanych w nią zasobów danego pracownika, a jej wynikami, które można rozumieć jako: awans, dodatkowe premie czy pochwały ze strony pracodawcy bądź współpracowników. Dlatego też często satysfakcja jest łączona z efektywnością wykonywanych zadań.

W literaturze problemu istnieje wiele ujęć pojęcia „satysfakcja”. Wybrane definicje zaprezentowano w tabeli 1.

Satysfakcję zawodową można sprecyzować jako wyższy poziom zadowolenia z pracy, która musi stwarzać intelektualne wyzwania, możliwości wykorzystania umiejętności, poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego oraz samorealizacji czy pełnej identyfikacji z wykonywaną pracą i organizacją.

Satysfakcja zawodowa często prowadzi do wzrostu poczucia własnej wartości oraz zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, np. samorealizacji. Aby jednak w pełni korzystać z potencjału pracowników, firma musi zapewnić pewną równowagę pomiędzy korzyściami osiąganymi przez nią samą, a korzyściami oferowanymi przez nią pracownikom oraz menedżerom. Takie podejście buduje poczucie wspólnoty losów firmy, kadry zarządzającej i pracowników. Przyczynia się to do chęci odnoszenia indywidualnych sukcesów zawodowych, które następnie przekładają się na efektywność biznesu. Partycypacja pracowników jest źródłem budowania wartościowania personelu, poprzez okazywania uznania dla ich wysiłku, zaangażowania w życie i działanie firmy czy motywację osiągnięć.

Na rynku pracy występuje tendencja wzrostowa znaczenia nurtu opierania systemów motywacji na zintegrowanym podejściu zwanym Employee Value Proposition (EVP). Jest to pakiet korzyści dla pracowników, wpływający na ich satysfakcję, zaangażowanie i chęć osiągania efektywnych wyników pracy.

Tabela. 1. Wybrane ujęcia definicji pojęcia satysfakcji

Autor	Definicja pojęcia „satysfakcji”
H. Bortnowska J. Stankiewicz	„Satysfakcja z pracy jest pozytywną lub negatywną postawą wobec pracy, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikającą z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami a tym, co otrzymali oni w zamian za wykonywaną pracę”.
E. A. Locke	„Przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem percepcji przez jednostkę swojej pracy jako realizującej lub dającej okazję do realizacji istotnych wartości dostępnych w pracy, pod warunkiem że te wartości są zbieżne z jej przekonaniem”.
D. P. Schultz S. E. Schultz	„Pozytywne lub negatywne uczucia i postawy wobec pracy”.
A. Bańka	„Uczucie reakcja przyjemności lub przykrości, doznawana w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról”.
C. Davis i in.	„Rezultat oceny przez pracownika stopnia, w jakim środowisko pracy jest w stanie spełnić jego wymagania”.
C. J. Cranny P. C. Smith E. F. Stone	„Emocjonalny stosunek do pracy na podstawie porównania rzeczywistych wyników z pożądanymi rezultatami”.
L. W. Porter R. M. Steers	„Odzwierciedlenie skumulowanych, spełnionych oczekiwań pracownika”.
A. Wasiluk	„Funkcja równowagi między zasobami człowieka, które inwestuje w pracę, a tym, jakie są jej wyniki lub co otrzymuje w zamian”.
P.E. Spector	„Satysfakcja z pracy to postawa, sposób, w jaki ludzie myślą o swojej pracy i jej różnych aspektach, co wiąże się z zakresem, w jakim ludzie lubią czy też nie lubią swojej pracy. Satysfakcja z pracy albo brak satysfakcji z pracy może pojawić się w każdej sytuacji roboczej”.
L. Rosenstiel	„Satysfakcja z pracy jest względnie stabilną zmienną. Powstaje wskutek doświadczeń jednostki związanych z pracą i stopnia dopasowania jednostki do określonych zadań”.
M. Armstrong	„Pojęcie satysfakcji z pracy odnosi się do postaw i odczuć pracowniczych na temat ich pracy. Pozytywne i korzystne postawy odnoszą się do pracy wskazują na satysfakcję z pracy, a negatywne i niekorzystne postawy – świadczą o braku satysfakcji”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bortnowska H., Stankiewicz J., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, 2005, s. 116; E.A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976; D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; A. Bańka, *Psychologia organizacji*, w: J. Strelau (red.) *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2002; D.L. Fields, *Taking the Measure of Work*, Sage Publications, London 2002, ss. 5-43; A. Wasiluk, *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2009, s. 209; G. Wudarszewski, *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja w świetle badań literackich*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 5(37)/2013, s. 334.

Podstawowym założeniem kształtującym EVP jest zaspokajanie najważniejszych potrzeb pracowników. Nie musi być on bardzo rozbudo-

wany- ważne aby odnosił się do kluczowych oraz dostępnych dla pracownika wartości.

Tabela 2 przedstawia przykładowy koszyk wartości w oparciu o koncepcję Employee Value Proposition z wykorzystaniem Teorii Potrzeb Masłowa.

Potrzeby pracowników są uwarunkowane w dużej mierze od wieku pracownika. Wraz z wiekiem zmieniają się potrzeby. Na chwilę obecną można spotkać reprezentantów trzech generacji:²

- Pokolenie X – osoby urodzone do roku 1977;
 - Cechą charakterystyczną jest oddzielenie pracy od życia prywatnego; praca jest dla nich środkiem spełnienia ich życia; cenią stabilizację i bezpieczeństwo³
- Pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1978-1994;
 - Przedstawiciele tej generacji chcą, aby praca była częścią ich życia; cenią elastyczny tryb życia, rozwój kariery połączony z realizacją indywidualnych celów, jak komunikację i związaną z nią atmosferą pracy⁴
- Pokolenie Z – osoby urodzone po roku 1994.
 - Inaczej zwana generacją mobilną lub technologii, dla których portale społecznościowe nie są tajemnicą; indywidualiści szukający samorozwoju i stawiający sobie ambitne zadania⁵.

Organizacje XXI w. powinny mieć świadomość obecnej sytuacji pracy. Każda generacja charakteryzuje się odrębnymi, specyficznymi cechami, które należy uwzględnić w tworzeniu systemu motywacyjnego oraz wynagradzania.

Do ukształtowania poprawnych celów organizacji zbieżnych zarówno z celami pracowników, należy poznać kluczowe czynniki wpływające na ich efektywność działań. Dzięki przeprowadzaniu badań w tym zakresie, kierownictwo jest w stanie dowiedzieć się jak personel odbiera dążenia przedsiębiorstwa oraz jego działań. Pozwala to „urealnić spojrzenie” i przeniesienie perspektywy widzenia ze strategicznej na poziom opera-

²http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf (online: 22.04.2016).

³ <http://weblog.infopraca.pl/2011/10/3-pokolenia-i-3-rozne-motywacje-do-pracy/> (online: 22.04.2016).

⁴ A. Stankiewicz-Mróż, *Zmiany w treści kontraktu psychologicznego implikowane oczekiwaniami pracowników z pokolenia Y*, [w]: A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion [red.], *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Media Press, Łódź 2008, s. 363-364.

⁵<http://blog.goldenline.pl/2015/06/15/pokolenie-z-generacja-indywidualistow/> (online: 22.04.2016).

cyjny, który jak się okazuje - ma często większy wpływ na realizację założeń firmy.

Tabela. 2. Koszyk wartości w oparciu o koncepcję Employee Value Proposition z wykorzystaniem Teorii Potrzeb Masłowa

Potrzeba	Wartość oferowana przez pracodawcę	Dostępność	Opis działania
Samorealizacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie rozwoju np. realizacja bardziej złożonych zadań; 2. Możliwość awansu; 3. Zasłużone nagrody materialne oraz niematerialne. 	Pracownicy o wyższych aspiracjach osiągający wysokie wyniki w pracy	Zachęcają do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz firmy oraz motywują do osiągnięć.
Uznania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klasyfikacja wynagrodzeń związana z pełnioną funkcją; 2. Dodatki płacowe i świadczenia pozapłacowe w zależności od kwalifikacji; 3. Formalne i nieformalne pochwały; 4. Partycypacja w zarządzaniu. 	Pracownicy, którzy zasłużyli na uznanie za wysokie wyniki w pracy.	Zaspokajają potrzebę prestiżu oraz motywują do dalszych osiągnięć.
Społeczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Działanie integracyjne; 2. Dobór zadań i ról organizacyjnych podnoszących wartość firmy; 3. Sprawny system komunikacji; 4. Przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji. 	Wszyscy pracownicy.	Wpływają na poczucie przynależności do organizacji poprzez przeciwdziałaniu wszelkim wykluczeniom.
Bezpieczeństwa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opieka zdrowotna; 2. Pracowniczy program emerytalny; 3. Akcje charytatywne na rzecz poszkodowanych; 4. Wypłaty wysokich odszkodowań za wypadki przy pracy; 5. Zwolnienia monitorowane. 	Wszyscy pracownicy znajdujący się w określonej sytuacji.	Przekonują pracowników, że w przypadku niedyspozycyjności i zdarzeń losowych są zabezpieczeni.
Fizjologiczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Płaca zasadnicza; 2. Stawka godzinowa. 	Wszyscy pracownicy zgodnie z umową o pracę.	Zabezpieczenie podstawowego bytu pracownika oraz bazowej satysfakcji z pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Irmin, *Badania satysfakcji, zaangażowania i motywacji w firmie do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej*, s. 7.

Pomiar satysfakcji pozwala zweryfikować efektywność pracy i w razie potrzeby wspierać podejmowane działania niwelujące negatywne przyczyny niezadowolenia pracowników. Należy jednak odpowiednio uzasadnić wprowadzane tego rodzaju kontroli gdyż wymaga ono nakładów finansowych oraz długookresowego zaangażowania, podczas prowadzenia badań jak i weryfikacji wyników.

Wybrane czynniki determinujące satysfakcję

Zadowolenie pracowników jest efektem prawidłowego zweryfikowania potrzeb czy oczekiwań pracowników w odniesieniu do realizowanych przez nich zadań, co z kolei przekłada się na wzrost efektywności pracy. Zaangażowani oraz usatysfakcjonowani pracownicy, podchodzący do swojej pracy z energią, oddaniem a także skupieniem, są bardziej efektywni i chętni robić znacznie więcej, aniżeli jest od nich wymagane. Dodatkowo dążą do zmiany swojego środowiska pracy tak, by pozostać wciąż zaangażowanym. Dobrego pracownika cechuje kompetencja, skuteczność w działaniu oraz specjalistyczna wiedza czy umiejętności w zakresie pełnionej funkcji. Jednak szczególnie ważny jest wysoki poziom motywacji, bez którego nawet najlepsze przygotowanie merytorycznie nie przyniesie spodziewanych efektów.

Zwiększenie satysfakcji z pracy pozwala na zmianę zachowań, gdyż bardziej zadowoleni z pracy pracownicy przede wszystkim⁶:

- w większym stopniu utożsamiają się z celami przedsiębiorstwa (pracownik dostrzega szansę w ich realizacji, możliwość osiągnięcia celów własnych);
- wykazują większą troskę o jakość pracy;
- są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę;
- stanowią mniejszy opór wobec zmian;
- w większym stopniu wykazują chęć do współpracy z innymi.

W literaturze przedmiotu rozróżnia się wiele propozycji klasyfikacji czynników wpływających na satysfakcję z pracy.

Zdaniem A. Bańka satysfakcja z pracy może być determinowana przez wiele czynników, z których część wiąże się z pracą bezpośrednio, a część pośrednio – tabela 3⁷.

⁶ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247; J. Mrzygłód, *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, Personel nr 22, 2003, s. 2.

⁷ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 105.

Tabela 3. Czynniki determinujące satysfakcję z pracy

Czynniki bezpośrednie	Czynniki pośrednie
<ul style="list-style-type: none"> - Potrzeby i zainteresowania pracowników oraz ich indywidualne cechy (wiek, płeć, wykształcenie, zawód); - Cechy organizacji: <ul style="list-style-type: none"> • misja organizacji; • cele, jakie przed sobą stawia; • strategia organizacyjna; • dysponowanie zasobami; • wielkość organizacji. - Adekwatność funkcjonalna między cechami człowieka, odnoszącymi się do sfery motywacji a cechami organizacji, zapewniającymi zaspokojenie dążeń, pragnień i oczekiwań pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zdobyte przez pracownika kwalifikacje, zdolności, kompetencje, doświadczenie zawodowe i życiowe, zasoby materialne, stan posiadania, dostęp do środków pomocowych, obecność osób udzielających wsparcia. - Cechy organizacji: <ul style="list-style-type: none"> • wymagania pracy; • relacje z klientami kooperantami, władzami, opinią publiczną. - Adekwatność funkcjonalna w sferze sprawnościowej człowieka, zapewniana głównie przez odpowiedni dobór pracowników, oparta m.in. na diagnozie ich kompetencji i kwalifikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 105.

U. Gros proponuje podział na trzy główne grupy czynników⁸:

- organizacyjne;
- społeczne;
- osobiste.

Pierwsza grupa czynników to czynniki organizacyjne, które są bezpośrednio związane z pracą. Zaklasyfikować do nich należy: rodzaj wykonywanych przez pracownika zadań, np. ich stopień trudności; płacę, która powinna być adekwatna do obowiązków jakie wykonuje, jego zaangażowanie; perspektywy awansu (wpływającego na poziom satysfakcji odczuwanej przez pracownika), bezpieczeństwo pracy, politykę funkcjonowania firmy (dbanie o pracowników i ich potrzeby) oraz politykę rozwoju firmy.

Drugą grupę stanowią czynniki społeczne. Ta grupa odnosi się do klimatu organizacyjnego (każda firma powinna stworzyć przyjazny klimat pracy), wzajemnego szacunku w pracy (brak krytyki, szanowanie swoich poglądów), układów z przełożonymi i współpracownikami (chęć niesienia pomocy innym, życzliwości, uprzejmości), relacji z klientami. Ostatnią grupą determinantów satysfakcji z pracy są czynniki osobiste. Są to cechy indywidualne pracowników, organizacje nie mają na nie wpływu - mają jednak istotne znaczenie w kształtowaniu poziomu satysfakcji pracowników. Zaliczamy do nich: wiek płeć, rasę, zdolności poznawcze, doświadczenie

⁸ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 116.

zawodowe, wykorzystanie umiejętności, cechy osobowości oraz status pracy.

Różnorodność czynników warunkujących satysfakcję z pracy dowodzi, że trudno jest przewidzieć, które z działań pracodawcy i w jakiej mierze wpływa na satysfakcję z pracy jego pracowników. Poznanie poziomu satysfakcji pracowników może się przyczynić do bardziej skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz identyfikację słabych i mocnych stron organizacji.

Efektywność pracowników w przedsiębiorstwie

Satysfakcja z pracy w dużej mierze związana jest z jej znacznym wpływem na zaangażowanie pracowników⁹, ilością nieobecnych godzin w pracy czy poziomem fluktuacji pracowników. Dodatkowo poziom satysfakcji związany jest z występowaniem zachowań zmierzających do spadku produktywności, co w rezultacie szkodzi organizacji. Pracownicy niezadowoleni ze swojej pracy częściej przejawiają zachowania antyspołeczne oraz nie utożsamiają się z firmą. Wysoki poziom satysfakcji z pracy powinien leżeć w interesie pracodawcy, ponieważ jego obecność pozytywnie koreluje z cechami tzw. „dobrego pracownika”, który jest bardziej efektywny¹⁰.

Współczesne organizacje powinny zapewniać pracownikom odpowiednie warunki pracy, które mogą determinować do wystąpienia u nich satysfakcji z wykonywanej pracy. Na zadowolenie z pracy a także efektywność ma wpływ odpowiednia motywacja i wynagrodzenie. Istnieją cztery składowe systemu wynagradzania:¹¹

- Treść pracy – odpowiedzialność, złożoność pracy oraz trud związany z uzyskaniem bezwzględnych umiejętności użytecznych na danym stanowisku pracy;
- Efekt pracy – wyniki pracy zarówno te ekonomiczne jak i rzeczowe;
- Oferta rynkowa – rynkowa ocena pracy;
- Wewnętrzne założenia polityki płac w organizacji (w tym umowy z związkami zawodowymi);
- Możliwości finansowe firmy.

⁹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa, 2008, s. 247, J. Mrzygłód, *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” nr 22, 2003, s. 2.

¹⁰ A. Wołowska, *Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie wartości życia urzędników*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, 2013, s. 4.

¹¹ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PTE, Warszawa 2010, s.120

System wynagradzania jest różnorodny w zależności od rodzaju i wielkości firmy. Niemniej jednak istotne w pracy na każdym stanowisku jest wartościowanie pracy. Interesująca treść wykonywanej pracy pobudza pracowników do angażowania się przez co ich efektywność zwiększa się.

Wybrane czynniki wpływające na efektywność pracy w organizacji

Efektywność pracowników w firmie jest równoznaczna z jej dobrą kondycją i sytuacją na rynku. Istnieje wiele czynników wpływających na efektywność pracowników. Na potrzeby niniejszego rozdziału zostały wybrane według autorek najważniejsze, na które każda firma powinna zwrócić uwagę. Należą do nich¹²:

- *Domena firmy.* Aby zapewnić wzrost efektywności ważna jest zmiana, nawet radykalna, profilu działalności firmy. Należy także mieć pod uwagę zasoby ludzkie. Istotne jest dysponowanie odpowiednim zapleczem odważnych i kreatywnych ludzi, zdolnych do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu. Zmiany mogą zawierać się w restrukturyzacji organizacji oraz zatrudnienia. Dlatego też sprawny zespół rekrutacji i elastyczność zatrudnienia to podstawa.
- *Postęp technologiczny i innowacyjność.* Czynniki te mają wpływ najbardziej na obszar związany z wydajnością pracy, a więc efektywnością. Postęp technologiczny najczęściej ma charakter substytucyjny do pracy żywej. Zarządzanie zasobami ludzkimi kieruje się w głównej mierze do działań związanych z redukcjami zatrudnienia (stanowiska bezpośrednio produkcyjne). Nie mniej jednak należy mieć na uwadze fakt, że w części sytuacji, można przekwalifikować pracowników i zaproponować im inne stanowiska pracy.
- *Kadry.* Firma powinna dysponować odpowiednimi ludźmi zdolnymi do zaplanowania i wdrożenia postępu technologicznego. Z jednej strony mogą to być pracownicy firmy, z drugiej, mogą być to specjaliści zewnętrzni. Istotne jest, aby stworzyć dobrą politykę personalną oraz zaplanować działania mające na celu pozyskanie i utrzymanie ludzi w firmie.
- *Skala działalności.* Wzrost skali działalności skutkuje zmniejszeniem kosztów jednostkowych. Przyczynia się to do wzrostu efektywności działania organizacji i jej rentowności. Przedsiębiorstwa mają więk-

¹² T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, ss. 436-441.

sze zasoby do inwestowania w rozwój pracowników – a więc lepsze wykorzystywanie kadr.

- *Presja konkurencji*. Rywalizacja pobudza organizacje do innowacyjności i benchmarkingu. Co za tym idzie ma korzystny wpływ na efektywność pracy (przede wszystkim dla menedżerów i specjalistów).
- *Metody organizatorskie i techniki zarządzania*. Istnieje wiele technik i metod organizatorskich. W celu zwiększenia efektywności można zastosować, m.in.: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyniki czy zastosowanie metody Six Sigma. Nie jest istotne, które rozwiązanie podejmie organizacja. Istotne jest profesjonalne podejście do zarządzania (kompetentna osoba).
- *Kompetencje pracowników*. Efektywna organizacja to dobrze dobrane zasoby ludzkie. To one organizują, ulepszają i wykonują zdecydowaną większość prac. Ich umiejętności, zaangażowanie, współpraca i zapał wpływają na efektywność pracy nie tylko swojej, ale całej organizacji, przyczyniając się do pozytywnego wpływu na pozycję rynkową firmy.
- *Siła wewnętrznej motywacji i jakość systemów motywacyjnych*. Ich związek z efektywnością jest oczywisty. Dzięki dobremu wynagrodzeniu, właściwych stosunków pracy i komfortowych warunków, ludzie mają lepszą motywację i pracują znacznie lepiej niż w warunkach odwrotnych, czyli gorszych.
- *Znoszenie społecznych, zdrowotnych i psychologicznych barier efektywności pracy*. Istotna jest świadomość istnienia w każdej organizacji barier, które dotyczą m. in.: konfliktów interpersonalnych, nieporozumień na linii szef-pracownik, absencji chorobowej czy wypalenia zawodowego. Wszystkie wymienione obszary mogą skutkować spadkiem efektywności pracy i wpływać negatywnie na otoczenie. Kadra zarządzająca powinna mieć świadomość tych barier i odpowiednio na nie reagować.

W oparciu o czynniki i istotną wartość zasobów ludzkich można stwierdzić, że: „efektywność pracy ma charakter podmiotowy, występuje w odniesieniu do konkretnych osób, wykonujących pracę i jest składową ogólniej efektywności organizacyjnej”¹³. Należy także pamiętać o zmieniającym się otoczeniu, które determinuje do różnorodnych zmian w przedsiębiorstwach. Jest świadomość

¹³https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/b_skowronmielnik_zzl_1-2009.pdf (online: 21.04.2016).

Wpływ satysfakcji z pracy na efektywność pracowników w świetle wyników badań własnych

Metodyka badawcza

Cel badania: Celem przeprowadzonego badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie: Czy satysfakcja z pracy wpływa na efektywność pracowników?

Hipoteza: Na potrzeby realizacji przyjętego celu, postawiono hipotezę badawczą: Warunki i zadowolenie w pracy wpływają na lepszą pracę zatrudnionych.

Metoda i technika badawcza: Badania zostały przeprowadzone w maju 2016 r. na terenie Polski, głównie przy pomocy kwestionariusza ankiety w postaci linku z formularza *Google*. Kwestionariusz składał się z 6 pytań zasadniczych oraz 5 pytań metryczkowych.

Dobór próby do badania: Dobór próby miał charakter celowy. Badanie objęło reprezentantów pracujących zawodowo. Oznacza to, że respondenci zostali wytypowani z odpowiednich grup na portalu społecznościowym. Skupiono się na grupach osób pracujących zawodowo oraz wysyłano do nich indywidualnie kwestionariusz ankiety.

Charakterystyka demograficzna próby: W ankiecie wzięło udział 30 osób. Wśród nich 47% stanowiły kobiety, a 53% mężczyźni. Struktura wieku kształtowała się następująco:

- 3% osoby w wieku poniżej 25 lat;
- 47% osoby w wieku 26-30 lat;
- 37% osoby w wieku 31-35 lat;
- 13% osoby w wieku 36-40 lat;
- 0% osoby w wieku powyżej 41 lat.

Satysfakcja z pracy w świetle wyników badań własnych

Przeprowadzone na użytek niniejszego opracowania analizy wyników wykazały, że zdecydowana większość respondentów (23% zdecydowanie tak, 47% raczej tak) jest zadowolona ze swojej pracy. Skorelowano odpowiedzi dotyczące satysfakcji z pracy oraz panującej atmosfery w pracy. Wyniki przedstawia tabela 4.

Tabela. 4 Struktura odpowiedzi na pytania: „Czy jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona ze swojej pracy?” oraz „Jaka jest atmosfera panująca w firmie, w której Pan/Pani pracuje?”

Pytanie / Odpowiedz	Czy jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona ze swojej pracy?	Pytanie / Odpowiedz	Jaka jest atmosfera panująca w firmie, w której Pan/Pani pracuje?
Zdecydowanie tak	23%	Zdecydowanie satysfakcjonująca	40%
Raczej tak	47%	Raczej satysfakcjonująca	37%
Raczej nie	10%	Raczej niesatysfakcjonująca	7%
Zdecydowanie nie	7%	Zupełnie niesatysfakcjonująca	0%
Trudno powiedzieć	13%	Nie mam zdania	16%
Suma	100%	Suma	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Można przypuszczać, że wysoki wynik satysfakcji z pracy jest w dużej mierze zależny od atmosfery panującej w przedsiębiorstwach. Dla 77% respondentów atmosfera w pracy jest satysfakcjonująca. Głównymi czynnikami, które wskazywali respondenci poprzez uzasadnienie atmosfery pracy to:

- Traktowanie pracowników na tych samych zasadach;
- Życzliwość ze strony współpracowników i przełożonych;
- Dobra komunikacja;
- Różnorodność wykonywanej pracy;
- Wzajemny szacunek.

Przedsiębiorcy, aby zapewnić dobrą efektywność swoich pracowników powinni w pierwszej kolejności zadbać o odpowiednią atmosferę pracy. Ważne są nie tylko warunki pracy ale poczucie szacunku i wskazywana przez respondentów na dobrą komunikację. Ważne jest także traktowanie pracowników na tych samych zasadach oraz obustronna życzliwość na linii pracownik-pracownik, pracodawca-pracownik. Jeżeli atmosfera pracy będzie zaniedbana – pracownicy nie będą zadowoleni ze swojej pracy. Może to być przyczyną obniżenia ich efektywności pracy.

Na satysfakcję z pracy ma wpływ nie tylko atmosfera, ale jako pokażało badanie - znaczenie ma także wielkość firmy. Porównując odpowiedzi osób pracujących w korporacji i mikro przedsiębiorstwach wykazano, że korporacje mają większy wachlarz benefitów doskonalenia pracowników. Nie ma wątpliwości, że kapitał korporacji nie może równać się z kapitałem dysponującym przez mikro przedsiębiorstwo. Można zatem przyjąć, że jest to przyczyna braku doskonalenia pracowników z mikro przedsiębiorstwa.

Jednakże patrząc na ilość osób, które zatrudnia (mikro przedsiębiorstwo do 10 osób¹⁴) nie jest wymagana w porównaniu do dużych przedsiębiorstw liczna ilość szkoleń bądź innych benefitów. Porównano inne aspekty i zawarto je w tabeli 5.

Tabl. 5 Wybrane aspekty porównujące osoby zatrudnione w korporacjach i w mikro przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	Mikro	Korporacja
Wykonywanie zadań	Wykonywane zadania nie dają w pełni poczucia sensowności; treść pracy nie jest zadawalająca	Wykonywane zadania dają poczucie sensowności; interesująca treść pracy; zadania wykonywane w grupach
Kontrola	Ścisła kontrola co do wykonywanych zadań; zdanie i wizja właściciela najważniejsza; brak wsparcia ze strony właściciela w trudnościach	liberalne podejście do zarządzania grupą pracowniczą; lider wspierający swoją grupę kontroluje ich postępy
Elastyczność	elastyczność pracy z zapewnieniem <i>work- life balance</i>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W dużych przedsiębiorstwach istotna jest praca zespołowa. Współpracownicy mogą w ten sposób się zintegrować, co korzystnie wpływa na atmosferę pracy. Zadaniem lidera jest wspieranie grupy, czyli zarządzanie nią w sposób liberalny. Natomiast mikro przedsiębiorstwa często mają charakter firmy rodzinnej. Idąc tym tropem należy zauważyć na brak potrzeby przeprowadzania szkoleń. Istnieje silna kontrola ze strony pracodawcy/właściciela, który utożsamia się ze swoim kapitałem – wkładem włożonym w funkcjonowanie firmy.

Kolejne pytanie dotyczyło tylko i wyłącznie relacji z przełożonym. Respondenci mieli za zadanie zgodzić się bądź wyrazić dezaprobatę w związku z zadanymi pytaniami. Wyniki zostały zebrane w tabeli 6. Analizując odpowiedzi można uznać, że zdecydowana większość respondentów pracuje z „dobrymi” przełożonymi. Potrafią oni rozwiązać wątpliwości wynikające z powierzanych zadań (30 pozytywnych odpowiedzi) oraz szybko na nie reagują (28 pozytywnych odpowiedzi). W dużej mierze to właśnie od przełożonego zależy atmosfera pracy. Pomoc ze strony pracodawcy pozytywnie wpływa na relację szef- pracowni. Jednakże trzeba pamiętać, aby przełożony nie kontrolował pracowników chorobliwie. Należy dać im swobodę w podejmowaniu działań i trzymać rękę na pulsie. Każdy człowiek popełnia błędy, dlatego należy uświadamiać pracownika kiedy wykonuje

¹⁴http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=C1F97E8368254693B186EAF95D4A02 (online: 08.05.2016).

swoje obowiązki dobrze a kiedy źle (tak wskazuje 26 ankietowanych). Istotne jest również, aby przełożony wspierał i integrował zespół, co może przyczynić się do zacieśniania więzów i relacji z załogą (to stwierdzenie popiera 25 osób).

Tabela. 6 Struktura odpowiedzi na pytania dotyczące aspektu związanego z przełożonymi z punktu widzenia respondentów

Warianty odpowiedzi Wyszczególnienie	Zgadzam się	Raczej zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się
	Liczba wskazań			
Mój bezpośredni przełożony potrafi mi wyjaśnić wszystkie wątpliwości dotyczące zadań i poleceń	15	15	0	0
Mój bezpośredni przełożony szybko reaguje na moje problemy i wątpliwości	9	19	2	0
Mój bezpośredni przełożony liczy się z moimi opiniami przy podejmowaniu decyzji, które mnie dotyczą	14	11	3	1
Mój bezpośredni przełożony mówi mi, kiedy wykonuję swoje obowiązki dobrze a kiedy źle	13	13	2	2
Mój bezpośredni przełożony daje mi swobodę w wykonywaniu zadań	14	9	2	5
Mój bezpośredni przełożony wspiera zespół i integruje ludzi	12	13	4	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zbadano także wpływ odbywanego stażu na satysfakcję z pracy. Wyniki przedstawia tabela 7. Osoby, których staż pracy wynosi od roku do lat pięciu oraz od lat sześciu do dziesięciu, są najbardziej usatysfakcjonowanymi pracownikami (kolejno 12 i 7 wskazań). Może to świadczyć o interesującej treści wykonywanej pracy czy dobrych relacjach wśród pracowników i przełożonych. Ciekawym spostrzeżeniem jest grupa ludzi ze stażem powyżej 10 lat. Trudno jest im określić czy są zadowoleni ze swojej pracy. Może to się wiązać z początkiem wypalenia zawodowego. Istotne z punktu widzenia pracodawcy jest przeciwdziałanie takiemu zjawisku w firmie. Prowadzić to może do mniejszej efektywności w firmie.

Tabela. 7 Korelacja wyników odpowiedzi na pytania: „Czy jest Pan/i zadowolony/a ze swojej pracy?” oraz „Staż pracy”

Pytanie	Czy jest Pan/i zadowolony/a ze swojej pracy?		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Staż pracy	Liczba wskazań		
Poniżej 1 roku	1	1	0
1-5 lat	12	1	1
6-10 lat	7	2	2
Powyżej 10 lat	0	0	3

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę swojej dotychczasowej pracy pod różnymi aspektami. Mieli oni do dyspozycji skalę 0-5, gdzie 0 – oznaczało bez znaczenia a 5 bardzo duże znaczenie. Odpowiedzi podano w średniej ważonej w tabeli 8.

Tabela. 8 Średnie ważone odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące ich obecnej pracy pod różnymi względami

Wyszczególnienie	Średnia ważona
Czy obecna praca łączy się z zadowalającymi świadczeniami socjalnymi?	4,13
Czy obecna praca daje pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji?	4,03
Czy obecna praca daje poczucie, że wykonywane przez Pana/Panią zadania są ważne i mają sens?	3,97
Czy obecna praca pozwala na pełne wykorzystanie posiadanych kwalifikacji?	3,97
Czy obecna praca jest interesująca?	3,90
Czy obecna praca wymaga doskonalenia posiadanych umiejętności, poznawania nowych rzeczy?	3,70
Czy obecna praca wymaga dużej elastyczności?	3,07

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Badani respondenci na pierwszym miejscu podkreślili połączenie pracy z zadowalającymi świadczeniami socjalnymi (średnia ważona 4,13). Na drugim miejscu plasuje się pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji (średnia ważona 4,03). Wynika z tego, że satysfakcję pracownika należy kreować stopniami. Tak jak w piramidzie potrzeb A. Masłowa. Zaspokojenie potrzeb mniejszego rzędu pozwala na realizację potrzeb wyższego rzędu. I tak świadczenia socjalne można zaliczyć do potrzeb bezpieczeństwa, a więc po ich osiągnięciu można piąć się wyżej ku najwyższej potrzebie –

samorealizacji. Dlatego też doskonalenie posiadanych umiejętności (identyfikując to jako potrzebę samorealizacji) znalazło się na koniec zastawienia ze średnią ważoną 3,70.

Podsumowanie

Ważnym elementem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest osiągnięcie jak największej, w stosunku do zaangażowanych zasobów, efektywności. Jednym z działań w tym kierunku powinno być zwiększenie satysfakcji pracowników i ograniczenie zachowań kontrproduktywnych. Przedsiębiorstwa działające na rynku powinny pamiętać, że o ich sukcesie decydują w dużej mierze usatysfakcjonowani pracownicy. Aby jednak poznawać stopień satysfakcji zatrudnionych należy wiedzieć jakie grupy czynników ten poziom determinują, aby potem można było na te czynniki oddziaływać i podnosić stopień zadowolenia z pracy.

Satysfakcja z pracy w dużej mierze wiąże się z panującą atmosferą w przedsiębiorstwie. Mowa tutaj przede wszystkim o takich aspektach jak: traktowanie pracowników na tych samych zasadach, życzliwość ze strony współpracowników i przełożonych, dobra komunikacja czy wzajemny szacunek. Pracownik powinien czuć się szanowany. Zadaniem przełożonego jest bycie liderem, czyli osobą, która obserwuje, inicjuje współpracę, zachęca i angażuje innych do działania. Wszystkie te czynniki powinny być brane pod uwagę, jeśli chcemy zapewnić pracownikom godny i najbardziej komfortowe warunki pracy.

Zauważa się także, iż nowo zatrudnieni pracownicy są zazwyczaj bardziej zadowoleni ze swojej pracy. Jest ona dla nich nowa, zatem i ciekawa, uczą się nowych rzeczy, nabywają nowych umiejętności i zdolności. Ma to pozytywny wpływ na poziom ich satysfakcji. Generalnie można stwierdzić, że satysfakcja z pracy zwiększa się po kilkuletnich doświadczeniach, dalej natomiast widać ustabilizowanie się i nie zauważa się większego znaczenia poczucia satysfakcji dla osób ze stażem powyżej dziesięciu lat.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwala na stwierdzenie, iż istotnym czynnikiem, który może wpłynąć na wyższy poziom satysfakcji z pracy ankietowanych pracowników, jest zaspokajanie podstawowych potrzeb. Każdy kolejny element związany już z pragnieniami, ma drugorzędne, lecz niemniej ważne, znaczenie dla odczuwania satysfakcji z wykonywanych funkcji. Wiąże się to z potrzebą stabilizacji pracy, pensji i obowiązkiem utrzymania godnego poziomu życia. Mentalność polskiego narodu skupia się jeszcze na podstawowych aspektach związanych z podejmowaniem pracy, którymi jest wysokość wynagrodzenia i możliwość

dopasowania grafiku do indywidualnych potrzeb. Jak wynika z obserwacji-potrzeba poczucia satysfakcji z wykonywanych zadań jest istotna, lecz nie najważniejsza.

Satysfakcję z pracy warunkują różnorodne czynniki. Trudno w szerszej perspektywie i na obecnym etapie stwierdzić, jakie działania organizacji i w jakim stopniu wpływają na satysfakcję zatrudnionych w niej pracowników. Jednak każde przedsiębiorstwo powinno starać się, w miarę swoich możliwości, poznawać poziom satysfakcji swoich pracowników. Może to oczywiście generować dodatkowe koszty dla przedsiębiorstwa, lecz należy pamiętać o pozytywnym wpływie na zarządzanie zasobami ludzkimi czy też identyfikację mocnych i słabych stron firmy. Aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem należy zdobyć wiedzę na temat celów i pragnień zatrudnionych w niej pracowników. Odpowiednie reagowanie na nie może skutkować lepszą realizacją planów organizacji. Dlatego właśnie firmy przeprowadzają np. badania, w ramach których rozpoznają poziom satysfakcji pracowników oraz czynniki, które najsilniej tę satysfakcję determinują. Celem takich badań może być również rozpoznanie opinii pracowników na temat pracodawcy.

Wyciągając wnioski z przeprowadzonych badań, pamiętać jednak należy o ograniczonej liczbie analizowanych zmiennych środowiskowych i niewielkiej grupie respondentów. Powyższe ograniczenie jest zachętą do podejmowania dalszych prac zmierzających do jeszcze lepszego poznania procesu kształtowania się satysfakcji pracownika, a w dalszej kolejności weryfikacji wpływu poziomu zadowolenia na jego zachowania.

Literatura

- Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.) *Psychologia*. Podręcznik akademicki, GWP, Gdańsk 2002.
- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Bortnowska H., Stankiewicz J., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, 2005.
- Fields L.D., *Taking the Measure of Work*, Sage Publications, London 2002
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PTE, Warszawa 2010.
- Kopertyńska W.M., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.

- Lock A.E., *The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976.
- Mikrut A., Tomasiewicz R., *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Seria: Ekonomia, 2001, Nr 1 (1/2009).
- Mrzygłód J., *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, Personel nr 22, 2003.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Schultz P.D., Schultz E.S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Stankiewicz-Mróż A., *Zmiany w treści kontraktu psychologicznego implikowane oczekiwaniami pracowników z pokolenia Y*, [w]: A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion [red.], *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Media Press, Łódź 2008.
- Wasiluk A., *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2009.
- Wołowska A., *Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie wartości życia urzędników*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, 2013.
- Wudarszewski G., *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja w świetle badań literackich*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 5(37)/2013.

Źródła internetowe

- https://www.ipiss.com.pl/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/b_skowron-mielnik_zzl_1-2009.pdf (online: 21.04.2016).
- <http://blog.goldenline.pl/2015/06/15/pokolenie-z-generacja-indywidualistow/> (online: 22.04.2016).
- <http://weblog.infopraca.pl/2011/10/3-pokolenia-i-3-rozne-motywacje-do-pracy/> (online: 22.04.2016).
- http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf (online: 22.04.2016).
- http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=C1F97E8368254693B186EAF95D4A02 (online: 08.05.2016).

ROZDZIAŁ 5. O WYPALENIU ZAWODOWYM RAZ JESZCZE

mgr Iryna Drozd
Uniwersytet Rzeszowski
MOPS w Rzeszowie

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, syndrom *burnout*.

Wprowadzenie

We współczesnym świecie jedną z najważniejszych wartości w życiu człowieka jest praca. Stanowi ona cel i sposób życia oraz środek na realizację dążeń życiowych ludzi. Spełnia trzy podstawowe funkcje: 1) jest formą aktywności człowieka; 2) wyznacza jego pozycje zawodową i społeczną; 3) jest źródłem dochodów pozwalających na realizację i rozwój potrzeb jednostki. Dobra praca spełnia powyższe funkcje tj. wyznacza sens życia, daje możliwość osiągnięcia sukcesu (nie tylko finansowego) jak również daje poczucie życiowej satysfakcji¹. Destymulantą satysfakcji zawodowej jest wypalenie zawodowe, w którego powstaniu szczególną rolę przypisuje się stresowi w miejscu pracy.

Stres zawodowy

Psychologia osobowości, szczególnie w kontakcie zarządzania zasobami ludzkimi, zajmuje się rozwojem osobistym jednostek w warunkach wzrastających wymagań zawodowych a także w kontekście zdrowia psychicznego pracownika. Funkcjonowanie osoby w środowisku zawodowym determinują rozmaite czynniki m. in. kompetencje fachowe, stosunek do

¹Z. Wołk, *Kultura pracy Etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009, s. 17.

pracy, sposoby radzenia sobie z problemami zawodowymi, emocjonalne ustosunkowanie się do swojej roli zawodowej. Praca zawodowa może być zarówno źródłem satysfakcji i samorealizacji, jak i źródłem stresu, frustracji i niezadowolenia. Najczęściej dotyczy to zawodów związanych z pracą z ludźmi². Stres zawodowy związany jest z psychospołecznymi warunkami pracy i pojawia się na różnych szczeblach organizacji. Analizując pracę zawodową jako źródło stresu należy uwzględnić obiektywne i subiektywne czynniki towarzyszące pracownikowi w procesie wykonywania pracy:

1. czynniki obiektywne – fizyczne i społeczne warunki pracy.
 - fizyczne – np. lokalizacja środowiska pracy, temperatura, oświetlenie, rodzaj pracy i in.;
 - społeczne – całokształt zagadnień związanych z organizacją pracy np. system wynagrodzenia, relacje społeczne, możliwości awansu i rozwoju zawodowego i in.
2. czynniki subiektywne – dotyczą motywów podejmowania przez pracownika zatrudnienia w danym zawodzie, jego postaw i obowiązków służbowych, stopnia zadowolenia z wykonywanej pracy, środowiska zawodowego³.

Najbardziej narażone na stres zawodowy są zawody służb społecznych (*human services*), w których występuje stały kontakt z innymi ludźmi, zaangażowanie w ich problemy społeczne, psychologiczne i fizyczne. Obciążenie tymi problemami stanowi źródło stałego napięcia i pobudzenia emocjonalnego, które może doprowadzić do różnych negatywnych konsekwencji m. in. wypalenia zawodowego. Źródło stresu w tych zawodach wynika przede wszystkim z tego, że:

- pracuje się z ludźmi znajdującymi się w trudnych dla nich sytuacjach życiowych;
- pełnione zawody wymagają „dawania siebie”, uważnej troski, odpowiedzialności;
- występuje ekspozycja społeczna związana z obecnością presji środowiska;
- brakuje wsparcia instytucjonalnego⁴.

W literaturze przedmiotu można znaleźć dużo klasyfikacji czynników powodujących stres zawodowy, ale najbardziej skondensowany podział zaproponowali Levi, Frankenhauer, Ivancevich i Matteson. Zdaniem Levi’ego i Frankenhauera do stresorów w pracy należą:

²T. Rongińska, W.A. Gajda, *Strategia radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2012, s. 3.

³N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych Źródła-Konsekwencje-Zapobieganie*, Difin Warszawa 2006, s. 14-15.

⁴*Ibidem*, s. 15.

1. Czynniki stresowe tkwiące w samej pracy:
 - jakościowe i ilościowe obciążenie pracą;
 - presja czasu i bezwzględna terminowość;
 - warunki pracy;
 - praca zmianowa;
 - konieczność nadążania za zmianami technologicznymi.
2. Stosunki społeczne z przełożonymi, podwładnymi i kolegami:
 - niezdolność do podporządkowania się;
 - brak wsparcia społecznego;
 - wadliwa polityka społeczna.
3. Struktura organizacyjna i klimat emocjonalny:
 - brak współodpowiedzialności;
 - poczucie osamotnienia;
 - zła komunikacja interpersonalna.
4. Miejsce w organizacji:
 - dwuznaczność roli i konfliktogenność;
 - nieadekwatna do roli odpowiedzialność za rzeczy i ludzi;
 - zbyt duża zależność od kierownictwa średniego szczebla.
5. Źródła ekstraorganizacyjne:
 - problemy rodzinne;
 - kryzysy życiowe;
 - trudności finansowe;
 - konflikty związane z małą wiarygodnością i polityką firmy;
 - konflikty w pracy i w domu;
 - brak wsparcia instytucjonalnego.
6. Kariera zawodowa:
 - aktualny status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami,
 - brak perspektyw rozwoju⁵.

Z kolei Ivancevich i Matteson wyróżnili następujące kategorie stresorów:

1. stresory wewnątrzorganizacyjne:
 - środowisko fizyczne: oświetlenie, hałas, temperatura, wibracje;
 - indywidualne obciążenie pracą: przeciążenie, konflikty ról, odpowiedzialność za innych; brak perspektyw zawodowych;
 - grupowe czynniki stresu; brak spójności grupy, konflikty wewnątrzgrupowe;
 - niezadowolenie grupy z lidera;
 - organizacyjne czynniki stresowe: zły klimat organizacyjny, przestarzała technologia, zły styl zarządzania, system kontroli.

⁵ J.F. Terelak, *Psychologia stresu* [w] N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych Źródła-Konsekwencje-Zapobieganie*, Difin Warszawa 2006, s. 32-33.

2. Stresory ekstraorganizacyjne:
 - stosunki rodzinne;
 - problemy ekonomiczne kraju;
 - problemy rasowe;
 - nietolerancja wyznaniowa;
 - zbyt ostra konkurencja na rynku pracy⁶.

Syndrom *burnout*

Zespół wypalenia zawodowego (*syndrome burnout*) jest reakcją na długotrwały stres zawodowy. Po raz pierwszy w 1974 r. zdefiniował to pojęcie H. J. Freudenberg. Określił on zespół wypalenia jako: „swoisty zespół objawów, przejawiających się na poziomie fizycznym, behawioralnym i psychologicznym”⁷. Jest to również: „stan wyczerpania spowodowany nadmiernymi żądaniami stawianymi przez środowisko i daną osobę”⁸.

Europejskie Forum Stowarzyszeń Medycznych WHO definiuje wypalenie zawodowe jako „zespół wyczerpania energii emocjonalnej, fizycznej i poznawczej, przejawiającej się w wyczerpaniu emocjonalnym i fizycznym, brakiem efektywności kompetencji⁹. Zdaniem E. Aronsona: „wypalenie zawodowe jest stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania powodowanego przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym”¹⁰. Z kolei Ch. Maslach zdefiniowała wypalenie jako: „zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji, obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”¹¹. Ten trójwymiarowy model koncepcji Maslach uważany jest za najbardziej adekwatną definicję wypalenia zawodowego. Z tej koncepcji wynika, że:

- wyczerpanie jest wynikiem psychicznego przemęczenia albo zbyt częstych i intensywnych kontaktów interpersonalnych;

⁶ *Ibidem*, s. 33.

⁷ B. Strycharska-Gać, *Nauczycielu, nie wypalaj się!*, WSIP, Warszawa 2009, s. 8.

⁸ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009 s. 74-75.

⁹ *Ibidem*, s. 75.

¹⁰ H. Sęk H., *Psychologia kliniczna*, t. 1, [w:] G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 75.

¹¹ E. Bilka, *Jak feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego*, [w:] Strycharska-Gać B., *Nauczycielu, nie wypalaj się!*, WSIP, Warszawa 2009, s. 8.

- depersonalizacja przejawia się utrzymywaniem formalnych kontaktów międzyludzkich, dystansowaniem się od trudnych spraw zawodowych, ucieczką od relacji wymagających zaangażowania emocjonalnego;
- obniżone poczucie osobistych dokonań prowadzi do zmniejszenia lub utraty satysfakcji z własnej działalności zawodowej tj. rozczarowania jednostki, poczucia winy oraz zaniżonej samooceny¹².

Wypalenie zawodowe nie pojawia się nagle, jest to bardzo złożony proces, objawy którego powoli narastają. S. Tucholska symptomy te przypisała do zaburzeń w funkcjonowaniu jednostki na różnych płaszczyznach tj. indywidualnej, interpersonalnej i organizacyjnej (tabele 1-3).

Tabela 1 uwzględnia objawy wypalenia zawodowego w płaszczyźnie indywidualnej.

Tabela 1. Symptomy wypalenia w płaszczyźnie indywidualnej

Afektywne	Kognitywne	Somatyczne	Behawioralne	Motywacyjne
Depresyjność, płaczliwość, wyczerpanie, labilność emocjonalna, niepokój, spadek kontroli, emocjonalna lękliwość, wzrost obaw.	Bezradność, bezsilność, poczucie osaczenia, poczucie porażki, niska samoocena, koncentracja na sobie, poczucie winy, myśli samobójcze, zaburzenia pamięci, zaburzenia koncentracji, sztywność myślenia, trudność w podejmowaniu decyzji.	Złe samopoczucie, bóle głowy, bóle mięśni, zaburzenia snu, zmiana wagi, poczucie zmęczenia, zaburzenia cyklu miesięczkowego, zaburzenia gastryczne, owrzodzenia, zaburzenia kardiologiczne, nadciśnienie, łatwość przeziębienia.	Impulsywność, zmiana apetytu, nieumiejętność wypoczywania, łatwość ulegania wypadkom, odkładanie spraw, uzalanie się nad sobą, wzrost spożycia używek i leków.	Utrata idealizmu, utrata gorliwości, poczucie zawodu, poczucie rozczarowania.

Źródło: S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 58.

¹² A. Krawulska-Ptaszyńska, *Analiza czynników wypalenia zawodowego u nauczycieli szkół średnich*, [w:] Strycharska-Gać B., *Nauczycielu, nie wypalaj się!*, WSIP, Warszawa 2009, s. 8.

W tabeli 2 zaprezentowano oznaki wypalenia zawodowego w sferze interpersonalnej.

Tabela 2. Symptomy wypalenia w płaszczyźnie interpersonalnej

Afektywne	Kognitywne	Behawioralne	Motywacyjne
Przewrażliwienie, irytacja, emocjonalny chłód, spadek empatii, wzrost agresji.	Cynizm wobec podopiecznych, stereotypowe postrzeganie podopiecznych, etykietowanie podopiecznych, surowość, wrogość, podejrzliwość, nasilenie mechanizmu projekcji.	Agresja wobec podopiecznych, izolacja społeczna, wycofanie, konflikty w pracy, w domu, w małżeństwie, dystansowanie się do podopiecznych, zazdrość, szufladkowanie, uszczypliwłość, niechęć do pomocy podopiecznym, automatyzm zachowania, zrywanie więzi ze współpracownikami.	Zniechęcenie, utrata zainteresowań, obojętność wobec spraw podopiecznych, przedmiotowe traktowanie innych, wzrost interesowności.

Źródło: S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 58-59.

Natomiast w tabeli 3 zestawiono przejawy wypalenia zawodowego na poziomie organizacyjnym.

Tabela 3. Symptomy wypalenia w płaszczyźnie organizacyjnej

Afektywne	Kognitywne	Behawioralne	Motywacyjne
Utrata satysfakcji zawodowej.	Cynizm, utrata zaufania do współpracowników i władz zwierzchnich.	Spadek efektywności działań, spadek jakości pracy, zmiana pracy, absencje, niechęć do nowości, wzrost wypadkowości, nasilenie legalizmu, skracanie czasu pracy, skracanie czasu kontaktu z podopiecznymi.	Spadek motywacji do pracy, niechęć pójścia do pracy, spadek inicjatywy, obniżenie zadowolenia z pracy.

Źródło: S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003, s. 58-59.

Poniżej zaprezentowano wybrane typologie faz wypalenia zawodowego.

H. Sęk wymienia następujące etapy wypalenia zawodowego:

- entuzjazm – idealizm z ogromnymi nadziejami i nierealnymi oczekiwaniami, ponieważ praca jest traktowana jako najwyższy cel w życiu;
- stagnacja – znaczne zredukowanie oczekiwań, w związku z tym obniżone zaangażowanie w pracę;
- frustracja – narastająca bezradność, frustracja związana z niską pensją, złe relacje w pracy;
- apatia – unikanie pracy, a także rzadkie kontakty z innymi ludźmi¹³.

Fazy wypalenia zawodowego uszczegółowili m.in. Freudenberger i North. Wyróżnili one następujące fazy wypalenia zawodowego:

1. stadium opiera się na ciągłym udowadnianiu własnego perfekcjonizmu, chęć bycia najlepszym człowiekiem, bardzo duże oczekiwanie w stosunku do siebie i brak akceptacji, gdyby coś nie wyszło;
2. stadium polega na zwiększeniu zaangażowania w pracę, osoby stają się samowystarczalne, nie chcą pomocy innych, wszystko robią same udowadniając przed sobą swoją wartość;
3. stadium, w którym zapomina się o własnych potrzebach, nie ma czasu na odprężenie, odpoczynek. Często dochodzi do nadużywania alkoholu, nikotyny, kofeiny oraz środków wspomagających sen, gdyż zaczynają się problemy ze snem;
4. stadium utraty energii spowodowane zaburzonymi proporcjami między potrzebami wewnętrznymi a tym, co trzeba zrobić;
5. stadium przewartościowania – kontakty interpersonalne są ciężarem, a cele życiowe są już nieważne;
6. stadium cechuje się odizolowaniem od otaczającego świata, cynizmem, agresywnym zachowaniem, lekceważeniem otaczającego świata, brakiem cierpliwości i nietolerancją. Od tego stadium, już jest potrzebna pomoc specjalistów;
7. stadium ostatecznego wycofania się. Przyjaciele czy rodzina postrzegani są jako zło i nadmierne obciążenie. Stan ten nacechowany jest brakiem orientacji, utraty perspektyw, planów i nadziei na przyszłość;
8. stadium pogłębiania się procesu izolacji i wycofania się z życia, każda próba pomocy traktowana jest jak atak;
9. stadium utraty poczucia własnej osobowości;

¹³ H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, [w] Bębas S., Adamczyk-Bębas W., *Wybrane aspekty pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2011, s. 208.

10. stadium uczucia pustki, wyjąłowienia, zniechęcenia, pojawienie się ataków paniki, lek przed innymi ludźmi;
11. stadium depresji, zniechęcenia, melancholii, smutku, pojawienie się myśli samobójczych;
12. sypalenie pełnoobjawowe, całkowite wyczerpanie fizyczne, psychiczne, emocjonalne, ryzyko pojawienia się różnych chorób¹⁴.

Na uwagę zasługuje również podział dokonany przez psychologów amerykańskich, którzy wyróżniają następujące stadia wypalenia zawodowego:

1. miesiąc miodowy (*honeymoon*) – czas zauroczenia pracą, doświadczenia pełnej satysfakcji z osiągnięć zawodowych (uczucia towarzyszące: energia, optymizm i entuzjazm);
2. przebudzenie (*awaking*) – to okres, w którym jednostka dostrzega, że idealistyczna ocena pracy nie jest realna. Pracownik pracuje coraz więcej, aby ten idealistyczny obraz nie uległ zburzeniu;
3. szorstkość (*brownout*) wysiłek wkładany w pracę przez jednostkę jest coraz większy, ujawniają się problemy w kontaktach społecznych ze współpracownikami i nie tylko;
4. wypalenie pełnoobjawowe (*full scale burnout*) – pełne wyczerpanie fizyczne, psychiczne, towarzyszące różne stany depresyjne, poczucie pustki i samotności, chęć ucieczki z pracy i wyzwolenia się;
5. odradzanie się (*phoenix phenomenon*) - czas leczenia „ran” powstałych w wyniku zespołu wypalenia zawodowego¹⁵.

Reakcja każdego człowieka na stres jest inna, jest to uzależnione m. in. od osobowości. Jedni cieszą się z dodatkowego zadania i dobrze sobie radzą, natomiast drudzy nie mogą znieść dodatkowych zadań. Na wypalenie są narażeni przede wszystkim ludzie o następujących cechach osobowościowych:

- „perfekcjoniści i osoby biorące na siebie więcej, niż mogą udźwignąć;
- kobiety spełniające dwie lub trzy role jednocześnie np. aktywnej gospodyni domowej i matki;
- osoby wysoko stawiające poprzeczkę sobie i innym;
- osoby wykonujące każde zadanie z najwyższym zaangażowaniem;
- osoby konserwatywne i dogmatyczne;
- osoby niepotrafiące odmawiać i poświęcające się dla innych;

¹⁴ J.H. Freudenberger, G. North, *Burn out bei Frauen, Uber das Gefuhl des Ausgebranntseins*, [w:] S. Bębas, W. Adamczyk-Bębas, *Wybrane aspekty pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2011, s. 208-209.

¹⁵ S. Tucholska, *Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym*, [w] Paszkiewicz A., *Skuteczna praca wychowawcza nauczyciela z uczniem*, DIFIN, Warszawa 2014, s. 83.

- osoby ze skłonnością do idealizmu, przesadnego perfekcjonizmu i stosowania przymusu wobec siebie i innych;
- osoby, które nie są w stanie dzielić się pracą i chcą wszystko robić same;
- osoby definiujące się tylko poprzez pracę, traktujące pracę jako zastępcze zaspokojenie innych potrzeb;
- osoby, które wszystko robią dla innych, tłumiąc przy tym własne potrzeby;
- osoby niedoceniające własnego wkładu w przedsięwzięcia, które jednocześnie zbyt wiele spraw uważają za ważne i nie pozwalają sobie na dystans wobec problemów zawodowych;
- osoby patrzące w przyszłość zbyt optymistycznie i przeceniając szansę na sukces, bez realnej oceny stopnia ryzyka;
- partnerzy, którzy w swoim związku nie są w stanie odróżnić bliskości od zniewolenia¹⁶.

Do tych czynników można również dodać czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, sprzyjające procesowi wypalania:

- ilościowe i jakościowe przeciążenie pracą;
- wykonywanie czynności rutynowych bez możliwości dalszego rozwoju jednostki;
- jednostronność kontaktów;
- nadmierna kontrola przez przełożonych;
- brak jednoznacznych celów pracy i możliwości utożsamiania się z nimi;
- duża presja z zewnątrz przy nieznaczących własnych możliwościach wpływania na wykonywanie zawodu;
- złe zarządzanie przez przełożonych;
- niedostateczne wsparcie ze strony kolegów;
- zła atmosfera w zespole, szczególnie ważna dla ludzi ceniących harmonijne kontakty z innymi;
- napięcie i pośpiech;
- niestabilny związek,
- stres w rodzinie;
- brak przyjaciół¹⁷.

¹⁶ P.J. Schroder, *Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia*, [w:] S. Bębas, W. Adamczyk-Bębas, *Wybrane aspekty pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2011, s. 211.

¹⁷*Ibidem*, s. 211-212.

Profilaktyka wypalenia zawodowego

Walka z zespołem wypalenia zawodowego jest bardzo trudna i dlatego niezbędne jest współdziałanie specjalistów i odpowiednich instytucji. Do sposobów radzenia sobie z wypaleniem zawodowym H. Sęk zalicza:

- odpowiedni nadzór i opiekę nad młodymi pracownikami;
- zdanie sobie sprawy z tego, że nie można zrobić wszystkiego - zabezpieczy to przed stawianiem sobie nierealnych celów;
- uwiadomienie sobie faktu, że każdy ma prawo popełnić błąd;
- znalezienie hobby, które pozwoli odreagować i chwilowo oderwać się od obowiązków zawodowych;
- bezwzględne powstrzymanie się od pracy w dni wolne;
- stałe podnoszenie kompetencji zawodowych, gdyż ciągle pojawiają się nowe wyzwania, niewykonanie których będzie prowadzić do ucieczki z pracy;
- opanowanie i wypracowanie własnego sposobu relaksacji, celem wyciszenia się;
- wsłuchiwanie się w siebie, w swój nastrój, wahania, dylematy, w mowę własnego ciała;
- nie trzeba oczekiwać wyręczania w jakiejś sprawie ani rozwiązywania problemów przez kogoś innego;
- należy dbać o relacje w grupie, co umożliwi pomaganie sobie nawzajem w życzliwej i nierywalizującej atmosferze¹⁸.

Negatywnym skutkiem stresu i wypalenia zawodowego pomagają zapobiegać również zasoby osobiste. Zdaniem H. Sęk zasoby stanowią "specyficzne właściwości funkcjonalne cech istniejących potencjalnie w środowisku człowieka i w nim samym oraz w jego relacjach z otoczeniem"¹⁹. Rola zasobów:

- poczucie koherencji – składa się z trzech zmiennych: zrozumiałości, zaradności i sensowności;
- poczucie własnej wartości – przekonanie jednostki o pozytywności i ważności własnego „ja”;
- poczucie własnej skuteczności – przekonanie jednostki o możliwości osiągnięcia zamierzonego celu w określonej sytuacji życiowej;

¹⁸ H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, [w:] S. Bębas, W. Adamczyk-Bębas, *Wybrane aspekty pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2011, s. 214.

¹⁹ H. Sęk, *Wsparcie społeczne jako kategoria zasobów i wieloznaczne funkcje wsparcia*, [w:] N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych Źródła-Konsekwencje-Zapobieganie*, Difin Warszawa 2006, s. 90.

- optymizm życiowy – powoduje znacznie lepsze subiektywne samopoczucie w obliczu różnych stresujących wydarzeń życiowych;
- inteligencja emocjonalna – zdolność człowieka do śledzenia własnych i cudzych uczuć i emocji, różnicowanie ich oraz wykorzystywanie w kierowaniu swoim myśleniem i działaniem²⁰.

M. Frąckowiak wskazuje na następujące sposoby radzenia ze stresem zawodowym:

- rozumieć siebie, gdyż świadomość przyczyn wywołujących stres oraz możliwości przewidzenia sytuacji trudnej ułatwi jej uniknięcie lub odpowiednie przygotowanie do niej;
- przywoływać w myślach wydarzenia z przeszłości, które przyczyniły się do powstania stresu i przypomnieć sobie, co się wtedy czuło, jak się zareagowało, jak się zachowało i co z tego wynikło;
- przyjąć na siebie odpowiedzialność za swoje emocjonalne problemy i frustracje;
- zastanowić się nad tym, co jest przyczyną stresu i w miarę możliwości ją zlikwidować lub zminimalizować;
- umiejętność zarządzania swoim czasem i asertywne działanie w trudnych sytuacjach;
- uświadomienie sobie istnienia stresu u innych;
- zapobieganie wypaleniu zawodowemu.

Dodac należy, że skutecznemu zapobieganiu wypaleniu zawodowemu sprzyjają m.in.:

- praca metodą małych, ale konsekwentnych kroków;
- unikanie odwlekania, załatwiania jednocześnie różnych spraw;
- wykonywanie jednocześnie tylko jednej czynności;
- „załatwianie” spraw i problemów do końca;
- racjonalna gospodarka czasem;
- zdrowa rywalizacja ze współpracownikami²¹.

Satysfakcja zawodowa vs. wypalenie zawodowe

Satysfakcja zawodowa to przeciwieństwo wypalenia zawodowego i równocześnie remedium na wypalenie. Czynniki determinujące satysfakcję z pracy można podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Prezentuje je tabela 4.

²⁰ H. Sęk, *Wsparcie społeczne jako kategoria zasobów i wieloznaczne funkcje wsparcia...*, op. cit., s. 92-104.

²¹M. Frąckowiak, *Dlaczego niektórzy nauczyciele zawsze odnoszą sukces?*, EMPI, Poznań 2010, s. 125-128.

Tabela 4. Czynniki determinujące satysfakcję z pracy

Czynniki bezpośrednie	Czynniki pośrednie
<p>Potrzeby i zainteresowania pracowników oraz cechy socjologiczno-demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, zawód). Cechy organizacji (cele, misja i strategia, rodzaj zadań, wielkość i struktura organizacyjna oraz zasoby, którymi dysponuje, zapewniające dalszy rozwój lub stanowiące przeszkodę w rozwoju). Adekwatność funkcjonalna między cechami człowieka odnoszącymi się do sfery motywacji a cechami organizacji, zapewniającymi zaspakajanie dążeń, pragnień i oczekiwań.</p>	<p>Zdolności, zdobyte kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie zawodowe i życiowe, zasoby materialne, stan posiadania, dostęp do środków pomocowych, obecność osób udzielających wsparcia itd. Cechy organizacji (np. wymagania w pracy, odzwierciedlone w treści zadań oraz warunkach fizycznych i społecznych, relacje z otoczeniem lokalnym i globalnym oraz z klientami, kooperantami, władzami, opinią publiczną itd.). Adekwatność funkcjonalna w sferze sprawnościowej człowieka (sfera możliwości) zapewniana głównie przez odpowiedni dobór pracowników, oparta na diagnozie ich kompetencji i kwalifikacji</p>

Źródło: Bańka A., (red) Zarządzanie uczelnią: Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej, [w:] G. Bartkowiak, Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 105.

Wypalenie zawodowe dotyka ludzi niezależnie od ich wieku. Badacze problemu podkreślają, że zjawisko to dotyczy coraz młodszych osób. O ile dawniej najczęściej spotykano *wypalone* osoby w wieku 30-40+, to obecnie coraz częściej problem wypalenia zawodowego dotyczy osób 20+.

Podsumowanie

Osoby zagrożone wypaleniem prócz stosowania się do opisanych powyżej zasad powinny pamiętać, że nie są same – powinny porozmawiać z przełożonym, z lekarzem, psychologiem czy z bliską osobą. Niejednokrotnie niezbędne okazują się rozmowy z dobrym psychoterapeutą czy psychoterapia grupowa. To bowiem od samego pracownika i tego, w jaki sposób o sobie dba zależy zadowolenie z pracy bądź frustracja nią wywołana. Pracodawca powinien natomiast starać się być uważny na potrzeby pracownika, reagować na przekazywane sygnały. To ważny aspekt w zarządzaniu przedsiębiorstwem czy instytucją. Pracownik, któremu praca daje satysfakcję wykonuje ją bardziej efektywnie. Trzeba też pamiętać, że zwiększająca się częstotliwość występowania wypalenia zawodowego zakwalifikowała to zjawisko do chorób cywilizacyjnych XXI w.

Literatura

- Bańka A., (red) *Zarządzanie uczelnia: Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, [w:] Bartkowiak G., *Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Bilska E., *Jak feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego*, [w:] Strycharska-Gać B., *Nauczycielu, nie wypalaj się!*, WSIP, Warszawa 2009.
- Frąckowiak M., *Dlaczego niektórzy nauczyciele zawsze odnoszą sukces?*, EMPI, Poznań 2010.
- Freudenberger H.J., North G., *Burn out bei Frauen, Uber das Gefuhl des Ausgebranntseins*, [w:] Bębas S., Adamczyk-Bębas W., *Wybrane aspekty pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2011.
- Krawulska-Ptaszyńska A., *Analiza czynników wypalenia zawodowego u nauczycieli szkół średnich*, [w:] Strycharska-Gać B., *Nauczycielu, nie wypalaj się!*, WSIP, Warszawa 2009.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych Źródła-Konsekwencje-Zapobieganie*, Difin Warszawa 2006.
- Rongińska T., Gajda W.A., *Strategia radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2012.
- Schroder J.P., *Wypalenie zawodowe – drogi wyjścia*, [w:] Bębas S., Adamczyk-Bębas W., *Wybrane aspekty pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2011.
- Sęk H., *Wsparcie społeczne jako kategoria zasobów i wieloznaczne funkcje wsparcia*, [w:] Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych Źródła-Konsekwencje-Zapobieganie*, Difin Warszawa 2006.
- Sęk H., *Psychologia kliniczna*, t. 1, [w:] Bartkowiak G., *Człowiek w pracy Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, [w:] Bębas S., Adamczyk-Bębas W., *Wybrane aspekty pedagogiki resocjalizacyjnej*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2011.
- Strycharska-Gać B., *Nauczycielu, nie wypalaj się!*, WSIP, Warszawa 2009.
- Terelak J.F., *Psychologia stresu* [w:] N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych Źródła-Konsekwencje-Zapobieganie*, Difin Warszawa 2006.

- Tucholska. S., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli* Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań, Wydawnictwo KUL, Lublin 2003.
- Tucholska S., *Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym*, [w:] Paszkiewicz A., *Skuteczna praca wychowawcza nauczyciela z uczniem*, Difin, Warszawa 2014.
- Wołk Z., *Kultura pracy Etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009.

ROZDZIAŁ 6.

ZARZĄDZANIE MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM W ZMIENNYM OTOCZENIU

lic. Joanna Kadłubska
Politechnika Częstochowska

Słowa kluczowe: zarządzanie, transport, logistyka.

Wprowadzenie

Zarządzanie małym przedsiębiorstwem transportowym w warunkach zmieniającego się otoczenia, wymaga posiadania odpowiednich kompetencji przez kadrę zarządzającą. Małe przedsiębiorstwa są zdecydowanie bardziej narażone na wpływ zmieniającego się otoczenia niż duże korporacje. Dodatkowo na rynku usług transportowych istnieje wiele firm, które wzajemnie ze sobą konkurują. Przedsiębiorstwa, dla których głównym celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej powinny tworzyć nowe postawy w odpowiedzi na wciąż globalnie zmieniającą się rzeczywistość¹. Dostosowanie przedsiębiorstw transportowych do potrzeb zmieniającego się otoczenia umożliwia osiągnięcie sukcesu działalności gospodarczej.

Otoczenie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa funkcjonują w konkretnym otoczeniu, które może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na daną firmę. Istnieje możliwość odizolowania się od otoczenia, które źle wpływa na organizację, dlatego też po-

¹ B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business 2011, s. 447.

winno się wzajemnie wymieniać zasobami, a także współpracować z otoczeniem. Biorąc pod uwagę podstawę teorii organizacji to otoczenie definiuje się jako egzystencja, która istnieje poza granicami danej organizacji². Autor wielu publikacji naukowych K. Obłój definiuje pojęcie otoczenia jako „zbiór składników pochodzących z zewnątrz organizacji, które mają na nią większy lub mniejszy wpływ”³.

Każde przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę dalsze i bliższe otoczenie, a ponadto zmienność każdego z nich. Mikrootoczenie obejmuje swym zasięgiem najbliższe otoczenie, czyli to które decyduje o możliwości obsługi klienta. Przedsiębiorstwa podejmują decyzje odnośnie zasięgu działania na konkretnych obszarach, a także grupach docelowych dostawców. Firmy decydują o doborze odpowiedniego kanału dystrybucji do potrzeb przedsiębiorstw. Warto wspomnieć o konkurentach czyli o grupie, która należy do mikrootoczenia. W obecnych czasach istnieje wiele przedsiębiorstw świadczących ten sam rodzaj usług, produkowanego asortymentu. Ponadto w dobie globalizacji istnieje możliwość szybkiego i sprawnego wykonywania usług transportowych na całym świecie w stosunkowo relatywnie niskich kosztach. Przy takich uwarunkowaniach istnieje bardzo duża liczba konkurujących ze sobą przedsiębiorstw.

Nie należy zapominać również o makrootoczeniu, które jest układem sił, wywierającym wpływ na bliższe otoczenie. Na makrootoczenie wpływają siły, które pochodzą z różnych obszarów takich jak⁴:

- uwarunkowania społeczno-ekonomiczne,
- środowisko naturalne,
- ekonomiczne warunki,
- edukacyjne uwarunkowania,
- instytucjonalne,
- prawne,
- informacyjne.

Otoczenie można rozumieć jako zbiór elementów, które nie należą do przedsiębiorstwa, ale oddziałują na funkcjonowanie organizacji. Rozwój przedsiębiorstw powoduje konieczność nadzorowania sytuacji wewnętrznej każdego przedsiębiorstwa w aspekcie powiązań z danym otoczeniem.

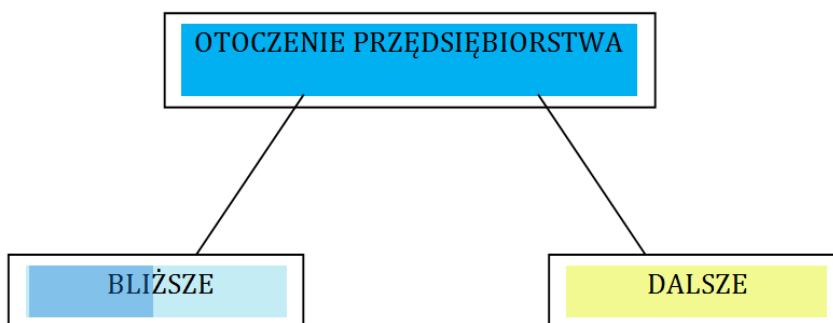
Zdaniem autora wielu publikacji G. Nizarda otoczenie to takie miejsce, w którym powstają decyzje, które są ważne dla przedsiębiorstwa,

² M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 77.

³ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 103.

⁴ A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 107.

a ponadto narzucają organizacji pewne ograniczenia i kształtują jej przyszłość⁵. Na rysunku 1 przedstawiono podział otoczenia.



Rysunek 1. Podział otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.J. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1999, s. 66.

Otoczenie przedsiębiorstwa to wszystkie elementy, którymi przedsiębiorstwo⁶:

- nie ma możliwości zarządzania,
- na które w niewielkim stopniu może wpływać,
- które musi analizować, identyfikować, prognozować, a także oceniać ich potencjalny wpływ na własne decyzje i działania.

Zdaniem P. Nowodzińskiego otoczenie to całokształt warunków, które dają możliwość prawidłowego działania przedsiębiorstwa, jak również tworzących szanse oraz bariery rozwojowe dla dalszej ekspansji⁷.

Czynniki wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw to:

- pojawiający się efekt domina w trendach spadku sprzedaży⁸,
- kryzysy w skali globalnej⁹,
- nowe technologie oraz substytuty¹⁰.

⁵ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17.

⁶ G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, C.H.Beck, Warszawa 2013, s. 31

⁷ P. Nowodziński *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 38

⁸ Y. Xue., Y. He., X. Shao., *Butterfly Effect: The US Real Estate Market Downturn and the Asian Recession*, *Finance Research Letters*, vol. 9(2)/2012, s. 92-102

⁹ A.K. Dutt, *Macroeconomic Theory after Crisis, Review of Radical Political Economics*, vol. 43(3)/2011, s. 310-316; H. Faruqee, A.Scott, N.Tamirisa, *In Search of Smoking Gun: Macroeconomic Policies and the Crisis*, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 25(4)/2009, s. 553-580.

Problemy małych i średnich przedsiębiorstw transportowych

W obecnych czasach małe przedsiębiorstwa transportowe borykają się z wieloma problemami. Oddziaływanie zmiennego otoczenia na poszczególne firmy powoduje szereg negatywnych skutków. Na rynku istnieje duża liczba konkurujących ze sobą przedsiębiorstw w zakresie wykonywania transportu drogowego rzeczy. Przyczynia się to do obniżenia stawek transportowych, w rezultacie negatywnie wpływa to na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw. Dodatkowo niestabilne stosunki polityczne Polski z Rosją negatywnie wpłynęły na działanie wielu polskich przedsiębiorstw. Zmienne otoczenie w jakim działają polskie przedsiębiorstwa to jedna z wielu barier rozwojowych. Ponadto do negatywnych zjawisk można zaliczyć podwyższające się ceny opłat drogowych Viatoll. W związku z tym, przedsiębiorstwa starają się oszczędzać. Również warto wspomnieć o wielu obciążeniach podatkowych, które muszą być stale opłacane, bez względu na sytuację ekonomiczną i zdolność finansową danego przedsiębiorstwa. W ostatnich kilku miesiącach możemy zauważyć korzystne dla przedsiębiorstw wahania cen paliw. Zużycie oleju napędowego w przedsiębiorstwach transportowych to jeden z wielu kosztów, ale warto podkreślić, iż to nie jest jedyny koszt. Światowy kryzys gospodarczy postawił piętno na wielu polskich przedsiębiorstwach, a niestety każdy kryzys dotyka podstaw i systemu wartości funkcjonowania firm. W obliczu kryzysu wiele małych przedsiębiorstw zanotowało spadek rentowności kapitału, a także mniej przedsiębiorców zdecydowało się na zaciągnięcie nowego kredytu. Małe przedsiębiorstwa są bardziej konkurencyjne na rynku niż duże firmy głównie z powodu niższych cen za wykonanie usług. Bardzo często mniejsze firmy transportowe nie są w stanie zaoferować tak wysokiej jakości w zakresie obsługi klientów. Porównując przedsiębiorstwa obecnie działające na rynku można stwierdzić, iż duże przedsiębiorstwa posiadają zdecydowanie lepszej jakości środki transportu, ale nie są w stanie zaoferować potencjalnemu klientowi tak atrakcyjnych cen. Ponadto w dużych przedsiębiorstwach istnieje możliwość założenia związków zawodowych, które mogą być potencjalnym zagrożeniem zewnętrznym. Warto również wymienić prawne regulacje, które odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw zajmujących się transportem drogowym¹¹:

¹⁰ A. Engelen., M. Brettel., G. Wiest., *Cross-Functional Integration and New Product Performance- The Impact of National and Corporate Culture, Journal of International Management*, vol. 18(1)/2012, s. 52-65.

¹¹ G. Rosa, *Konkurencja...*, *op. cit.*, s. 156.

- a) „Ogólne dla transportu:
 - Ustawa z 19 listopada 1999 r.- Prawo działalności gospodarczej;
 - Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji;
- b) W zakresie transportu samochodowego:
 - Ustawa z 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, (weszła w życie od 1 stycznia 2002 r.), a reguluje ona zasady:
 - Krajowego transportu drogowego,
 - Międzynarodowego transportu drogowego,
 - Niezarobkowego Międzynarodowego przewozu drogowego;
 - Niezarobkowego krajowego przewozu drogowego;
 - Działania utworzonej inspekcji transportu drogowego głównie to dotyczy ustalania wysokości opłat i kar za niestosowanie się do obowiązujących przepisów.
 - Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, dotycząca głównie koncesji,
 - Ustawa z 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym”.

Konkurencja na rynku usług transportowych i jej wpływ na małe przedsiębiorstwa

Słowo „konkurencja” wywodzi się od słowa łac. *concurrentia*, a oznacza ono „biec razem”. Na znaczenie konkurencji wskazuje m.in. M. Gorynia podkreślając, że „idea konkurencji, czyli rywalizacji wielu jednostek czy grup o osiągnięcie tego samego celu, zajmowała w literaturze ekonomicznej poczesne miejsce od samych jej początków”¹². Przedsiębiorstwa transportowe różnią się od siebie pod względem oceny konkurencyjności. Zmiany zachodzące w otoczeniu każdej z firm mają wpływ na zajmowaną pozycję konkurencyjną, która jest uzależniona od stałej dominacji w otoczeniu, które się zmienia. Analizowanie konkurencyjności danego przedsiębiorstwa transportowego polega na dokonaniu oceny zajmowanego miejsca przez daną firmę pośród innych działających przedsiębiorstw z tego samego sektora świadczonych usług. Następnie przeprowadza się badania na temat zajmowanej pozycji, a także siły oraz atrakcyjności danej branży, do której przedsiębiorstwo należy. Do zmiennego otoczenia można zaliczyć klientów. Małe przedsiębiorstwa mogą pracować nad zdobywaniem nowych rynków, ale najważniejszym celem powinno być utrzymanie stałych klientów, a także zachęcanie do skorzystania z usług przez potencjalnych nabywców usług. W kwietniu 2016 r. przeprowadzono ankietę

¹² M. Gorynia *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 26.

dotyczącą korzystania z usług przedsiębiorstwa X¹³, zapytano dwudziestu respondentów o jakość świadczonych usług przez firmę X. Szczegóły tego badania przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie danych uzyskanych z przeprowadzonej ankiety nr 1 w przedsiębiorstwie X

Czy jest Pani/i zadowolona z jakości usług transportowych świadczonych przez przedsiębiorstwo X?	
Udzielona odpowiedź	Procentowa wartość
Tak	95 %
Nie	5 %
Nie mam zdania	0%

Źródło: badania własne.

Następnie przeprowadzono badanie ankietowe nr 2, w którym zadano respondentom trzy pytania – tabela 2.

Analizując wyniki przeprowadzonych ankiet wśród klientów przedsiębiorstwa X można wnioskować, iż przedsiębiorstwo świadczy wysokiej jakości usługi transportowe. Zdecydowana większość klientów jest zadowolona z usług świadczonych przez firmę X. Ponadto nabywcy usług korzystali już wcześniej z usług świadczonych przez inne przedsiębiorstwa, a więc klienci posiadają konkretne potrzeby i wiedzą jak powinny być one zaspokojone. Przeprowadzone badanie wskazuje na to, iż przedsiębiorstwo X doskonale funkcjonuje w zmieniającym się otoczeniu. Obecnie na rynku istnieje wiele przedsiębiorstw z którymi firma musi stale konkurować, a więc każdy klient powinien być usatysfakcjonowany z korzystania z usług przedsiębiorstwa X.

¹³ Przedsiębiorstwo X jest małym przedsiębiorstwem zlokalizowanym w województwie śląskim w powiecie kłobuckim. Podstawowa działalność gospodarcza tego podmiotu gospodarczego to transport drogowy towarów.

Tabela 2. Zestawienie uzyskanych danych na podstawie przeprowadzonej ankiety nr 2 w przedsiębiorstwie X

Pytanie nr 1. Czy zamierza Pan/i korzystać w przyszłości z usług świadczonych przez przedsiębiorstwo X?	
Udzielona odpowiedź	Procentowa wartość
Tak	98%
Nie	2%
Pytanie nr 2. Czy korzystał/a Pan/i z innych przedsiębiorstw świadczących ten sam rodzaj usług transportowych?	
Udzielona odpowiedź	Wartość procentowa
Tak	40%
Nie	60%
Pytanie nr 3. Czy obsługa klientów w przedsiębiorstwie X zaspokaja Pana/Pani oczekiwania ?	
Udzielona odpowiedź	Wartość procentowa
Tak	90%
Nie	10%

Źródło: badania własne.

Dodatkowo przeprowadzono badanie w przedsiębiorstwie X. W pierwszej ankiecie zapytano osobę zarządzającą przedsiębiorstwem o kilka kwestii związanych ze zmieniającym się otoczeniem przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki w tym zakresie prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Wyniki ankiety nr 3 przeprowadzonej w przedsiębiorstwie X

Czy istnieją zagrożenia w zmieniającym się otoczeniu Państwa przedsiębiorstwa w obrębie sektora usług transportowych?	Tak
Czy mają Państwo problemy wynikające z regulowaniem zobowiązań podatkowych?	Nie
Czy zmieniające się przepisy w zakresie wykonywania zarobkowego transportu drogowego przyczyniły się do zwiększenia kosztów wykonywanych usług?	Tak

Źródło: badania własne.

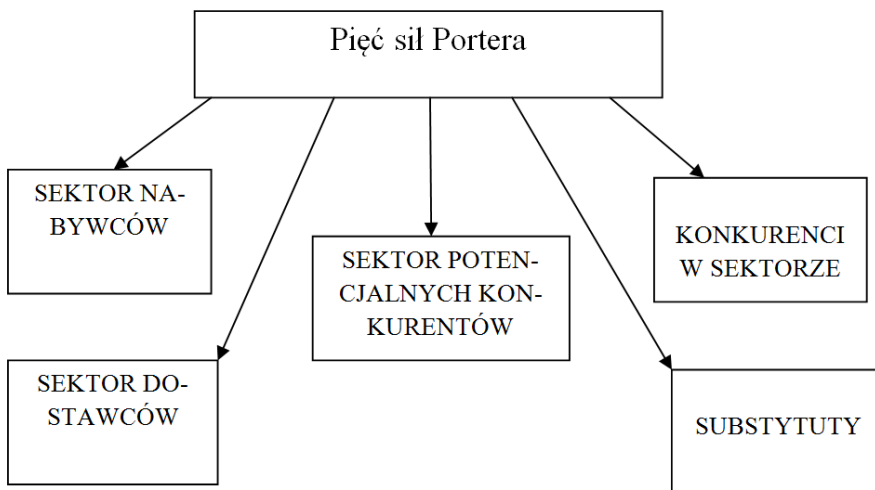
Na podstawie przeprowadzonej ankiety numer trzy można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo nie ma problemów z utrzymywaniem stałej płynności finansowej. Można to stwierdzić biorąc pod uwagę odpowiedź na pytanie nr 2, z którego wynika, iż przedsiębiorstwo X nie ma problemów z regulowaniem zobowiązań podatkowych. Zmieniające się przepisy wpływają na działanie przedsiębiorstwa X. Otoczenie wywiera wpływ na

podmiot gospodarczy, a w rezultacie firma X poniosła większe koszty wykonywanych usług.

K. Wach stwierdza, że otoczenie przedsiębiorstwa jest istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także jego rozwoju, ale cechuje się burzliwością i zmiennością¹⁴. Otoczenie ulega licznym zmianom zarówno pozytywnym jak i negatywnym dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Ponadto warto podkreślić znaczenie zajmowanej pozycji konkurencyjnej przez dane przedsiębiorstwo. Każda organizacja pracuje nad tworzeniem znacznej przewagi konkurencyjnej w porównaniu do pozostałych przedsiębiorstw.

Najczęściej do oceny konkurencyjności danego przedsiębiorstwa wykorzystuje się model pięciu sił Portera. Na rysunku 2 ukazano pięć sił, które formują konkurencję w poszczególnych sektorach.



Rysunek 2. Pięć sił Portera kształtujących konkurencję w obrębie poszczególnych sektorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.E. Porter *Strategia Konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 24.

¹⁴ K. Wach, *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 1, ss.62-69.

Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw transportu drogowego

Przedsiębiorstwa transportowe są uzależnione od aktualnej sytuacji gospodarczej w kraju, ale także na świecie. Zdaniem T. Rokickiego transport rozwija się, gdy wskaźniki gospodarcze są dodatnie¹⁵. W 2007 r. nastąpił światowy kryzys gospodarczy, lecz w sektorze usług transportowych pojawił się on w 2008 r. Zmieniające się otoczenie związane z kryzysem gospodarczym przyczyniło się do zmniejszenia zakresu świadczonych usług transportowych przez małe przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, iż w latach 2008-2012 w wielu krajach Unii Europejskiej nastąpiło obniżenie wielkości wykonywanej pracy przewozowej¹⁶, co zostało przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Zmiany w wykonywaniu transportu drogowego przy użyciu ciężarowego transportu drogowego na obszarze Unii Europejskiej w latach 2008-2012

Wyszczególnienie	Zmiany w wielkości przewozów (%)					
	relacja roku 2009 do 2008		relacja roku 2010 do 2009		relacja roku 2012 do 2009	
	krajowe	międzynarodowe	krajowe	międzynarodowe	krajowe	międzynarodowe
1	2	3	4	5	6	7
Austria	-7,5	-21,4	3,6	4,9	4,65	-23,19
Belgia	-3,3	-7,4	-0,8	2,5	-17,50	-43,53
Bułgaria	-11,5	16,8	-12,6	12,0	-0,32	58,15
Czechy	-14,4	-14,0	9,4	17,8	6,84	17,00
Dania	-6,7	-24,5	5,7	-35,3	22,90	-36,18
Estonia	-27,6	-36,6	-7,3	-4,0	20,59	4,43
Finlandia	-11,7	0,6	7,0	22,8	-10,11	3,55
Francja	-14,2	-28,4	5,1	0,5	0,27	-9,11

¹⁵ T. Rokicki *Rynek usług spedycyjnych-uwarunkowania ekonomiczno- technologiczne rozwoju*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 50.

¹⁶ E. Załoga, *Wpływ kryzysu finansowego „2007+” na aktywność sektora transportu lądowego w Unii Europejskiej, Europejski Kongres Transportowy EPTS, X Międzynarodowa Konferencja Euro-Trans 2011 „ Konkurencyjny i zrównoważony transport”*, s. 1-9, *Transport-wyniki działalności w latach 2009, 2010 i 2013*, GUS, Warszawa.

1	2	3	4	5	6	7
Grecja	-0,5	-2,7	-	-	-31,95	-0,09
Hiszpania	-13,8	-12,1	-2,8	5,0	-11,71	8,23
Holandia	-2,1	-11,1	-	-	0,16	-11,90
Irlandia	-30,7	-9,9	-	-	-12,40	-20,54
Litwa	2,9	-18,2	-13,0	13,1	-7,41	38,92
Luksemburg	-12,1	-15,7	19,4	14,0	96,98	-12,25
Łotwa	-15,3	-36,0	18,4	31,2	21,73	60,27
Niemcy	-7,2	-18,0	3,5	-2,1	3,64	-15,28
Polska	10,1	4,4	5,2	-	12,38	31,30
Portugalia	-15,7	-0,8	-	-	-22,48	1,73
Rumunia	-10,0	-62,9	-42,1	3,0	-39,30	26,88
Słowacja	-12,7	-10,8	-5,9	1,2	-8,06	10,97
Słowenia	-13,7	-14,1	-0,2	15,9	-18,76	12,44
Szwecja	-15,4	-30,4	1,9	21,0	-5,46	6,40
Węgry	-6,7	-5,1	-6,8	-3,8	-24,56	5,83
Wielka Brytania	-12,9	-12,9	-	-	10,81	7,71
Włochy	-4,1	-23,7	-	-	-23,23	-44,45
UE-27	-9,1	-15,3	1,1	4,0	-3,87	5,05

Źródło: E. Załoga, Wpływ kryzysu finansowego „2007+” na aktywność sektora transportu lądowego w Unii Europejskiej, Europejski Kongres Transportowy EPTS, X Międzynarodowa Konferencja Euro-Trans 2011 „Konkurencyjny i zrównoważony transport”, s. 1-9, Transport- wyniki działalności w latach 2009, 2010 i 2013, GUS, Warszawa.

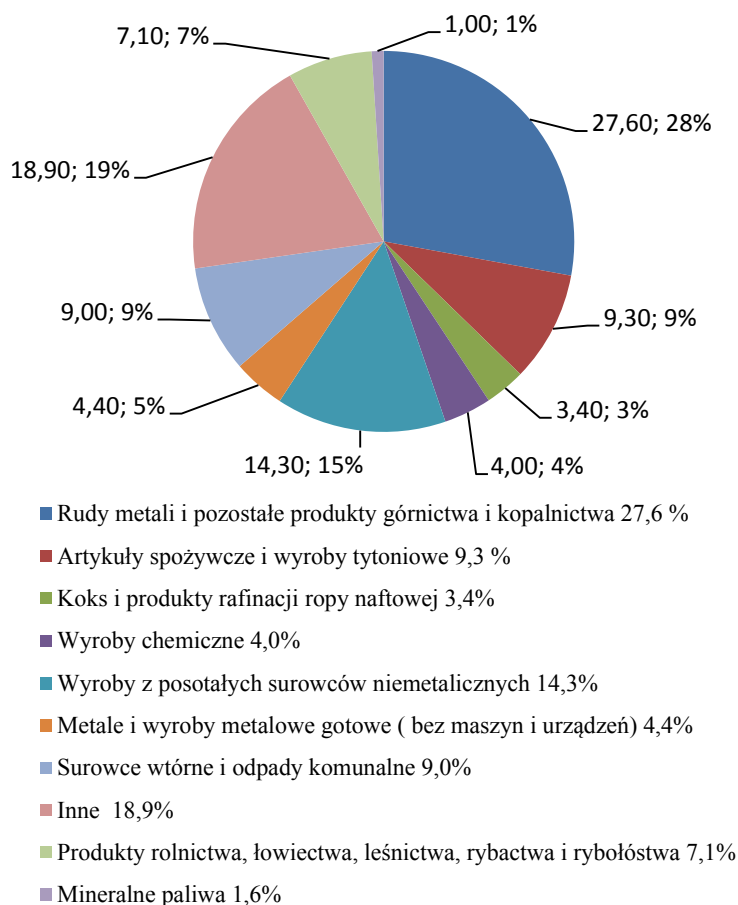
Analizując dane z tabeli 4 można stwierdzić, że udział Polski w przewozach międzynarodowych był znaczący, biorąc pod uwagę relację roku 2012 do 2009.

Przedsiębiorstwa wykonujące zarobkowy transport drogowy muszą dostosowywać zakres wykonywanych usług do zapotrzebowania klientów na przewóz określonego rodzaju ładunku.

Małe przedsiębiorstwa transportowe muszą dostosowywać się do potrzeb klientów. Powinny koncentrować się na wykonywaniu usług najwyższej jakości, a ponadto dysponować odpowiednimi środkami transportowymi do aktualnego zapotrzebowania nabywców usług. Każde z małych przedsiębiorstw powinno zastanowić się również nad poszerzeniem swojej oferty. Przedsiębiorstwa transportowe mogą zaoferować dodatkowe usługi takie jak:

- etykietowanie,
- pakowanie towarów,
- monitoring przewożonego towaru.

Warto przybliżyć strukturę ładunków wykonywanych transportem drogowym w 2014 r., którą przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Struktura ładunków przewożonych transportem drogowym według grup ładunków w 2014 r.

Źródło: *Transport wyniki działalności w 2014 r.* GUS. Warszawa 2015, s. 55.

W 2014 r. najwięcej ton przewożono ładunków takich jak rudy metali oraz pozostałe produkty górnictwa i kopalnictwa (27,6%)¹⁷.

Małe przedsiębiorstwa powinny przede wszystkim odpowiednio rekrutować kandydatów na poszczególne stanowiska pracy, ponieważ pozwoli to sprawniej funkcjonować w zmiennym otoczeniu. Bardzo ważne jest przywiązywanie dużej wagi do kompetencji pracowników, a także wiedzy i umiejętności. Osoba, która zarządza transportem powinna posiadać odpowiednią wiedzę w zakresie obowiązujących przepisów dotyczących wykonywania transportu drogowego. Obecnie w świetle obowiązujących przepisów, każde z przedsiębiorstw powinno mieć zatrudnioną osobę,

¹⁷ *Transport wyniki działalności w 2014 r.* GUS. Warszawa 2015 s. 55.

która posiada certyfikat kompetencji zawodowych w zakresie transportu drogowego rzeczy. Jest to jeden z wielu wymogów, jakie dane przedsiębiorstwo musi spełnić, aby uzyskać licencję na wykonywanie zarobkowego transportu drogowego zarówno na terenie kraju jak i w transporcie międzynarodowym. Nie należy zapominać również o przestrzeganiu przepisów dotyczących czasu pracy kierowców zgodnie z Rozporządzeniem (WE) nr 561/2006¹⁸. W związku z tym można je zaliczyć jako czynnik zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw transportowych. Zmieniające się otoczenie to nie tylko konkurencja, ale także przepisy, które wpływają na sytuację zarówno finansową jak i kondycyjną przedsiębiorstw. W przewozach międzynarodowych stosuje się konwencje, które wyznaczają standardy w każdym z krajów należących do unii europejskiej. Można stwierdzić, że z upływem lat zmienia się otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa transportowe. Zmieniające się otoczenie wywiera wpływ na każde przedsiębiorstwo. Ponadto od 4 grudnia 2011r. zmieniły się przepisy dotyczące zasad prowadzenia działalności transportowej przez przewoźników, tzn. wszyscy przewoźnicy muszą spełniać kilka warunków¹⁹:

- należy wyznaczyć osobę fizyczną, która będzie zarządzać transportem w sposób nieprzerwany i będzie miała bezpośredni wpływ na dział transportu. Ponadto do wydania licencji na wykonywanie krajowego i międzynarodowego transportu drogowego rzeczy niezbędne jest wyznaczenie osoby, która posiada certyfikat kompetencji zawodowych,
- przedsiębiorstwa transportowe powinny mieć własną siedzibę,
- wymagana jest dobra reputacja,
- ważna jest płynność finansowa w każdym momencie roku obrotowego.

Coraz więcej przedsiębiorstw transportowych oferuje możliwość monitorowania wysłanego towaru przez klienta. Zastosowanie systemów GPS (ang. *Global Positioning System*) w przedsiębiorstwach transportu drogowego wynika ze zmieniającego się otoczenia, w których istnieją. Korzystanie z nowoczesnych rozwiązań technologicznych przyczynia się do efektywniejszego zarządzania całym przedsiębiorstwem. W transporcie drogowym istnieją programy komputerowe do ewidencjonowania czasu pracy kierowców. Zastosowanie tychże programów pozwala przedsiębiorcom

¹⁸ http://www.gitd.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0017/42443/rozporzadzenie-we-nr-561.pdf

¹⁹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE.

sprawniej kontrolować swoich pracowników- kierowców w zakresie przestrzegania przepisów wynikających z Rozporządzenia 561/2006. Małe przedsiębiorstwa posiadające licencję na wykonywanie zarobkowego transportu drogowego w zakresie przewozu rzeczy wzajemnie ze sobą konkurują. Niestety kolejnym zagrożeniem występującym w otoczeniu przedsiębiorstw są przewoźnicy kolejowi, którzy stanowią alternatywną formę transportu. Na polskim rynku największym przewoźnikiem kolejowym jest PKP Cargo. Do zakresu usług tego przedsiębiorstwa można zaliczyć²⁰:

- usługi transportowe krajowe,
- usługi transportowe międzynarodowe,
- usługi komplementarne.

Małe przedsiębiorstwa transportowe powinny stale pracować nad wypracowaniem znaczącej przewagi konkurencyjnej nad podmiotami prowadzącymi analogiczną działalność.

Potencjalni klienci mogą również skorzystać z usług przewoźników lotniczych, choć nie jest to tak rentowne jak w przypadku korzystania z usług przedsiębiorstw transportu drogowego.

Podsumowanie

Małe przedsiębiorstwa transportowe powinny stale monitorować otoczenie w jakim się w danej chwili znajdują. Ponadto powinny pracować nad posiadaniem znaczącej przewagi konkurencyjnej, która będzie polegała na zapewnieniu wysokiej jakości przy zachowaniu atrakcyjnych cen oferowanym klientom. Rozwijająca się branża transportowa wymaga od przedsiębiorców dobrej znajomości potrzeb klientów. Zmieniająca się polityka gospodarcza w Polsce i na Świecie stanowi może być w danym momencie szansą lub zagrożeniem dla przedsiębiorstw. Nie należy zapominać również, o konieczności stosowania się do przepisów unijnych w zakresie wykonywania transportu drogowego. Małe przedsiębiorstwa, aby mogły się dostosować do przepisów obowiązujących na terenie państw członkowskich Unii Europejskiej musiały dokonać szereg zmian, a także przeszkolić kadrę zarządzającą transportem oraz zatrudnianych kierowców. Ponadto przedsiębiorcy powinni brać pod uwagę wahania cen paliw, które również wpływają na ponoszone przez przedsiębiorstwa koszty. Zmiany zachodzące w otoczeniu powodują zwiększenie niepewności w zakresie podejmowanych decyzji przez osoby zarządzające małym przedsiębiorstwem

²⁰ *Podręcznik spedytora*, red. D. Marciniak-Neider, J. Neider, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2006, s. 322.

transportowym. Ponadto w przyszłości może się pojawić następny kryzys gospodarczy na świecie bądź na przykład w Polsce, który negatywnie wpłynie na funkcjonowanie zwłaszcza małych przedsiębiorstw transportowych. Dlatego bardzo ważne jest, aby stale analizować i obserwować otoczenie, w którym znajduje się przedsiębiorstwo. Przyczyni się to do sprawniejszego i efektywniejszego zarządzania danym przedsiębiorstwem transportowym.

Literatura

- Dutt A.K., *Macroeconomic Theory after Crisis, Review of Radical Political Economics*, vol. 43(3)/2011, ss. 310-316; H. Faruqee, A.Scott, N. Tamirisa, *In Search of Smoking Gun: Macroeconomic Policies and the Crisis*, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 25(4)/2009.
- Engelen A., Brettel M., Wiest G., *Cross-Functional Integration and New Product Performance- The Impact of National and Corporate Culture*, *Journal of International Management*, vol. 18(1)/2012.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Marciniak-Neider D. (red.), *Podręcznik spedytora*, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2006.
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, [w:] Kieżun W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business 2011.
- Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Rokicki T., *Rynek usług spedycyjnych-uwarunkowania ekonomiczno- technologiczne rozwoju*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016.
- Rosa G., *Konkurencja na rynku usług transportowych*. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2013.
- Rosa G., *Konkurencja na rynku usług transportowych*. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2013.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE.

Transport - wyniki działalności w latach 2009, 2010 i 2013, GUS, Warszawa.
Wach K., *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*,
„Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 1.

Xue Y., He Y., Shao X., *Butterfly Effect: The US Real Estate Market Downturn
and the Asian Recession*, *Finance Resarch Letters*, vol. 9(2)/2012.

Załoga E., *Wpływ kryzysu finansowego „2007+” na aktywność sektora trans-
portu lądowego w Unii Europejskiej*, Europejski Kongres Transpor-
towy EPTS, X Międzynarodowa Konferencja Euro-Trans 2011 „*Kon-
kurencyjny i zrównoważony transport*”, ss. 1-9.

Źródła internetowe

http://www.gitd.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0017/42443/rozporzadzenie-we-nr-561.pdf.

ROZDZIAŁ 7.

ANALIZA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH – NOWE PODEJŚCIE

dr inż. Dariusz Grzesica
Politechnika Krakowska
im. T. Kościuszki

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, model konkurencyjności, elementy konkurencyjności.

Wprowadzenie

Współczesne działania przedsiębiorstw opierają się na rywalizacji rynkowej o klienta, celem zapewnienia płynności finansowej swojej działalności gospodarczej w długim horyzoncie czasu. Stosowane metody i techniki mają doprowadzić do uzyskania przewagi nad rywalem oraz osiągnięcie znaczącej pozycji w danym sektorze. Obecnie wygrywają przede wszystkim ci, którzy konkurują w oparciu o najnowszą wiedzę, unikalne zasoby i umiejętności, mający szerokie spektrum postrzegania sygnałów rynkowych, szybciej przyswajający i wdrażający pozyskane informacje¹.

Wykształcenie właściwej strategii przedsiębiorstwa, która ma zapewnić osiągnięcie celów przedsiębiorstwa, jest niezwykle trudna. Do końca nie wiadomo jak należy pokierować przedsiębiorstwem, aby osiągnęło zamierzone cele. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa „konkurencyjność” jest podstawową cechą działalności gospodarczej, na której opiera się w przeważającej części strategia jego funkcjonowania na rynku. Poprzez

¹ S. Lachiewicz i M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 7.

realizację celów cząstkowych podmiot rynkowy realizuje cel główny. Oznacza to, że cele w postaci:

- osiągnięcia zysku (niekoniecznie maksymalnego),
- utrzymywanie określonego z góry udziału w sprzedaży na rynku,
- osiągnięcia przodującej pozycji w poziomie technicznym wytwarzanych produktów,
- dbałości przedsiębiorstwa w dążeniu do osiągnięcia coraz lepszych stosunków z otoczeniem społecznym, można uznać za cele cząstkowe celu nadrzędnego, jakim jest konkurencyjność przedsiębiorstwa².

Konkurencyjność jest obecnie kategorią naukową i biznesową o dużym znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w wolnej gospodarce. Podejmowane są różnorodne działania mające na celu doprowadzenie podmiotu do stanu, w którym osiągnie on przewagę konkurencyjną nad rywalami, a ta z kolei zapewni mu korzyści ekonomiczne z prowadzonej działalności. Konkurencyjność była zawsze istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw, a w dobie rozszerzania rynków unijnych i nasilającej się globalizacji staje się imperatywem kategorycznym ich istnienia, bowiem stanowi zdolność do tworzenia stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, poprzez które przedsiębiorstwo skutecznie dąży do osiągnięcia swych celów na rynkowej arenie konkurencyjności³. Decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo, mające wpływ na jego konkurencyjność, dotyczą wyboru:

- celu działalności produkcyjnej (usługowej),
- rodzaju towarów i/lub usług, które przedsiębiorstwo chce i może produkować, dysponując ograniczonymi zasobami,
- technologii produkcji oraz współczynników technologicznych,
- wielkości produkcji towarów i/lub usług,
- wielkości kosztów⁴.

Rezultaty podjętych decyzji są widoczne dopiero po określonym czasie, wyrażone najczęściej we wskaźnikach ekonomicznych. Na tej podstawie wyznaczane są kolejne cele przedsiębiorstwa.

² G. Gruszczyńska-Malec, *Globalizacja a zarządzanie przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 11, s. 11.

³ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 86.

⁴ G. Gruszczyńska-Malec, *Globalizacja a zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 11.

Znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność występująca pomiędzy podmiotami jest intuicyjnie postrzegana przez człowieka jako pojęcie ogólnie znane i rozumiane, jednak nie istnieje jedna definicja, która jednoznacznie interpretowałaby to zjawisko. W. Mantura definiuje go jako zdolność podmiotu do konkurowania⁵. Jednak nie jest to właściwa definicja. T. Kotarbiński nazywa to błędnym kołem definicji, które powstaje, ilekroć termin dany definiuje się za pośrednictwem tegoż terminu, bezpośrednio lub pośrednio⁶. Definiowanie zatem konkurencyjności jako zdolności do konkurowania nie wyjaśnia istoty jego znaczenia.

Bardzo często pojęcie konkurencyjności odnosi się do przedsiębiorstwa, jako podmiotu gospodarczego. E. Jantoń-Drozdowska definiuje go jako zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku⁷. Wskazuje tym samym na samodoskonalenie się przedsiębiorstwa w celu uzyskania większych korzyści. Z kolei E. Cyrson i T. Tkaczyk twierdzą, że konkurencyjność to proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji⁸. Skupia swoją uwagę na produkcie, jako elemencie posiadającym swoiste cechy, będące obiektem zainteresowania konsumenta. M. J. Stankiewicz określa to jako zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji¹⁰.

W wyniku mnogości definicji konkurencyjności przedsiębiorstw, można stwierdzić, że jest ona rozumiana jako forma współzawodnictwa podmiotów na określonym rynku, charakteryzująca się:

- osiągnięciem przez nie tych samych celów,
- ciągłym podnoszeniem swojej efektywności funkcjonowania,
- umocnieniem swojej pozycji rynkowej,

⁵ W. Mantura, *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] E. Skawińska (red.), *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań 2002, s. 87.

⁶ T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa, Kraków 1961, s. 59.

⁷ E. Jantoń-Drozdowska, *Strategia fuzji przedsiębiorstwa a konkurencja*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 1994, z. 2, s. 18.

⁸ E. Cyrson, *Kompedium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Poznań 2000, s. 35.

⁹ T. Tkaczyk, *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999, s. 13.

¹⁰ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa... op. cit.*, s. 36.

- najwyższą jakością produktu (usługi),
- najlepszą ofertą cenową i jakościową produktu.

Na konkurencyjność składa się wiele cech, które w różnym stopniu przyczyniają się do realizacji osiągniętego przez przedsiębiorstwo celu. Słusznie zauważa M. Olczyk, że istnieje pewna zgodność, co do zestawu cech przypisanych pojęciu konkurencyjności, tj.:

- powinno być ono zawsze odniesione do wybranych przedmiotów (produktów, sektorów, branż czy przemysłów), bądź podmiotów (przedsiębiorstw i ich grup, związków, sojuszy strategicznych, krajów i ich grup. Konkurencyjność jest więc zjawiskiem relatywnym, wymagającym porównania z wybranym obiektem,
- konkurencyjność pochodzi od konkurencji i związanej z nią walki konkurencyjnej. Tak więc pojęcie to winno jasno określać pole tej walki, tj. w jakim zakresie chcemy osiągnąć przewagę,
- pojęcie konkurencyjności musi posiadać w sobie element statyczny (ocena w danym momencie) oraz dynamiczny (zestaw czynników implikujących jej poprawę w przyszłości). Ponadto, konkurencyjność powinna być zawsze pojęciem wartościującym, wskazującym na stan pożądany¹¹.

W literaturze przedmiotu występuje określenie rywalizacji, jako synonimu konkurencyjności. W środowisku gospodarczym podmioty podejmują walkę o klienta, wykorzystując wszelkie możliwe narzędzia. Podmioty często podejmują się pewnych działań w oparciu o działania swego rywala rynkowego. Dzieje się tak ponieważ liczba klientów oraz ich możliwości płatnicze przyjmują najczęściej wartość stałą, a mechanizmy konkurencyjności dają przedsiębiorstwu przewagę nad innymi. W związku z tym konkurencyjność to nieustanne podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa celem zdobycia odpowiedniej wielkości rynku, umożliwiającego funkcjonowanie na nim w długim okresie czasu. Należy jednak zauważyć, że celem przedsiębiorstwa nie powinno być osiągnięcie lepszych efektów ekonomicznych niż rywal rynkowy, lecz osiągnięcie ich w sposób niezależny. W rywalizacji tej zysk jest oczywiście istotny, ale nie jako cel przedsiębiorstwa, lecz warunek uczestnictwa w grze rynkowej¹².

¹¹ M. Olczyk, *Konkurencyjność: teoria i praktyka: na przykładzie polskiego eksportu artykułów przemysłowych na unijny rynek w latach 1995-2006*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 13.

¹² K. Kowalska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 9.

Elementy konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych

Dla poprawnego zrozumienia zjawiska konkurencyjności należy dokonać analizy jego poszczególnych składników. Podstawowymi elementami strukturalnymi, a zarazem podsystemami systemu „konkurencyjność przedsiębiorstwa”, poddawany wpływom otoczenia ogólnego i wchodzącymi w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym są:

- potencjał konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji,
- instrumenty konkurowania, które można określić jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty,
- pozycja konkurencyjna, rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez kontrahentów,
- przewaga konkurencyjna, definiowana jako efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania¹³.

Badanie konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych rozpoczyna się od identyfikacji jego potencjału. Najważniejsze rodzaje zasobów, jakie są wykorzystywane można wymienić następująco:

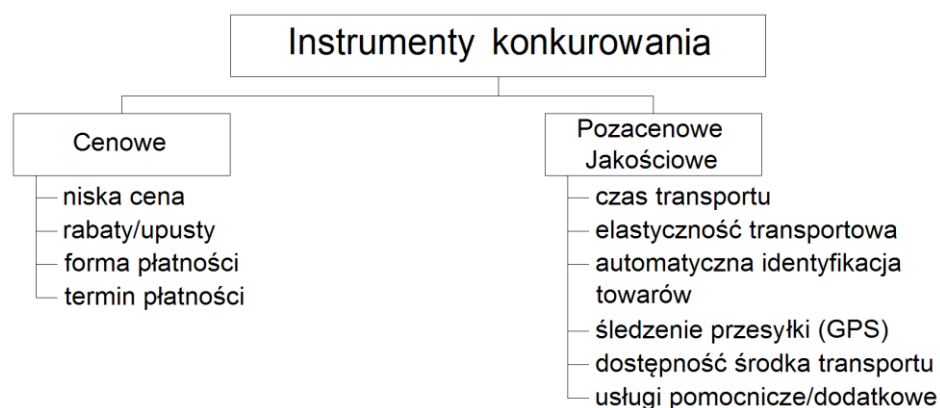
- 1) zasoby materialne - w skład których wchodzi podstawowe środki transportu niezbędne podczas przemieszczenia ładunku, magazyny do składowania, maszyny i urządzenia przeładunkowe, opakowania;
- 2) zasoby ludzkie - wiedza i doświadczenie w zakresie organizacji i wykonania transportu. Pracownicy powinni posiadać wiedzę dotyczącą prawa transportowego i spedycyjnego, wiedzę o ładunkoznawstwie i opakowalnictwie, a także znać zwyczaje handlowe oraz posiadać wiedzę w zakresie cen i taryf oraz polityki transportowej. W środowisku międzynarodowym pracownik powinien odznaczać się znajomością języków obcych;

¹³ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – jej istota i źródła* [w:] M. Haffer i W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2009, s. 73-74, M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa... op. cit.*, s. 89.

- 3) zasoby organizacyjne związane ze stosowaniem odpowiednich procedur, usprawniających proces przemieszczenia ładunku. Wykorzystuje się przy tym dostępną technologię informacyjną, dzięki której przepływ informacji (wraz z dokumentacją) jest szybki i sprawny;
- 4) zasoby konkurencyjne związane między innymi z lokalizacją baz transportowych i punktów przeładunkowych. Im mniejsza odległość od dostawców i odbiorców oraz autostrad i dróg szybkiego ruchu, tym większa dostępność i niższa cena realizacji usług transportowych.

Powyższe zasoby wchodzi w skład podstawowych elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw transportowych. Aby wyróżnić się wśród graczy rynkowych podmioty te muszą charakteryzować się dodatkowym potencjałem w postaci świadczenia kompleksowych usług transportowo-spedycyjnych, wypełniania wszelkiej dokumentacji procesu transportowego oraz posiadania nowoczesnej floty transportowej, przyjaznej środowisku.

Celem zdobycia przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa transportowe wykorzystują dostępne instrumenty konkurowania. Do głównym instrumentów, mających największe znaczenie w osiągnięciu przewagi rynkowej są cena i jakość produktów (usług)¹⁴. Zawierają one w sobie wszystkie komponenty, które klient uznaje za najważniejsze (rysunek 1).



Rysunek 1. Ogólny podział instrumentów konkurowania

Źródło: opracowanie własne.

Stosunek ceny do jakości musi być wielkością satysfakcjonującą dla klienta, który często wykazuje chęć pozyskania usługi o najniższej cenie

¹⁴ K. Kowalska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw... op. cit.*, s. 10.

i najwyższej jakości. Nie zawsze jednak taka zależność występuje. Obserwuje się coraz większą świadomość klientów w zakresie pozyskiwania usług transportowych. Klient funkcjonujący na rynku transportowym coraz częściej oczekuje usługi o odpowiedniej jakości i ma świadomość, jaką cenę należy za nią zapłacić.

Wszechstronność sposobów pojmowania konkurencyjności powoduje zróżnicowanie metod jej pomiaru¹⁵, w konsekwencji czego występuje brak uniwersalnych, standardowych sposobów, dzięki którym byłaby możliwość kwantyfikacji tego zjawiska. W związku z tym należy określić stosowne efekty, które przedsiębiorstwo transportowe chce uzyskać i w ten sposób dokonać pomiaru konkurencyjności. W tym celu stosuje się odpowiednie mierniki, jednakowe dla całej próby badawczej. Liczba i rodzaj mierników wpływają na dokładność wyznaczonej pozycji konkurencyjnej. Standardowy sposób pomiaru dokonywany jest ze względu na przyjęte kryterium (tabela 1).

Tabela 1. Mierniki konkurencyjności według różnych kryteriów

Kryterium	Mierniki
Czas	- mierniki statyczne - mierniki dynamiczne
Sposób mierzenia	- mierniki <i>ex post</i> - mierniki <i>ex ante</i>
Sposób konkurowania	- mierniki konkurencyjności cenowej - mierniki konkurencyjności niecenowej
Stopień i zakres agregacji danych statystycznych	- mierniki syntetyczne - mierniki zdezagregowane

Źródło: M. Olczyk, *Konkurencyjność: teoria i praktyka ... op. cit.*, s. 49.

Przewaga konkurencyjna stanowi rezultat wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa transportowego. Definicja przewagi konkurencyjnej z czasem uległa zmianie, była uzupełniana o nowe aspekty, a niekiedy przedstawiana w całkowicie nowym świetle. Patrząc z perspektywy 20-30 lat, wyróżnić można trzy podejścia do kształtowania różnych koncepcji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa:

- dawanie priorytetu źródłom zewnętrznym, które odnoszą się do specyfiki otoczenia zewnętrznego badanego podmiotu gospodarczego (teorie klasyczne),

¹⁵ A. Wziętek-Kubiak, *Konkurencyjność polskiego przemysłu*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003, s. 23.

- koncentracja uwagi na źródłach wewnętrznych, które tkwią bezpośrednio w przedsiębiorstwie, czyli na zasobach przedsiębiorstwa (nowe koncepcje),
- łączenie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych¹⁶.

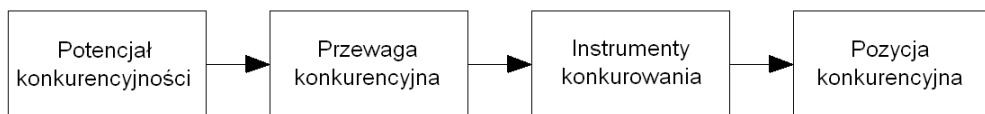
Zbiór wszystkich elementów (potencjału, instrumentów, pozycji i przewagi konkurencyjnej) tworzy konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pomimo posiadania definicji każdego z tych elementów, wciąż istnieje problem z empirycznym wyznaczaniem konkurencyjności. Być może ich znaczenie i zależności, jakie występują pomiędzy nimi, pozwoli rozwiązać ten problem.

Model konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych

Zależności występujące pomiędzy elementami konkurencyjności ustrukturalizowały się na przełomie kilkunastu lat. Modele tworzone przez uznanych specjalistów z zakresu konkurencyjności mają zbliżoną do siebie konstrukcję i wykazują się podobne zależności. Taka sytuacja wynika z definicji każdego z elementów, która wskazuje na kierunek oddziaływania każdego z nich i tym samym określa kierunek postępowania dla wyznaczenia konkurencyjności całego przedsiębiorstwa na danym rynku. Standardowe podejście do zagadnienia zjawiska konkurencyjności przyjęte przez wielu badaczy prezentuje rysunek 2. Nie zostały na nim uwzględnione dodatkowe cechy, które z punktu widzenia danego badacza mają istotne znaczenie.

Przewaga konkurencyjna definiowana jest jako efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności. Pojęcie samej przewagi nasuwa przypuszczenie, że jest to sytuacja, w której jeden podmiot góruje nad drugim, jeden podmiot jest lepszy od drugiego. W związku z tym, należy zauważyć, że potencjał konkurencyjności nie gwarantuje osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad rywalem rynkowym. Rezultatem właściwie wykorzystanego potencjału jest osiągnięcie przez podmiot odpowiedniej pozycji konkurencyjności.

¹⁶ J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] H. Treder (red.), *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 112.

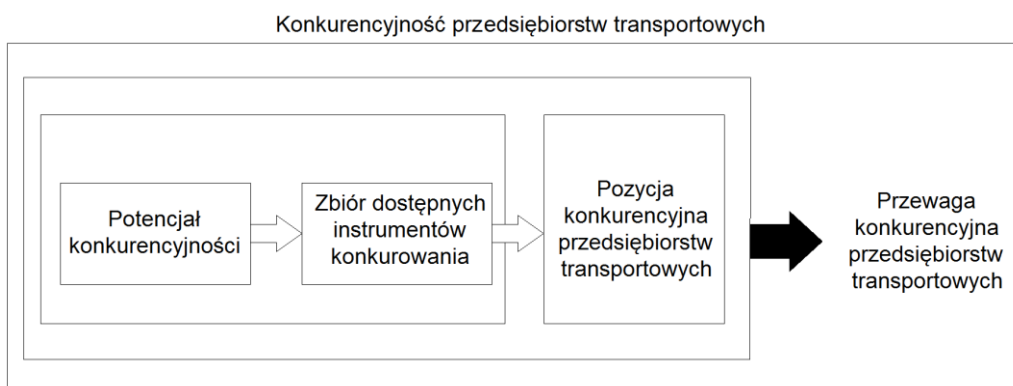


Rysunek 2. Uproszczony model zależności pomiędzy elementami konkurencyjności¹⁷

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie...* op. cit., s. 90, E. Skawińskiej (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 83, O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, część 1: pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 90, O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają: o przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy*, Difin, Warszawa 2012, s. 57, M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, s. 97, K. Rostek, *Benchmarking Collaborative Networks: A Key to SME Competitiveness*. Springer 2015, s. 11.

Przedstawiony model konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych (rysunek 3) zakłada, że przewaga konkurencyjna określana jest na podstawie osiągniętej przez podmiot pozycji konkurencyjnej.

Posiadanie przez przedsiębiorstwo transportowe odpowiedniego potencjału w postaci zasobów materialnych i ludzkich, wskutek zastosowania właściwych instrumentów konkurowania, umożliwi osiągnięcie przez niego określonej pozycji konkurencyjności na rynku transportowym.



Rysunek 3. Model konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych

Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ Wielu autorów prezentuje swój własny model konkurencyjności przedsiębiorstwa zawierający cztery podstawowe elementy.

Na podstawie porównania pozycji poszczególnych podmiotów tego rynku można określić przewagi konkurencyjne pomiędzy nimi. Takie podejście systematyzuje wiedzę o konkurencyjności oraz pozwala wypracować stosowną metodologię badań w kierunku empirycznego wyznaczenia zjawiska konkurencyjności.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania stanowią próbę kompleksowego ujęcia problematyki konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych. Dokonana analiza pozwoli na postrzeganie konkurencyjności jako ważnego elementu funkcjonowania przedsiębiorstwa, będącego pochodną współzależnych ze sobą czynników i procesów.

Różnice znaczeniowe w postrzeganiu konkurencyjności i zależności jakie występują pomiędzy jej elementami od zawsze stanowiły obszar rozważań naukowych. Nowa koncepcja postrzegania tych zagadnień jest rezultatem rozwoju gospodarki i wykształcenia się nowych mechanizmów rynkowych. Przedstawiony w pracy model konkurencyjności przedsiębiorstw transportowych skłania do refleksji nad istotą wyznaczenia konkurencyjności oraz poszukiwania metod systematyzacji i normalizacji elementów opisujących konkurencyjność.

Obecnie coraz częściej pojęcie konkurencyjności jest rozszerzane lub zastępowane przez kooperację, czyli jednoczesne konkurowanie i współpracowanie różnych podmiotów ze sobą na tym samym rynku. Przynosi to obustronne korzyści, gdyż zamiast wzajemnej eliminacji z rynku, występuje współpraca na danej płaszczyźnie. Wykorzystywany jest w pełni potencjał konkurencyjności poszczególnych podmiotów i poszerzana oferta dla klienta w zakresie świadczenia usług transportowych. Przedsiębiorstwa transportowe stanowią dobry przykład kooperacji jako współpracy w zakresie realizacji zlecenia inną gałęzią transportu. Taka sytuacja pokazuje, że pojęcie konkurencyjności z czasem ulega transformacji znaczeniowej i wymaga dostosowania do aktualnych potrzeb zarówno teoretycznych, jak i praktycznych.

Literatura

- Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, H. Treder (red.), Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Cyrson E., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają: o przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy*, Difin, Warszawa 2012.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, część 1: pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Gruszczyńska-Malec G., *Globalizacja a zarządzanie przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 11.
- Jantoń-Drozdowska E., *Strategia fuzji przedsiębiorstwa a konkurencja*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 1994, z. 2.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa, Kraków 1961.
- Kowalska K. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007.
- Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Mantura W., *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] E. Skawińska (red.), *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań 2002.
- Olczyk M., *Konkurencyjność: teoria i praktyka: na przykładzie polskiego eksportu artykułów przemysłowych na unijny rynek w latach 1995-2006*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Rostek K., *Benchmarking Collaborative Networks: A Key to SME Competitiveness*, Springer 2015.
- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002.
- Stankiewicz J.M., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „*Gospodarka Narodowa*”, nr 7-8, 2000.
- Stankiewicz J.M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – jej istota i źródła* [w:] M. Haffer i W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu konkuren-*

cyjności przedsiębiorstw i regionów, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.

Stankiewicz J.M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.

Tkaczyk T., *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.

Wziątek-Kubiak A., *Konkurencyjność polskiego przemysłu*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2003.

ROZDZIAŁ 8.

WSPÓŁPRACA KORPORACJI TRANSNARODOWYCH Z LOKALNYMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI W UJĘCIU TEORETYCZNYM

mgr Sylwia Guzdek
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Słowa kluczowe: korporacje transnarodowe, lokalne przedsiębiorstwa, współpraca kapitałowa, współpraca niekapitałowa.

Wprowadzenie

Pogłębiający się proces umiędzynarodowienia współczesnej gospodarki światowej implikuje wzrost liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomiędzy poszczególnymi krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami, branżami, a także bezpośrednio między przedsiębiorstwami. Decydującą rolę w przypadku tych ostatnich, odgrywają korporacje międzynarodowe, których centrale kontrolują i koordynują działalność jednostek produkcyjnych i handlowych w różnych krajach¹. Coraz większe otwieranie się gospodarek na różne formy współpracy gospodarczej z zagranicą, powoduje wzmożoną ekspansję tych międzynarodowych organizacji, co zwiększa presję konkurencyjną w stosunku do lokalnych przedsiębiorstw². Coraz częściej można zauważyć, że wchodzą one w różne relacje gospodarcze z transnarodowymi korporacjami, z których kooperację należy zaliczyć do najbardziej pożądanых form współpracy między nimi.

¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 11-13.

² M. Gorynia (red.), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005, s. 132-158.

Można nawet stwierdzić, iż rosnąca konkurencja, spowodowana napływem zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wymaga rosnącej kooperacji między powstającymi zagranicznymi filiami a lokalnymi przedsiębiorstwami. T. Peters zjawisko to nazywa wielkim paradoksem zarządzania, polegającym na tym, że rosnąca konkurencja wymaga rosnącej kooperacji³. W kontekście opisywanego zjawiska, które ma miejsce także w Polsce, poznanie różnych form współpracy między transnarodowymi korporacjami a lokalnymi przedsiębiorstwami jest ważne z punktu widzenia uczestniczących w niej podmiotów, jak i kraju lokalizacji zagranicznych filii.

Transnarodowe korporacje – przegląd definicji

Istotą globalizacji jest długofalowy proces integrowania się coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami poprzez intensyfikację wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), dzięki czemu powstaje światowy system ekonomiczny o dużym stopniu współzależności między uczestniczącymi w nim podmiotami. Grupę podmiotów, których działalność w największym stopniu przyczynia się do szybko postępujących procesów globalizacyjnych, stanowią korporacje transnarodowe.

Pojęcie transnarodowych korporacji (KTN) ewoluowało, czego wyrazem są zróżnicowane propozycje definicyjne tego zjawiska. Początkowo definicje te podkreślały aspekt własnościowy i związany z nim zakres kontroli. Przykładowo, w raporcie ONZ z 1973 r., podmioty te zostały nazwane korporacjami wielonarodowymi i określone jako „przedsiębiorstwa posiadające kontrolę nad fabrykami, kopalniami, biurami sprzedaży i temu podobnymi, w dwóch lub więcej krajach”⁴. Zatem istotą działalności tych podmiotów jest angażowanie się w zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Natomiast w definicji UNCTAD z 2003 r., korporacje transnarodowe⁵ zostały określone jako „przedsiębiorstwa będące spółką akcyjną lub inną jednostką gospodarczą, składające się z przedsiębiorstwa macierzystego i afi-

³ B. Pławgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004, s. 218.

⁴ A. Hajdukiewicz, A. Michalik, *Rola korporacji transnarodowych w gospodarce światowej i handlu międzynarodowym*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, nr 751, s. 45-47.

⁵ Korporacje transnarodowe można scharakteryzować za pomocą wielu cech z zakresu organizacji i zarządzania, do których można zaliczyć: suwerenność, złożoność, rozproszenie, specjalizacja, zdolność arbitrażowania, zdolność organizowania, elastyczność organizowania, globalna efektywność.

liowanych przy nim przedsiębiorstw zagranicznych”⁶. Przedsiębiorstwo macierzyste sprawuje kontrolę nad co najmniej 10% akcji (w przypadku spółki akcyjnej) lub ekwiwalentnych udziałów (w przypadku przedsiębiorstw nie będących spółkami akcyjnymi) w jednostkach gospodarczych zlokalizowanych poza jego krajem pochodzenia. Z kolei przedsiębiorstwo afiliowane to takie, w którym inwestor będący rezydentem innego kraju, posiada udział pozwalający mu na stałe uczestnictwo w zarządzaniu przedsiębiorstwem (wspomniane minimum 10% akcji lub innych udziałów) i zalicza się do nich: jednostki zależne, w których 50% akcji lub innych zasobów jest kontrolowanych przez przedsiębiorstwo macierzyste; jednostki stowarzyszone, odpowiednio 10-50%; filie i oddziały, w całości (100%) pozostające pod kontrolą firmy-matki.

Jedna z pierwszych definicji KTN została opracowana przez P.J. Buckleya i M. Cassona⁷. Zdaniem tych badaczy, KTN jest przedsiębiorstwem, które posiada i kontroluje działania w różnych krajach. Omawiając różne rodzaje zniekształceń rynków i kosztów transakcyjnych, wskazano na jedynie skuteczny sposób niwelowania ich efektów przez ustanowienie wspólnej własności i kontroli nad działaniami korporacji za granicą. Atrybutem KTN jest więc zdolność omijania zniekształceń rynku i obniżania kosztów transakcyjnych działalności poprzez zinternalizowanie działań realizowanych we własnej strukturze organizacyjnej w różnych krajach. Taki sposób funkcjonowania jest możliwy tylko w przypadku podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ).

Dalsze badania nad powstawaniem i rozwojem przedsiębiorstw poza granicami kraju macierzystego, pozwoliły ustalić trzy warunki niezbędne dla uzasadnienia podejmowania przez nie BIZ. W ujęciu teorii produkcji międzynarodowej⁸, inwestowanie za granicą jest uwarunkowane posiadaniem przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nad rywalami na zagranicznym rynku, możliwości internalizacji swojej działalności oraz posiadanie dostępu do korzystnych walorów lokalizacyjnych goszczącego kraju. Efektem BIZ są zlokalizowane w różnych krajach filie i oddziały połączone w ramach własnej międzynarodowej struktury organizacyjnej, w ramach której transakcje i przepływy towarów, i czynników wytwórczych mają charakter wewnętrzny, a więc lokują się poza rynkiem. W opinii J.H. Dunninga, autora teorii międzynarodowej produkcji, KTN jest przedsiębiorstwem, które angażuje się w ZIB oraz posiada i kontroluje działal-

⁶ A. Hajdukiewicz, A. Michalik, *Rola...*, *op. cit.*, s. 45-47.

⁷ P.J. Buckley, M. Casson, *The Future of Multinational Enterprise*, McMillan Press, London-Basingstoke 1976, s. 33.

⁸ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 60-80.

ność jednostek tworzących wartość dodaną w więcej niż jednym kraju⁹. Jest to definicja szersza od opracowanej przez P.J. Buckleya i M. Cassona, gdyż poza internalizacją uwzględnia także przewagę konkurencyjną i lokalizacyjną przedsiębiorstwa, które podejmuje BIZ.

Oprócz przytoczonych wyżej definicji, w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prób określenia istoty KTN, w których kładzie się nacisk na aspekt własnościowy i związany z nim problem kontroli nad aktywnościami przedsiębiorstwa zlokalizowanego za granicą, jego wielkość i liczbę obsługiwanych rynków, rodzaj strategii zarządzania i organizacji korporacji czy też jej formy zaangażowania na zagranicznych rynkach. Autorem, który sformułował kilka definicji korporacji transnarodowych, które cieszą się uznaniem, jest J.H. Dunning. Ewolucja sformułowanych przez niego definicji ukazuje zmiany, jakie zachodziły w KTN na przestrzeni prawie pół wieku.

Pierwsza definicja autorstwa J.H. Dunninga¹⁰, pochodząca z 1971 r. określała transnarodową korporację jako przedsiębiorstwo władające jednostkami produkcyjnymi, które kontroluje więcej niż w jednym kraju. Definicja ta uwzględniała aspekt własnościowy i kontrolny, a także zasięg geograficzny firmy. W swojej najbardziej znanej publikacji ekonomicznej *International Production and the Multinational Enterprise*¹¹, w której J.H. Dunning prezentował teorię międzynarodowej produkcji, modyfikował on wcześniej przedstawioną definicję korporacji transnarodowych. Stwierdza mianowicie, że istotą działalności tych organizacji jest ekspansja gospodarcza na drodze podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Nadanie tak dużej rangi BIZ wynikało z faktu, że począwszy od lat 60. ubiegłego wieku, ta forma obsługi zagranicznych rynków rozwijała się najbardziej dynamicznie.

W miarę wzrostu internacjonalizacji przedsiębiorstw, J.H. Dunning zaczął coraz większą uwagę zwracać także na inne aspekty funkcjonowania korporacji transnarodowych, a mianowicie na organizację międzynarodowej produkcji i na zarządzanie nią. Szczególną uwagę przypisał internalizacji produkcji, która występuje w ramach wewnętrznej struktury organizacyjnej korporacji transnarodowych. Polega ona na tym, że przedsiębiorstwo zaangażowane w międzynarodową produkcję tworzy swój wewnętrzny rynek, na którym dokonuje alokacji czynników wytwórczych i półproduktów między zintegrowanymi filiami transnarodowej korporacji

⁹ J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy. Second Edition.*, Berkshire: Addison Wesley, Wokingham 1995, s. 3-4.

¹⁰ J.H. Dunning, *Comment of the International Production [w:] The International Enterprise*, London 1971, s. 16.

¹¹ J.H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Urwin, London 1981, s. 3.

znajdującymi się w różnych krajach. Według Dunninga¹², KTN jest jedyną organizacją gospodarczą, która jednocześnie angażuje się w międzynarodową produkcję i wewnętrzne transakcje w ramach swojej struktury organizacyjnej.

Dalsza ewolucja definicji korporacji transnarodowych wynika z zaobserwowania coraz większego oddziaływania na funkcjonowanie korporacji innych niż BIZ form obsługi zagranicznych rynków. Inwestorzy bezpośredni mogą bowiem uzyskać wpływ na zarządzanie zagranicznym przedsiębiorstwem nie tylko na drodze partycypowania w jego majątku. Chodzi mianowicie o tzw. niekapitałowe formy inwestycji (*non-equity forms of investments*), zwane także międzynarodowymi umowami kooperacyjnymi. Zalicza się do nich: sprzedaż licencji, franchising, leasing, outsourcing, kontrakt menedżerski, umowy dotyczący budowy zakładu pod klucz, poddostawy międzynarodowe i pomoc techniczną¹³. W wymienionych formach kooperacyjnych, zarówno korporacje transnarodowe, jak i ich zagraniczni partnerzy, zachowują wspólnie ustaloną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań nie wchodzących w zakres porozumienia.

Analizując ekspansję korporacji transnarodowych można bowiem zauważyć, że od początku lat 90. XX w. następuje coraz szersze wykorzystanie różnorodnych form zaangażowania zagranicznego, wśród których rosnącego znaczenia nabiera współpraca oparta na kooperacyjnych umowach. Sytuacja taka znalazła także odzwierciedlenie w definicji korporacji transnarodowych sformułowanej przez J.H. Dunninga¹⁴. Autor ten stwierdził mianowicie, że na danym etapie rozwoju korporacji transnarodowych różne formy internacjonalizacji produkcji powinny być stosowne komplementarnie, co powoduje, że transakcje wewnętrzne w ramach struktury organizacyjnej firmy i transakcje zewnętrzne z innymi przedsiębiorstwami, w tym także lokalnymi kraju goszczącego, uzupełniają się wzajemnie. Takie rozszerzenie zakresu form działania korporacji transnarodowych służy z jednej strony rozwojowi samej firmy i umocnieniu jej ekonomicznej pozycji na rynkach światowych, z drugiej zaś aktywizuje lokalne przedsiębiorstwa.

¹² J.H. Dunning, *International Enterprise and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993, s. 4.

¹³ World Investment Report 2005: *Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UNCTAD, New York and Geneva 2005, s. 35; A. Sulejowicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 87.

¹⁴ J.H. Dunning, *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, "Journal of International Business Studies", 1995 (a), nr 3, s. 446; J.H. Dunning, *The Role of Foreign Direct Investment in the Globalizing Economy*, BNL Quarterly Review 1995 (b), nr 2, s. 137.

Natomiast M. Wilkins¹⁵ traktuje BIZ jako nierozłączną cechę charakteryzującą transnarodowe korporacje, postrzegając je nie tylko jako transfer kapitału, lecz również technologii, metod zarządzania, organizacji i marketingu, kwalifikacji, informacji oraz uczenia się w ramach struktury organizacyjnej tego podmiotu. W takim ujęciu KTN jest więc przedsiębiorstwem, którego działalność wykracza poza granice kraju macierzystego, niosąc ze sobą bogaty „pakiet biznesowy” obejmujący aktywa materialne i niematerialne, często bardziej zaawansowane i produktywnie niż będące w dyspozycji krajów przyjmujących. KTN stymulują więc rozwój ekonomiczny tych krajów i rozwijają powiązania ponadgraniczne w skali światowej.

W literaturze przedmiotu podkreśla się duże znaczenie szeroko rozumianej wiedzy jako składnika pakietu inwestycyjnego. W istocie jest ona podstawą atutów konkurencyjnych przedsiębiorstwa, wykorzystywanych w jego ekspansji zagranicznej. Chociaż B. Kogut oraz U. Zander nie sformułowali definicji KTN jako organizacji opartej na wiedzy, to jednak na podstawie analizy ich dorobku naukowego, jest ona przypisywana im przez innych badaczy tego zjawiska. Transnarodową korporację można traktować jako swoisty „magazyn wiedzy” (*store* lub *repository of knowledge*), której rozwój jest związany z transferem wiedzy w ramach własnej struktury organizacyjnej w celu obniżenia kosztów i minimalizacji ryzyka jej utraty. Rozwój KTN jako ponadgranicznej organizacji może być w większym stopniu napędzany dążeniem do efektywnego wykorzystania wiedzy niż dążeniem do obniżenia kosztów transakcyjnych. Co istotne, w procesie tworzenia i stosowania wiedzy nie akcentuje się aspektów technologicznych, lecz przede wszystkim socjologiczne, behawioralne i instytucjonalne. B. Kogut i U. Zander przyjmują, że firma jest społecznością (*social community*), a wiedza jest „osadzona” w sieciach i relacjach oraz w określonych uwarunkowaniach instytucjonalnych. W wysoko ocenionej publikacji¹⁶, autorzy ci przedstawili ewolucyjne podejście do rozwoju KTN, stawiając w centrum uwagi tworzenie, transfer i stosowanie wiedzy, na tle uwarunkowań pozatechnologicznych. Wiedza jest zasadniczym atrybutem nowoczesnej i konkurencyjnej firmy, podstawą jej istnienia i rozwoju. Jednocześnie ważne jest budowanie społecznych relacji oraz sieci jako podłoża dla procesu rozwijania wiedzy.

Wyeksponowaniem wiedzy jako podstawy globalnej konkurencyjności KTN, opartej na sieci, zajęli się też inni badacze. Stworzenie własnej,

¹⁵ M. Wilkins, *Multinational Corporations. An Historical Account*, [w:] R. Kozul-Wright, R. Rowthorn (eds), *Transnational Corporations and the World Economy*, WIDER-McMillan Press-St. Martin Press, London - New York 1998, s. 6.

¹⁶ B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies” 2003, Vol. 34, s. 516-529.

transnarodowej struktury organizacyjnej, daje możliwość bardziej zyskowego wykorzystania wiedzy w jej ramach. W pewnym sensie jest to próba uzasadnienia przyczyny omijania rynku przez korporacje, co można traktować jako negatywny efekt zawodności mechanizmu rynkowego. Do tworzenia i dyfuzji wiedzy w korporacjach można też podejść pozytywnie. KTN są w stanie wykreować dla całej organizacji takie warunki społeczne, które aktywnie wspierają tworzenie wiedzy i jej efektywne wykorzystanie w ramach sieci obejmujących rozproszone zasoby i zdolności „osadzone” w wielu jej filiach zlokalizowanych w różnych krajach. W ujęciu N. Nohrii oraz S. Ghoshal, KTN jest więc formą organizacji umożliwiającą stworzenie optymalnych warunków do kreowania wiedzy oraz osiągnięcia maksymalnych efektów z jej wykorzystania poprzez zinternalizowanie jej przepływu¹⁷. Tak więc konkurencyjność i efektywność oparte na wiedzy to podstawowe cechy korporacji, wywodzące się z ich organizacyjnych i społecznych uwarunkowań.

W ostatnich latach w KTN nastąpiły znaczące organizacyjne przemiany, co zostało dostrzeżone przez P. Dickena i skłoniło go do sformułowania definicji różniącej się od przedstawionych powyżej. Punktem wyjścia jest stwierdzenie, że współczesne KTN jako organizacje charakteryzuje fakt, że jej własne, wyspecjalizowane działania tworzące wartość, są uzupełniane zakontraktowanymi czynnościami realizowanymi przez dostawców zewnętrznych (będących niezależnymi firmami), zlokalizowanych w różnych krajach. W wyniku tego powstają ponadgraniczne sieci relacji wewnętrznych i zewnętrznych, a siłą napędową takich heterogenicznych struktur są zdolności integracji i koordynacji przez KTN działań rozproszonych geograficznie oraz organizacyjnie. W ujęciu P. Dickena, KTN jest organizacją, która koordynuje działania tworzące wartość dodaną różnych jednostek funkcjonujących w różnych krajach, z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje. Tym ośrodkiem jest zwykle centrala korporacji w kraju macierzystym, chociaż w największych KTN duża część kompetencji centrali jest przekazywana tzw. sztabom regionalnym, które koordynują działalność w skali kilku lub kilkunastu krajów w danym regionie. W porównaniu do innych definicji KTN, P. Dicken nie akcentuje kwestii własności, kontroli BIZ, lecz eksponuje znaczenie zdolności organizacyjnych i koordynacyjnych oraz dominującą rolę centrum w biznesowych sieciach ponadgranicznych.

Przedstawione definicje charakteryzuje różne podejście do istoty KTN i ich działalności, co wskazuje na szerokie możliwości interpretacji tego zjawiska. Ważne jest to, aby żadnej z nich nie traktować na zasadzie

¹⁷ N. Nohria, S. Ghoshal, *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 1-2.

wyłączności. Należy także podkreślić, że ewolucja definiowania KTN polega nie tylko na uwzględnieniu zmian, jakie dokonują się w samej międzynarodowej organizacji i w jej otoczeniu, ale także na próbie wyjaśnienia tego fenomenu poprzez integrowanie różnych teorii, np. internalizacji, konkurencyjności, organizacji i zarządzania.

Strategie zachowań lokalnych przedsiębiorstw względem transnarodowych korporacji

W literaturze przedmiotu dotychczas ukazało się wiele opracowań dotyczących strategii zachowań przedsiębiorstw zagranicznych na rynkach krajów goszczących, natomiast mało analizujących zachowania przedsiębiorstw lokalnych wobec inwestorów zagranicznych.

M. Gorynia¹⁸ zidentyfikował dwa obszary wpływu transnarodowych korporacji na zachowania firm lokalnych, tj. wpływ na konkurencję w branży oraz efekty zewnętrzne. Jak podkreśla, o tym, jakie zachowania w stosunku do konkurentów dominują bądź są preferowane w branży, świadczy typ relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w danej branży, wśród których wymienia: konfrontację (walkę konkurencyjną, konflikt), kooperację (współpracę) i unik.

Konfrontacja oznacza, że każde przedsiębiorstwo dąży do rozwoju kosztem pozostałych rywali. Może mieć ona charakter ofensywny lub defensywny. Kooperacja natomiast sprowadza się do współdziałania z konkurentami branżowymi (często zjawisko takie nazywa się kooperacją). Z kolei unik to alternatywa dla tych przedsiębiorstw branżowych, które z różnych względów nie mogą ani rywalizować, ani kooperować, zwykle dlatego, że dysponują słabym potencjałem konkurencyjnym. Strategia ta może mieć także charakter ofensywny (gdy przedsiębiorstwo świadomie rezygnuje z ekspansji lub nawet rynków mających kluczowe znaczenie dla konkurentów) lub defensywny (gdy przedsiębiorstwo poszukuje niszy rynkowej). Jeśli większość przedsiębiorstw w branży preferuje defensywny unik, to zwykle klienci są poddawani segmentacji i każde z nich obsługuje własny segment. Warto podkreślić, że w branży może występować więcej niż jeden z wymienionych wzorców zachowań i dodatkowo mogą pojawić się pewne ich kombinacje.

Na rysunku 1. i 2. przedstawiono typy relacji preferowanych odpowiednio przez przedsiębiorstwo zagraniczne oraz lokalne, w zależności od zajmowanej przez nie pozycji konkurencyjnej.

¹⁸ M. Gorynia (red.), *Strategie ...*, op. cit., s. 68, 81-82, 94-105.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lokalnego

		Silna	Przeciętna	Marginesowa
Pozycja konkurencyjna zagranicznej firmy	Silna	konfrontacja/ kooperacja/unik	konfrontacja/ kooperacja	konfrontacja
	Przeciętna	kooperacja/unik	konfrontacja/ kooperacja/unik	konfrontacja
	Marginesowa	unik	unik	konfrontacja/ kooperacja/unik

Rysunek 1. Macierz relacji dla przedsiębiorstwa zagranicznego

Źródło: M. Gorynia (red.), *Strategie...*, op. cit., s. 104.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lokalnego

		Silna	Przeciętna	Marginesowa
Pozycja konkurencyjna zagranicznej firmy	Silna	konfrontacja/ kooperacja/unik	kooperacja/unik	Unik
	Przeciętna	konfrontacja/ kooperacja	konfrontacja/ kooperacja/unik	Unik
	Marginesowa	konfrontacja	Konfrontacja	konfrontacja/ kooperacja/unik

Rysunek 2. Macierz relacji dla przedsiębiorstwa lokalnego

Źródło M. Gorynia (red.), *Strategie...*, op. cit., s. 104.

Jak wskazuje M. Gorynia, coraz większe otwieranie się gospodarki polskiej na różne formy współpracy gospodarczej z zagranicą rodzi pytanie: jak wobec postępującej ekspansji i presji konkurencyjnej ze strony przedsiębiorstw zagranicznych, zachowują się przedsiębiorstwa lokalne. Autor dokonując przeglądu literatury przedmiotu, zwraca uwagę na cztery typy tych zachowań, a mianowicie:

- koncepcję podziału strategii ze względu na stosunek do konkurencji według E. Dichtla i O. Issinga oraz wg A. Sznajdera (tabela 1);

Tabela 1. Typy zachowań przedsiębiorstw lokalnych wobec zagranicznych przedsiębiorstw

Koncepcja podziału strategii ze względu na stosunek do konkurencji według E.Dichtla i O. Issinga oraz wg A. Sznajdera	
<i>1</i>	<i>2</i>
Strategia walki	Strategia ta występuje, gdy w branży dominują relacje konfrontacyjne. Skuteczność tej strategii determinuje posiadanie relatywnie najsilniejszych zasobów oraz funkcjonowanie na atrakcyjnym rynku. Ma praktycznie zawsze charakter ofensywny i przekłada się na stosowanie strategii niskich kosztów lub dyferencjacji.
Strategia imitacji	Strategia ta występuje, gdy w branży dominują relacje konfrontacyjne lub kooperacyjne. Strategia ta polega na naśladowaniu wybranych działań konkurentów, pozwala ograniczyć ryzyko i koszty badań marketingowych. Wyróżniamy kilka rodzajów strategii imitacji: strategię kreatywnej imitacji, strategię wczesnej imitacji, strategię elastycznej imitacji, strategię imitowania produktów na zlecenie oraz strategię późnej imitacji. Niektóre z nich podkreślają konfrontacyjną postawę przedsiębiorców, inne łączą imitację z nawiązywaniem współpracy, np. strategia imitacji na zlecenie, zatem strategia imitacji to rozwiązanie pośrednie między walką a kooperacją.
Strategia kooperacji	Strategia ta występuje, gdy w branży dominują relacje kooperacyjne. Głównym celem jest uzupełnienie swoich zasobów dla pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych i wzmocnienia swojej pozycji wobec konkurentów. Kooperacja może obejmować jedną lub kilka sfer działalności przedsiębiorstw i jest zalecana przedsiębiorstwo działa na atrakcyjnym rynku. Zalety to np. obniżenie kosztów, rozwój sieci dystrybucji, ale także ryzyko zdominowania przez partnera i uzależnienia od niego. Można wyróżnić osiem podstawowych typów zachowań kooperacyjnych w zależności od trzech kryteriów: bezpieczeństwa (stabilność stosunków z partnerami), wartości (dziedzina działalności kooperantów w oczach klientów) oraz kompetencji w dziedzinie kooperacji (tabela 3).
Strategia luk rynkowych	Strategia ta występuje, gdy w branży dominują relacje wymijające. Strategia ta zalecana jest przedsiębiorstwom, które funkcjonują na rynku stwarzającym pewne szanse, ale nie dysponują wystarczającymi zasobami, aby móc na nim konkurować. Przedsiębiorstwa te powinny dążyć do znalezienia luki na rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza. Wyróżnia się dwa typy strategii luk rynkowych: typ imitacyjny oraz typ innowacyjny.
Strategia rezygnacji lub wycofania się z rynku	Strategia ta występuje, gdy w branży dominują relacje wymijające lub całkowity brak powiązań. Strategia ta zalecana jest przedsiębiorstwom funkcjonującym na nieatrakcyjnych rynkach i dysponującym słabym potencjałem konkurencyjnym. To strategia defensywna zalecana przedsiębiorstwom działającym w branży znajdującej się we wczesnej fazie schyłku w cyklu życia i stawiającym na maksymalizację zwrotu z nakładów inwestycyjnych poniesionych w związku ze sprzedawanym zakładem.

Źródło: M. Gorynia (red.), *Strategie...*, op. cit., s. 132-158.

- macierz strategii firm lokalnych według N. Dawara i T. Frosta (tabela 2);

Tabela 2. Typy zachowań przedsiębiorstw lokalnych wobec zagranicznych przedsiębiorstw

Macierz strategii przedsiębiorstw lokalnych według N. Dawara i T. Frosta	
Spryciarz	Strategia określana jako dodger (spryciarz) występuje, gdy presja globalizacyjna jest duża, a zasoby firmy nie są podatne na przemieszczenie za granicę. Spryciarz skupia się na lokalnej orientacji ogniw łańcucha wartości, wchodzi we wspólne przedsięwzięcie z zagraniczną firmą, sprzedaje aktywa zagranicznej firmie.
Rywal	Strategia jest określana jako <i>contender</i> (walczący) występuje, gdy presja globalizacyjna jest silna, a zasoby są mobilne, firma lokalna może spróbować podjąć konkurencję z korporacjami międzynarodowymi w skali globalnej. Rywal skupia się na poprawie swych zasobów i zdolności, aby dorównać globalnej firmie, często działając w niszy rynku globalnego.
Obrońca	Strategia określana jako <i>defender</i> (obrońca) występuje, gdy presja globalizacyjna jest słaba, a zasoby firmy nie są transferowalne – firma lokalna powinna się skoncentrować na obronie zajętej pozycji w stosunku do firm wchodzących na jej rynek macierzysty. Obrońca skupia się na umacnianiu atutów konkurencyjnych na tych segmentach rynku, gdzie firma obca jest słaba.
Budowniczy	Strategia określana jako <i>extender</i> (nazywana w języku polskim strategią najeźdźcy lub budowniczego; wydaje się, że lepszym określeniem jest nazwanie tego przypadku strategią selektywnej ekspansji na wybrane rynki celowe) występuje, gdy presja globalizacyjna jest mała, ale przynajmniej niektóre zasoby firmy mogą podlegać transferowi za granicę, firma lokalna może rozpocząć ekspansję na wybrane rynki zagraniczne. Budowniczy skupia się na rozbudowie działalności na obcych rynkach podobnych do krajowego, wykorzystuje tam swe atuty konkurencyjne.

Źródło: M. Gorynia (red.), *Strategie...*, op. cit., s. 132-158.

- typologię zachowań firm lokalnych według M. Goryni i R. Wolniaka (tabela 3);

Tabela 3. Typy zachowań przedsiębiorstw lokalnych wobec zagranicznych przedsiębiorstw

Typologia zachowań przedsiębiorstw lokalnych według M.Goryni i R. Wolniaka	
Narodowy lider	Strategia ta jest realizowana przez przedsiębiorstwa należące do sektorów o strategicznym znaczeniu dla gospodarki i właśnie dlatego jest najbardziej podatna na presję i interwencje rządu. Dostrzec ją można w branżach, w których występuje oligopolistyczna struktura rynku (z udziałem przedsiębiorstw krajowych) lub tam, gdzie dokonana już demonopolizacja przedsiębiorstw państwowych doprowadziła po latach do tendencji odwrotnej, czyli do działań konsolidacyjnych i fuzji prowadzących do powstania holdingów i/lub aliansów strategicznych.
Agresywny obrońca	Strategia ta jest realizowana przez polskie przedsiębiorstwa znajdujące się w stadium konfrontacji z konkurencją z zagranicy i polega na agresywnej walce o udziały w rynku. Wiele polskich przedsiębiorstw realizujących tę strategię za cel strategiczny przyjęło podniesienie poziomu jakości swoich wyrobów i usług, a także dostosowanie marketingu do standardów zagranicznych konkurentów.
Lokalny kooperant	Strategia kooperacji jest równoznaczna z realizacją zasady, iż jeśli się nie jest w stanie skutecznie konkurować z firmami zagranicznymi, to lepiej dołączyć do nich lub związać się z nimi, nawet za cenę zachowania mniejszościowych udziałów i odgrywania marginesowej roli w zarządzaniu firmą lub spełnienia roli wyłącznie współwłaściciela pasywnego. W strategii lokalnego kooperanta występują różne jej odmiany: operacje prostego przejścia/wykupu firmy krajowej; utworzenie wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) firmy zagranicznej z polską, w którym firma polska zachowuje udział mniejszościowy; łączenie się z zagranicznymi konkurentami w formie zawierania kontraktów, które są bardziej zbliżone do aliansów i koalicji niż fuzji i wspólnych przejęć. Kontrakty te mają zazwyczaj niekapitałowy charakter, tzn. nie jest wymagany od zagranicznego partnera transfer kapitału finansowego.
Lokalny lobbysta	Strategia ta jest nastawiona na niedopuszczenie zagranicznych przedsiębiorstw na polski rynek lub ograniczanie możliwości ich funkcjonowania na tym rynku tak długo, jak jest to możliwe. Realizowana jest przez podejmowanie prób wywierania bezpośredniego lub pośredniego wpływu (poprzez partie polityczne i inne grupy nacisku) na tworzenie nowych lub utrzymywanie istniejących barier celnych lub pozacelnych.

Źródło: M. Gorynia (red.), *Strategie...*, op. cit., s. 132-158.

- koncepcję strategii logistycznych dotyczących biznesu globalnego według J. Coopera (tabela 4).

Tabela 4. Typy zachowań przedsiębiorstw zagranicznych w ramach koncepcji strategii logistycznych dotyczących biznesu globalnego według J. Coopera

Koncepcja strategii logistycznych dotyczących biznesu globalnego według J. Coopera	
Najeźdźcy	Przedsiębiorstwa zagraniczne w krajach ekspansji budują własne zakłady produkcyjne, mające najczęściej charakter montowni. Podzespoły i części są zazwyczaj w całości lub w dużej części sprowadzane z kraju macierzystego. Taka strategia inwestora zagranicznego oznacza zredukowaną rolę firm lokalnych.
Osadnicy	Przedsiębiorstwa zagraniczne są zlokalizowane na rynkach lokalnych krajów ekspansji. Zaopatrzenie odbywa się częściowo z zagranicy, a częściowo ma charakter lokalny.
Klony	Przedsiębiorstwa zagraniczne zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż koncentrują na rynkach lokalnych.
Baronowie	Przedsiębiorstwa zagraniczne produkcję i zaopatrzenie koncentrują na określonym rynku lokalnym, natomiast sprzedaż na rynkach całego świata.
Nieosiągalni	Przedsiębiorstwa zagraniczne koncentrują działalność produkcyjną w jednym regionie świata, a zaopatrzenie i sprzedaż odbywa się na rynkach całego świata.

Źródło: M. Gorynia (red.), *Strategie...*, op. cit., s. 155-158.

W odróżnieniu od trzech wyżej omówionych typów postępowania przedsiębiorstw lokalnych wobec inwestorów zagranicznych, koncepcja strategii logistycznych dotyczących biznesu globalnego klasyfikuje zachowania firm zagranicznych w krajach goszczących i przez ich pryzmat opisuje zachowania firm lokalnych.

Wybrane formy współpracy korporacji transnarodowych z lokalnymi przedsiębiorstwami

Kontekst

Proces globalizacji spowodował niespotykaną dotychczas możliwość rozwoju przedsiębiorstw. Wykorzystanie tych szans rozwojowych coraz częściej wymaga wzajemnej współpracy przedsiębiorstw, zwłaszcza pojedynczych, małych firm. Efektem takiego podejścia jest powstawanie licznych formalnych i nieformalnych związków między przedsiębiorstwami, które pozwalają im przetrwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu. Przedsiębiorstwa zaczęły dostrzegać pozytywne efekty współpracy gospodarczej, która umożliwia im bardziej efektywne wykorzystanie swoich ograniczo-

nych zasobów. Jednym z nich jest efekt synergii¹⁹, który wynika ze współpracy z innymi firmami, w tym również z międzynarodowymi przedsiębiorstwami. Synergia ma na celu łączenie wybranych zasobów i kompetencji jej uczestników²⁰, umożliwiając absorpcję innowacji, dostęp do nowoczesnej wiedzy, metod gospodarowania zasobami materialnymi i ludzkimi, kształtowanie lepszej obsługi rynku, redukcję kosztów, zwiększenie dynamiki działania, wysoką jakość pracy przedsiębiorstwa²¹.

Współpraca gospodarcza występuje, gdy „dwa lub więcej przedsiębiorstw działają wspólnie na rzecz uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez wymianę informacji, podejmowanie wspólnych decyzji i podziału korzyści, które są większe niż w przypadku samodzielnej działalności”²². Podobnie została ona zdefiniowana przez Fostera i Sanjay²³, którzy uważają, że występuje ona w sytuacji, w której „różne podmioty działają wspólnie, dzieląc procesy, technologie i informacje w celu maksymalizacji wartości dla całej współpracującej grupy oraz klientów, których obsługują”. Natomiast Daugherty i in.²⁴ stwierdzają, że współpraca stanowi wymianę informacji, wspólne opracowanie planów strategicznych i synchronizacji działań, które mają przynieść korzyści z integracji pionowej firm (wertykalnej) bez inwestowania w przejęcia przedsiębiorstw. Definicje te są bardzo szerokie, co utrudnia odróżnienie jej od innych podobnych pojęć, takich jak kooperacja i koordynacja. Spekman i in.²⁵ podjęli próbę usystematyzowania tych kategorii. Według autorów, kooperacja zachodzi wówczas, gdy przedsiębiorstwa wymieniają podstawowe informacje i mają długoterminowe relacje z ograniczoną liczbą najważniejszych dostawców lub/i odbiorców. Na wyższym poziomie lokują koordynację, której istota polega na ciągłym przepływie między firmami ciągły ważnych i nieodzownych informacji poprzez wykorzystanie technologii informacyjnych. Współpraca natomiast jest najbardziej zaawansowaną formą współdziała-

¹⁹ W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowaniu ich inicjału innowacyjnego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 60-62.

²⁰ *Ibidem*, s. 103-104.

²¹ M. Strużycki, *Zarządzanie kooperacyjne jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Handel wewnętrzny. Marketing-Rynek-Przedsiębiorstwo”, Warszawa 2005, nr 2 (295), s. 2.

²² M.S. Togar, R. Sridharan, *The collaborative supply chain*, „International Journal of Logistics Management”, 2002, Vol. 13, No. 1, s. 19.

²³ F. Foster i S. Sanjay, *Imperatives for successful collaboration*, „Supply Chain Management Review”, 2005, Vol. 9, No. 1, s. 31.

²⁴ P. Daugherty, R.G. Richey, A.S. Roath, S. Min, H. Chen, A.D. Genchev, *Is collaboration paying off for firms?*, „Business Horizons”, 2006, Vol. 49, No. 1, s. 61.

²⁵ R.E. Spekman, J.W. Kamauff, N. Myhr, *An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 1998, Vol. 28, No.8, s. 630.

nia firm, która wymaga wysokiego poziomu zaangażowania zasobów, zaufania i wymiany informacji. Z tej racji, według Spekman i in., kooperacja, koordynacja i współpraca są różnymi pojęciami, ponieważ każde z nich obejmuje różny poziom zaufania i zaangażowania zasobów.

Golicic i in.²⁶ wprowadzają kryteria, które mogą być wykorzystane do rozróżnienia tych wskazanych wyżej kategorii. Sugerują oni, że siła relacji, ich jakość i bliskość są kryteriami pozwalającymi ustalić, czy porozumienia między organizacjami mają charakter kooperacyjny, koordynacyjny czy współpracy. Wedle sformułowanej przez badaczy systematyki, „współpraca” oznacza najwyższy poziom relacji między firmami, natomiast koordynacja i kooperacja odpowiednio niższy²⁷. Biorąc pod uwagę powyższe definicje relacji między firmami, można wskazać różnorakie formy organizacyjne, mające zapewnić wzajemnym działaniom przedsiębiorstw efektywność i skuteczność. Należą do nich: alianse strategiczne, joint venture, franchising, umowy licencyjne, kontrakty menedżerskie, outsourcing, porozumienia o kooperacji, konsorcja badawczo-rozwojowe, sieci podwykonawców²⁸.

Współpraca przedsiębiorstw ma charakter dobrowolny, nastawiona jest na realizację wspólnych celów firm, które pozostają względem siebie niezależne ekonomicznie, organizacyjnie (nie są podporządkowane jednolitemu kierownictwu) i prawnie (nie tracą swej samodzielności i osobowości prawnej)²⁹. Jej odzwierciedlenie znajduje się w fizycznym przepływie czynników wytwórczych, dokumentacji, środków finansowych oraz informacji między współpracującymi przedsiębiorstwami.

Współpraca między KTN z małymi lokalnymi firmami może mieć charakter kapitałowy i niekapitałowy. Współpraca niekapitałowa obejmuje: umowy franchisingowej, sprzedaż licencje i kontrakty menedżerskie. Stosując takie formy działania, korporacje międzynarodowe wykorzystują strategię opartą na zawieraniu kontraktów z lokalnymi i zagranicznymi firmami w kraju goszczącym. Partnerzy nie łączą swoich kapitałów, dlatego w efekcie takiej współpracy, nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo. Współpraca kapitałowa natomiast tworzy w efekcie wspólne przedsiębior-

²⁶ S. L. Golicic, J.H. Foggin, J.T. Mentzer, *Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure*, "Journal of Business Logistics", 2003, Vol. 24, No.1, s. 57-76.

²⁷ *Ibidem*, s. 65.

²⁸ D.J. Bowersox, D.J. Close, T.P. Stank, *How to master cross-enterprise collaboration*, "Supply Chain Management Review", Vol.7, No.4. s. 18; S.L. Golicic, *Relationship...*, *op.cit.*, s. 57; E. Todeva, D. Knoke, *Strategic alliances and models of collaboration*, "Management Decision", 2005, Vol. 43, No. 1, s. 123.

²⁹ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 144.

stwa (*joint venture*) lub alianse strategiczne z przedsiębiorstwami krajowymi.

Formy współpracy niekapitałowej

Międzynarodowy franchising

Franchising to metoda organizacji działalności gospodarczej, w efekcie której powstaje sieć złożona z wielu niezależnych pod względem prawnym przedsiębiorców, ale oferujących identyczne towary lub usługi według jednolitych reguł i standardów określanych przez organizatora sieci. Franchising jest kojarzony przede wszystkim z działaniem wielkich międzynarodowych korporacji, jednak z coraz większym powodzeniem stosują je także krajowe firmy. Zalety międzynarodowej franczyzy z punktu widzenia przedsiębiorstwa – franczyzobiorcy są ogólnie znane i do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- korzystanie z marki, dzięki której jest on postrzegany jako część międzynarodowej korporacji, co zmniejsza ryzyko niepowodzenia takiego biznesu;
- korzystanie z gotowej wiedzy i doświadczenia franczyzodawcy (jako przykład można wymienić: prawa do patentów, prawa autorskie, prawa do znaków towarowych, wzorów przemysłowych i użytkowych, tajemnic handlowych, sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, *know-how*, tajemnic handlowych lub produkcyjnych);
- wsparcie marketingowe;
- relatywnie szybki rozwój przedsiębiorstwa.

Druga strona transakcji – międzynarodowa korporacja, która pełni rolę franczyzodawcy, także czerpie wiele korzyści z tej formy współpracy, a mianowicie:

- możliwość wejścia na nowe rynki zagraniczne;
- zwiększenie przychodów i zysków nie wymagające dużych własnych nakładów kapitałowych a raczej poprzez wykorzystanie miejscowych zasobów i umiejętności franczyzobiorców;
- wzmocnienie wizerunku i renomy międzynarodowej korporacji;
- szybki rozwój firmy;
- niewielkie zaangażowanie pracowników korporacji za granicą.

Międzynarodowe korporacje wykorzystujące franchising jako sposób wejścia i rozwoju na zagranicznych rynkach, mogą mieć trudności w monitorowaniu jakości wytwarzanych dóbr i świadczonych usług oraz i w zakresie zgodności działań marketingowych zagranicznego partnera

z umową franchisingową. Taka sytuacja wpływa na pogorszenie międzynarodowej renomy firmy. Możliwa jest również rezygnacja franczyzobiorcy ze współpracy w ramach sieci, po zdobyciu przez niego odpowiedniej wiedzy i koniecznego doświadczenia.

W grupie międzynarodowych sieci franchisingowych w branży hotelarskiej można przykładowo wyróżnić: Hilton, Sheraton, Holiday Inn, w branży gastronomicznej: McDonald's, Pizza Hut, w branży wynajmu samochodów: Hertz, Avis, sieć sklepów handlu detalicznego - Carrefour Ekspres.

Międzynarodowe licencje

Sprzedaż licencji za granicą oznacza przekazanie prawa do częściowego lub pełnego korzystania z objętych patentem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych i *know-how*. Sprzedaż ta jest realizowana w przypadku krótkiego cyklu życia produktu w celu jego przedłużenia na zagranicznych rynkach, przyspieszenia zwrotu nakładów na badania i rozwój opatentowanych wynalazków, poszerzenia zakresu transferu techniki w ramach umów towarzyszących eksportowi, lub wtedy, gdy samodzielne wdrożenie licencji jest niemożliwe ze względu na brak środków finansowych.

Sprzedaż licencji przynosi wiele korzyści KTN. Licencjonowanie wiąże się z użyczeniem pewnych praw własności intelektualnej. Właściciel licencji otrzymuje od licencjobiorcy opłatę ustaloną, na przykład w stosunku proporcjonalnym do zysków uzyskanych z użytkowania własności intelektualnej lub ze sprzedaży³⁰. Sprzedaż licencji umożliwia także dostęp do nowych rynków zagranicznych, co pozwala na rozszerzenie skali działania KTN, jak również licencjobiorcom.

Licencjobiorca musi liczyć się z brakiem gwarancji, że produkty wytwarzane na podstawie licencji będą dobrej jakości. Powoduje to pojawienie się kosztów związanych z nadzorem nad realizacją umowy licencyjnej i ewentualnie kosztów rozstrzygania sporów między jej stronami. Efektem zewnętrznym może być niebezpieczeństwo utraty wiedzy zawartej w licencji, gdyż po pewnym czasie licencjobiorca staje się jej „właścicielem” i może z niej korzystać po upływie okresu licencjonowania, zmieniając np. zewnętrzne atrybuty produktu wytwarzanego w oparciu o licencję.

Z punktu widzenia firmy korzystającej z licencji, istnieje niebezpieczeństwo technicznego uzależnienia się od licencjodawcy, szczególnie

³⁰ M. Gorynia (red.), *Strategie ...*, op. cit., s. 114.

w przypadku, gdy w umowie licencyjnej zawarte są klauzule konieczności zakupów wyposażenia firmy lub niezbędnych do produkcji materiałów.

Kontrakty menedżerskie

Taka forma współpracy polega przekazaniu przez międzynarodową korporację swojemu zagranicznemu partnerowi do dyspozycji zespół osób posiadających określoną wiedzę i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą.

Kontrakt menedżerski jest wykorzystywany wówczas, gdy korporacja:

- realizuje inwestycję za granicą na zlecenie innej firmy i po jej ukończeniu (do czasu nabycia doświadczenia przez lokalny personel) pozostawia swój zespół zarządzający wykonanym obiektem;
- przekazuje licencję za granicę i aż do zdobycia doświadczenia przez lokalny personel, zarządza wykorzystaniem licencji przez własny zespół;
- utworzyła z partnerem zagranicznym *joint venture* i z powodu braku doświadczenia w zarządzaniu przez lokalny personel, oddaje do dyspozycji własnych menedżerów.

Główne zalety takiego kontraktu, to niewielkie ryzyko i brak nakładów finansowych po stronie oferującego usługi menedżerskie. Największym problemem staje się wyszkolenie lokalnych menedżerów, często z powodu odmiennej kultury i praktyk prowadzenia biznesu w danym kraju, braku efektywnej komunikacji z pracownikami oraz innymi partnerami biznesowymi za granicą.

Formy współpracy kapitałowej

Joint ventures

Wspólne przedsiębiorstwa są zakładane w celu realizacji zadań, głównie produkcyjnych, przez samodzielnych prawnie i ekonomicznie partnerów. Jeżeli tworzy się je z niezależnym partnerem zagranicznym, to forma takiej współpracy nosi nazwę *joint venture*. Spółka *joint venture* to typowe porozumienie udziałowe, w wyniku którego powstaje trzeci podmiot. Obaj partnerzy takiego porozumienia powołują do życia nową firmę, która reprezentuje ich związek i realizuje interesy obu stron. Strony łączą środki niezbędne do realizacji założonego celu, wnoszą do nowej jednostki kapitał, aktywa rzeczowe i obrotowe, wiedzę, umiejętności lub inne niemater-

rialne składniki. Aktywnie uczestniczą w nadzorowaniu jednostki w czasie trwania przedsięwzięcia. Zarówno korzyści płynące ze wspólnego przedsięwzięcia, jak i ponoszone ryzyko są udziałem każdego z partnerów. Niekiedy joint venture tworzone są przez podmioty poprzednio konkurujące.

Spółki tego typu są tworzone, gdy:

- strategia rozwoju przedsiębiorstwa nie może zostać zrealizowana z powodu niewystarczających zasobów posiadanych przez pojedyncze firmy;
- zasoby firm są komplementarne z punktu widzenia realizowanej ścieżki rozwoju firm;
- joint venture umożliwia prowadzenie rentownej działalności gospodarczej na większą skalę (korzyści skali produkcji);
- możliwy jest transfer wiedzy i umiejętności między partnerami;
- umożliwia dostęp do nowych kanałów dystrybucji i dostaw oraz do rynków partnerów;
- umożliwia podział i redukcję rynkowego;
- stosowanie cen transferowych daje możliwość obniżki kosztów produkcji;
- stanowi najbardziej korzystną formą wejścia na nowy rynek zagraniczny;
- prawodawstwo kraju lokalizacji firmy joint venture i organy antymonopolowe są łagodniej nastawione do tej formy niż do fuzji i przejęć.

Motywy tworzenia *joint venture* jest często chęć wejścia na zagraniczny rynek, w przypadku, kiedy powołanie własnego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jest niemożliwe ze względu na brak wystarczającego doświadczenia i znajomości specyfiki tego rynku. Taka forma rozwoju firm umożliwia im osiągnięcie efektu synergii, dzięki połączeniu zasobów, wiedzy i doświadczenia partnerów. Poznanie lokalnych warunków, wymagań klientów, działań konkurentów, dystrybutorów, miejscowych władz następuje z pomocą krajowego partnera. Jest to cenna metoda zrozumienia czynników kulturowych warunkujących zachowania nabywców, sposobów prowadzenia negocjacji z przedstawicielami lokalnego biznesu. Joint venture umożliwia także dostęp do tańszych czynników wytwórczych (surowców i siły roboczej), dostęp do nowych rynków zbytu, pokonanie barier handlowych wejścia na rynek zagraniczny oraz pozwala na wspólne ponoszenie ryzyka działalności biznesowej w nowym obcym otoczeniu. Niezmiernie ważnym w joint venture jest dobór właściwego partnera, co pozwoli realizować wspólne przedsięwzięcia i podejmować strategiczne decyzje, np. o inwestowaniu czy transferze zysków. Wydłużenie czasu podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych, co najczęściej ma miej-

sce w przypadku parytetowego joint venture (tzn. gdy obaj partnerzy mają udziały po 50%), wpływa na obniżenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i zmniejszenia jego elastyczność reakcji na zmiany w otoczeniu rynkowym. Także różnice kulturowe między partnerami joint venture mogą stać się źródłem problemów w komunikowaniu się a nawet mogą być źródłem konfliktów, np. między zagraniczną kadrą zarządzającą a miejscowymi pracownikami.

Międzynarodowe alianse strategiczne

Mianem aliansów strategicznych określa się porozumienia między niezależnymi przedsiębiorstwami, które zawierane są w celu kooperatywnego budowania i rozwijania konkurencyjności międzynarodowej, sprostaniu wyzwaniom globalizacji oraz – związanym z nią – wysokim kosztom rozwoju technologicznego. Wśród korporacji transnarodowych zauważyć można coraz więcej zawieranych przez nie aliansów strategicznych, nie tylko z równorzędnymi partnerami, ale także z małymi firmami kraju ich działalności gospodarczej, co świadczy o rosnącym zainteresowaniu kooperacyjnymi formami konkurowania.

Alians strategiczny jest formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia. Jest to trwałym układ kooperacji między przedsiębiorstwami, charakteryzujący się przepływami materialnych i niematerialnych zasobów. Alianse strategiczne (*strategic alliances*) to porozumienia, sojusze pomiędzy firmami, w ramach tej samej lub innej branży, mające na celu wzajemne umocnienie na rynku i przez to osiągnięcie wspólnych korzyści. Skoro alians oznacza współdziałanie konkurentów, to czasowo muszą oni zawiesić lub ograniczyć rywalizację w wybranym obszarze działania.

Alianse strategiczne zawierane przez korporacje transnarodowe z innymi firmami mogą być realizowane w różnych formach, w tym jako: pomoc techniczna, poddostawy, franchising, licencje, kontrakty menedżerskie, wspólne przedsięwzięcia. Przytoczone formy zostały już wyżej omówione. W rzeczywistości nie wszystkie są jednak aliansami strategicznymi.

O wykorzystaniu danej formy jako aliansu decyduje charakterystyka współpracy przedsiębiorstw, która nabiera charakteru strategicznego wówczas, gdy działania firm są długookresowe, skoordynowane oraz zmierzają do poprawy konkurencyjności i rynkowego udziału partnerów.

Cele zawierania międzynarodowych aliansów strategicznych mogą być różne, ale dominującym jest zwiększenie konkurencyjności parterów

oraz ich zysków. Pośród innych celów można wyróżnić również: rozwój nowego produktu i wprowadzenie go na rynek, zwiększenie produkcji, poprawa skuteczności marketingu, szczególnie działań promocyjnych, zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technicznych i technologicznych, zwiększenia stopnia internacjonalizacji, zbudowanie nowych lub usprawnienie istniejących kanałów dystrybucji.

Klasyfikacja współpracy KTN z lokalnymi firmami wg UNCTAD

Inny podział współpracy między TKN, a lokalnymi firmami kraju goszczącego zaproponował UNCTAD (ang. *United Nations Conference on Trade and Development*, Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju) w *World Investment Report*³¹. Rozróżnia on dwie podstawowe formy współpracy w zależności od kierunku jej przebiegu: współpraca pionowa - „do przodu” i „do tyłu” oraz pozioma (tabela 5).

Tabela 5. Powiązania występujące między zagranicznymi a lokalnymi przedsiębiorstwami

Formy	Relacje filii zagranicznych z lokalnymi przedsiębiorstwami		
	„Do tyłu” (zaopatrzenie)	„Do przodu” (dystrybucja)	Pozioma kooperacja w produkcji
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Czyste transakcje rynkowe	Zakupy „z półki „	Sprzedaż „z półki”	-
Powiązania krótkoterminowe	ciągłe lub sporadyczne zakupy na zamówienie	ciągła lub sporadyczna sprzedaż w oparciu o zamówienie	-
Powiązania długoterminowe	-długoterminowe kontrakty na dostawę produktów do dalszej produkcji - podwykonawstwo w zakresie dostawy półproduktu lub produktu finalnego	- długoterminowe kontrakty z lokalnymi dystrybutorami lub ostatecznymi odbiorcami - outsourcing lokalnych firm w zagranicznych filiach	Wspólne projekty filii zagranicznej z lokalną konkurencyjną firmą

³¹World Investment Report 2001: *Promoting Linkages*. UNCTAD, United Nations, New York and Geneva, 2001, s. 135.

1	2	3	4
Relacje własnościowe	- utworzenie joint-venture z dostawcami, - utworzenie nowej filii zaopatrzeniowej przez zagraniczną korporację	- utworzenie joint venture z lokalnymi dystrybutorami lub/i z ostatecznymi odbiorcami - utworzenie nowej filii dystrybucyjnej przez zagraniczną korporację	- joint venture w zakresie kooperacji poziomej , - utworzenie przez zagraniczną korporację nowej filii produkującej te same produkty

Źródło: *World Investment Report 2001: Promoting Linkages, UNCTAD, United Nations, New York and Geneva, 2001, s. 158.*

Połączenia „do tyłu” występują w sytuacji, kiedy filie zagraniczne pozyskują dobra albo korzystają z usług lokalnych firm, a więc ma ona charakter zaopatrzenia korporacji w czynniki produkcji. Powiązania „do przodu” występują w przypadku, gdy zagraniczne filie sprzedają swoje dobra i usługi firmom znajdującym się na terenie kraju goszczącego. Z kolei powiązania „poziome” obejmują interakcje z lokalnymi firmami, które prowadzą konkurencyjne czynności.

Podsumowanie

- Współpraca między KTN z małymi lokalnymi firmami może mieć charakter kapitałowy i niekapitałowy. Współpraca niekapitałowa obejmuje: umowy franchisingowej, sprzedaż licencji i kontrakty menedżerskie. Natomiast współpraca kapitałowa tworzy w efekcie wspólne przedsiębiorstwa (*joint venture*) lub alianse strategiczne z przedsiębiorstwami krajowymi.
- Powiązania „do tyłu”³² mają miejsce z dostawcami kraju goszczącego, a więc lokalnymi krajowymi firmami, jak i zagranicznymi, zlokalizowanymi na terytorium tego kraju. Zlecenie przez KTN podwykonawstwa lokalnym dostawcom sprzyja rozwojowi tych firm, a także przyczynia się do wzrostu ich specjalizacji i elastyczności. Również poprzez adaptacje nowych technologii udostępnionych im przez współpracujące z nimi korporacje, są w stanie szybciej przystosować swoje produkty do wymagań zamawiających. Współcześnie można zauważyć rosnący trend wykorzystania outsourcingu w celu wytworzenia wyspecjalizowanych produktów, a bliskość dostaw-

³² *Ibidem*, s. 127.

ców (lokalnych firm) i odbiorców (KTN) sprzyja kontroli jakości tych produktów.

- Lokalni dostawcy mogą czerpać korzyści ze współpracy z filiami zagranicznymi.

Po pierwsze, mogą zwiększać produkcję, zatrudnienie, możliwości technologiczne i marketingowe. Powiązania te są kanałami transferu wiedzy, informacji i umiejętności między tymi firmami. Często umożliwiają rozpoczęcie eksportu lub jego intensyfikację, szczególnie, gdy lokalne firmy stają się wyspecjalizowanymi dostawcami dla pozostałych filii KTN rozmieszczonych na innych rynkach zagranicznych.

- Rozpowszechnianie wiedzy poprzez współpracę z zagranicznymi firmami występuje w szerszym zakresie, w krajach rozwiniętych gospodarczo, gdzie obie strony tej współpracy są na wysokim poziomie rozwoju technologicznego i przepływ wiedzy dokonuje się w obu kierunkach. W krajach rozwijających się natomiast, dostawcy są relatywnie słabi pod względem wyposażenia w nowoczesne technologie. W takich przypadkach przepływ wiedzy najczęściej jest jednokierunkowy, czyli z zagranicznych filii do lokalnych przedsiębiorstw.
- Korzyści ze współpracy zależą od zaawansowania technologicznego i od wartości dodanej przez dostawców. Dostawcy wyspecjalizowanych i wysokiej jakości produktów, z wysoką wartością dodaną, czerpią więcej korzyści ze współpracy w porównaniu z tymi, którzy sprzedają korporacji proste produkty.
- Nie zawsze jednak współpraca występująca pomiędzy KTN i lokalnymi przedsiębiorcami jest korzystna dla gospodarki kraju goszczącego. Istnieje bowiem ryzyko pojawienia się luki technologicznej między firmami współpracującymi z korporacjami, a tymi, które nie były włączone w taką współpracę, co może doprowadzić te ostatnie do bankructwa. Ponadto nie wszystkie KTN poszukają dostawców w kraju ich lokalizacji, jeżeli korzystają z możliwości zaopatrzenia w krajach o niższych kosztach produkcji. Monopolistyczna siła KTN może także doprowadzić do zaniku konkurencji i niesprawiedliwego traktowania istniejących dostawców.
- Silna pozycja przetargowa KTN w stosunku do ich dostawców może wpływać na obniżenie cen dostarczanych przez nich produktów, co niewątpliwie wpływa na zmniejszenie ich przychodów i zysków³³. Nieregularny odbiór produktów od dostawców w zależności od potrzeb korporacji, powoduje przesunięcie części ryzyka związanego

³³*Ibidem*, s. 130.

z fluktuacjami rynku na tych drugich. Coraz bardziej popularny outsourcing, wykorzystywany w relacjach KTN – lokalni dostawcy, może być także stosowany w celu zmniejszenia zatrudnienia w zagranicznych filiach, w których znajdują pracę miejscowi pracownicy.

Literatura

- Bowersox D.J., Close D.J., Stank T.P., *How to master cross-enterprise collaboration*, "Supply Chain Management Review", Vol.7, No.4.
- Buckley P.J., Casson M., *The Future of Multinational Enterprise*, McMillan Press, London-Basingstoke 1976.
- Daugherty P., Richey R.G., Roath A.S., Min S., Chen H., Genchev A.D., *Is collaboration paying off for firms?*, "Business Horizons", 2006, Vol. 49, No. 1.
- Dunning J.H., *Comment of the International Production* [w:] *The International Enterprise*, London 1971.
- Dunning J.H., *International Enterprise and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993.
- Dunning J.H., *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Urwin, London 1981.
- Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy. Second Edition.*, Berkshire: Addison Wesley, Wokingham 1995.
- Dunning J.H., *Reapprising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, "Journal of International Business Studies", 1995 (a), nr. 3.
- Dunning J.H., *The Role of Foreign Direct Investment in the Globalizing Economy*, BNL Quarterly Review 1995 (b), nr. 2.
- Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
- Foster F., Sanjay S., *Imperatives for successful collaboration*, "Supply Chain Management Review", 2005, Vol.9, No.1.
- Golicic S.L., Foggin J.H., Mentzer J.T., *Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure*, "Journal of Business Logistics", 2003, Vol. 24 No.1.
- Gorynia M. (red), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, pod red. M. Gorynii, PWE, Warszawa 2005,
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Hajdukiewicz A., Michalik A., *Rola korporacji transnarodowych w gospodarce światowej i handlu międzynarodowym*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, nr 751.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*, "Journal of International Business Studies" 2003, Vol. 34.
- Nohria N., Ghoshol S., *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004.
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowaniu ich inicjału innowacyjnego*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa 1997.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Spekman R.E., Kamauff J.W., Myhr N., *An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", 1998, Vol.28, No.8.
- Strużycki M., *Zarządzanie kooperacyjne jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Handel wewnętrzny. Marketing-Rynek-Przedsiębiorstwo”, Warszawa 2005, nr 2 (295).
- Sulejowicz A., *Partnerstwo Strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- Todeva E., Knoke D., *Strategic alliances and models of collaboration*, "Management Decision", 2005, Vo. 43, No. 1.
- Togar M.S., Sridharan R., *The collaborative supply chain*, "International Journal of Logistics Management", 2002, Vol.13, No.1.
- Wilkins M., *Multinational Corporations. An Historical Account*, [w:] *Transnational Corporations and the World Economy*, R. Kozul-Wright, R. Rowthorn (eds), WIDER-McMillan Press-St. Martin Press, London-New York 1998.
- World Investment Report 2001, *Promoting Linkages*, UNCTAD, United Nations, New York and Geneva 2001.
- World Investment Report 2005, *Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UNCTAD, New York and Geneva 2005.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN. Warszawa 1998.

ROZDZIAŁ 9.

PROGRES PRZEDSIĘBIORSTWA W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM POPRZECZ ROZWÓJ I DOSKONALENIE PERSONELU Z ZAKRESU MIĘDZYKULTUROWEGO

mgr Katarzyna Cyz

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
w Katowicach

Słowa kluczowe: biznes międzynarodowy, różnice kulturowe, personel, rozwój, szkolenia.

Wprowadzenie

Wyniki ICAN Research dla Poland, Go Global! wskazują na wzrastającą ilość firm działających na rynkach zagranicznych. W 2014 r. udział na rynku zagranicznym deklarowało 32% przedsiębiorstw, natomiast w 2015 r. odsetek firm rozwijających działalność wynosił 45%. Badanie to wskazuje również na zwiększające się zainteresowanie ekspansją przedsiębiorstw na rynki wschodnie, rynki afrykańskie oraz na rynki Ameryki Łacińskiej¹.

Ekspertki z branży doradczej zgodnie zwracają uwagę na kwestie kulturowe. Zauważają, iż polscy przedsiębiorcy ciągle niedostatecznie uświadamiają sobie znaczenie barier kulturowych w biznesie międzynarodowym. W biznesie międzynarodowym niezbędne jest uświadomienie sobie wagi czynników pozaekonomicznych, w których najważniejszymi są różnice kulturowe. Lekceważenie różnic kulturowych w kontaktach z zagranicznym kontrahentem niejednokrotnie doprowadza do porażki przed-

¹ Raport: *Polskie firmy na globalnej scenie*, <http://www.polandgoglobal.pl>, (online: 18.03.2016).

siębiorstwa na rynku międzynarodowym. Do osiągnięcia sukcesu w odmienniej kulturze niezbędne jest właściwe przygotowanie kadry z zakresu międzykulturowego.

Przedsiębiorstwo i personel w biznesie międzynarodowym

M. Rozkwitalska charakteryzuje następujące płaszczyzny działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych:

- biznes krajowy – przedsiębiorstwo sporadycznie importuje lub eksportuje produkty (w tym obszarze działa większość małych i średnich przedsiębiorstw),
- biznes międzynarodowy – przedsiębiorstwo opiera się przede wszystkim na jednym kraju, ale znaczące zasoby lub przychody pochodzą z zagranicy,
- biznes wielonarodowy – przedsiębiorstwo działa w wielu miejscach na świecie, w wielu lokalizacjach pozyskują zasoby, wytwarzają i zbywają produkty (realizowane przede wszystkim przez duże korporacje transnarodowe),
- biznes globalny – przedsiębiorstwo działa ponad granicami państwa i nie jest ściśle powiązane z jednym krajem².

Zgodnie z przytoczonymi powyżej charakterystykami biznesu, na potrzeby niniejszych rozważań, zastosowane zostanie określenie „biznes międzynarodowy”. Są to przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych, charakteryzujących się aktywnością międzynarodową, na płaszczyznach międzynarodowych, wielonarodowych lub globalnych³.

Odpowiednio przygotowany personel stanowi w przedsiębiorstwie niezastąpiony kapitał. W biznesie międzynarodowym główny nacisk kładzie się na podnoszenie kwalifikacji i umiejętności kadry menedżerskiej. Jak zauważa M. Nowakowski: „ludzie zajmujący się biznesem są osadzeni we własnej, narodowej kulturze, w kulturze biznesu charakterystycznej dla danego kraju oraz w kulturze firmy, w której pracują”.⁴ W biznesie międzynarodowym menedżer musi rozpoznać kulturę kraju, z którym współpracuje: „odnosi się to do klientów, dostawców, konkurentów, partnerów porozumień, urzędników państwowych czy bankierów. Z tego względu odczytuje się rolę globalnego menedżera jako”⁵:

² M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 20-21.

³ *Ibidem*, s. 21.

⁴ M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999, s. 171.

⁵ *Ibidem*, s. 171.

- międzykulturowego łącznika (uruchamiającego proces komunikacji międzykulturowej),
- międzykulturowego negocjatora,
- uruchamiającego proces międzykulturowej synergii,
- lidera działającego na skrzyżowaniu kultur.

Niewątpliwie „w obliczu internacjonalizacji zjawisk życia gospodarczego, doskonalenie kadry menedżerskiej staje się istotnym procesem, dzięki któremu można kształtować w menedżerach cechy, które przybliżają go do modelu „menedżera globalnego” umożliwiając mu efektywne funkcjonowanie w globalnym otoczeniu. Doskonalenie menedżerów (*Management Development*) to podnoszenie, dostosowanie i uzupełnianie kwalifikacji menedżerów w trakcie wykonywania przez nich pracy zawodowej w celu zwiększenia ich sprawności działania. Zgodnie z modelem kwalifikacyjnym menedżera, obejmuje ono kształtowanie kompetencji specjalistycznych, konceptualnych i interpersonalnych, bądź – w innym ujęciu – wiedzy, umiejętności i postaw”.⁶ Dostępna literatura naukowa podkreśla istotność tych umiejętności w stosunku do menedżerów firmy. Zdolność personelu przedsiębiorstwa do właściwej interakcji z osobami zróżnicowanymi kulturowo jest jednak niezbędna na każdym szczeblu i każdym stanowisku, gdzie zachodzi możliwość styczności z osobami pochodzącymi ze środowisk odmiennych kulturowo.

W kwestii różnic kulturowych nie należy ograniczać się wyłącznie do menedżerów i kadry zarządzającej. Problematyka pozyskiwania właściwej wiedzy i kompetencji z zakresu międzykulturowego dotyczy całego personelu pracującego na rynku zagranicznym lub dla rynku zagranicznego.

Szok kulturowy w odmiennym środowisku

Osoba oddelegowana do pracy za granicą zaczyna funkcjonować w kulturze, której norm i wartości nie zna, a wiedza i umiejętności, które posiada, mogą okazać się nie tylko bezużyteczne w nowym otoczeniu, ale i sprzeczne z funkcjonowaniem społeczeństwa przyjmującego.⁷ F. Tropenaars

⁶ *Ibidem*, s. 167.

⁷ E. Kownacka, *Od szoku do adaptacji: psychologiczne konsekwencje wyjazdu za granicę*, [w:] A. Paszkowska - Rogacz, E. Olczak, E. Kownacka, D. Cieślukowska, *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*, Krajowy ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2006, s. 41.

i Ch. Hampden – Turner podają, że około 20% menedżerów pracujących poza granicami kraju przeżywa ciężki szok kulturowy⁸.

Definicja szoku kulturowego według G. Hofstede to: „stres wywołany znalezieniem się w nieznanym środowisku kulturowym. Mogą mu towarzyszyć objawy somatyczne”⁹. E. Marx przedstawia kilka charakterystycznych przejawów szoku kulturowego, takich jak:

- napięcie spowodowane przez wysiłek poświęcony na adaptację do nowych warunków kulturowych,
- poczucie utraty przyjaciół, statusu zawodowego oraz posiadanych rzeczy,
- poczucie odrzucenia lub odrzucanie przedstawicieli innej kultury,
- niespójność ról społecznych, wartości oraz zakłócenie poczucia tożsamości,
- niepokój, a nawet złość lub odraza w stosunku do obcych praktyk lub zwyczajów,
- poczucie bezradności wynikającej z niemożności poradzenia sobie w warunkach nowego otoczenia¹⁰.

M. Bartosik-Purgat do najbardziej typowych objawów szoku kulturowego zalicza następujące symptomy:

- nadmierna dbałość o higienę (strach przed kontaktem fizycznym z rzeczami znajdującymi się wokół – tzw. *bedding*),
- nasilające się uczucia rozczarowania, niezadowolenia, złości, dezorientacji, frustracji, niecierpliwości,
- obawa przed byciem oszukany, okradzionym, zranionym, brak poczucia bezpieczeństwa,
- troska o uniknięcie skaleczenia, chorób i wszelkiego bólu,
- nieustająca krytyka nowego otoczenia (kultury), rozwijanie i pielęgnowanie negatywnych stereotypów dotyczących nowopoznanej kultury,
- brak chęci do nauki miejscowego języka oraz poznania panujących w danej kulturze zwyczajów i obyczajów,
- olbrzymia i narastająca chęć powrotu do kraju ojczystego, większa identyfikacja z krajem pochodzenia,
- tzw. choroba domowa (*homesickness*), przejawiająca się w tęsknocie za krajem,

⁸ F. Trompenaars, Ch, Hampden – Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 259.

⁹ G. Hofstede G., G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 394.

¹⁰ R. Zenderowski, B. Koziński, *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 50.

- niezdolność rozwiązywania podstawowych problemów,
- bóle głowy, częste napady niekontrolowanego płaczu¹¹.

Akceptacja innej kultury bywa niezwykle trudna. „Proces uczenia się na nowo i przystosowania się do nowej kultury nosi nazwę akulturacji”¹². Dotyczy osób wyjeżdżających na dłużej za granicę. Jest to w pewnym sensie powtórna kulturalizacja, z tą różnicą, że dotyczy osób, które już raz ją przeszły, w kulturze innej niż ta, w której teraz zaczynają żyć. Doświadczenie to, nierozłącznie związane ze zderzeniem z odmiennością – własną i otoczenia – nierzadko wiąże się z potrzebą dokonania dużych zmian w wielu sferach życia. Jego efektem jest poczucie dezorientacji, które w początkowym okresie pobytu za granicą owocuje stresem akulturacyjnym¹³. Pobyt w nowym kraju jest zawsze dużym wyzwaniem dla zdolności adaptacyjnej organizmu.

Przedsiębiorstwo powinno zapewnić pracownikom odpowiednie wsparcie. Odpowiedzialność za dobre przygotowanie do wyjazdu leży po stronie pracodawcy, „zarządy światowych korporacji, jak i właściciele mniejszych firm o zasięgu międzynarodowym, muszą sobie uświadomić, że ponadnarodowa ekspansja i uzyskanie przez nich konkurencyjności jest możliwe dzięki rozwinięciu kompetencji międzynarodowych ich pracowników i dostosowaniu zasad działania firmy do lokalnych zwyczajów i norm”¹⁴.

Szkolenia z zakresu międzykulturowego

Rozwój i doskonalenie personelu stanowi istotny element działania przedsiębiorstwa. M. Kostera określa szkolenie i rozwój personelu jako „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku oraz zdobywania nowej wiedzy i umiejętności pod kątem awansu, przesunięcia lub zmian organizacyjnych”.¹⁵ Zdaniem L. Zbiegień-Maciąg szkolenie to „rozszerzanie już posiadanych kwalifikacji i wiedzy, ugruntowanie posiadanej wiedzy oraz zdobywanie nowych umiejętności (...), rozwój (doskonalenie) to kreowanie

¹¹ *Ibidem*, s. 50

¹² E. Kownacka, *Od ..., op. cit.*, s. 41

¹³ *Ibidem*, s. 41

¹⁴ D. Cieślukowska, *Problemy integracji osób odmiennych kulturowo* w: A. Paszkowska - Rogacz, E. Olczak, E. Kownacka, D. Cieślukowska, *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*, Krajowy ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2006, s. 67

¹⁵ J. Schroeder, *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 115.

inicjatywy, innowacyjności i przedsiębiorczości; nabywanie wartości, kultury, identyfikacji z firmą; poszerzenie horyzontów intelektualnych”¹⁶.

W biznesie międzynarodowym szkolenia z zakresu międzykulturowego są fundamentem, pozwalającym na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa. M. Nowakowski zauważa, że „istnieje tendencja do zwiększania środków przeznaczonych na te cele oraz troska o zwiększenie efektywnego wykorzystania środków na szkolenia. Z tym wiąże się kwestia decentralizacji i odpowiedzialności za rozwój potencjału kierowniczego w korporacjach. Uważa się, że model scentralizowanej działalności szkoleniowej nie jest dostatecznie wrażliwy na koszty. Ośrodki kształcenia i szkolenia w ramach przedsiębiorstw uznawane są za zbyt kosztowne, a integracja ich działalności z działalnością podstawową przedsiębiorstwa za bardzo trudną. Twierdzi się, że instytucje te stają się zbyt autonomiczne, sztywne i biurokratyczne, w związku z czym nie są w stanie dość szybko reagować na zmieniające się potrzeby przedsiębiorstwa”¹⁷.

R. Winkler podkreśla, iż „przetrwanie i rozwój organizacji w znacznej mierze warunkuje posiadaną przez nią zdolność do przeprowadzania wewnętrznych przeobrażeń, tak by mogły adaptować się do zaistniałych warunków rynkowych w sposób umożliwiający wykorzystanie pojawiających się szans”¹⁸. Organizacja powinna charakteryzować się dbałością o „dostosowanie kompetencji i/lub kwalifikacji posiadanych przez zatrudnionych w organizacji pracowników, jak wypracowania u personelu swojej otwartości na dokonywanie zmian”¹⁹. Autorka podkreśla, że „środkiem, który może umożliwić realizację obu tych zadań, są szkolenia – a zatem działania, które mają na celu uzupełnienie lub pogłębienie wiedzy, kształtowanie umiejętności oraz odpowiednich postaw pracowników”²⁰.

Dobór szkolenia międzykulturowego do potrzeb organizacji

W szkoleniu personelu z zakresu międzykulturowego stosuje się szeroki zakres programów szkoleniowych. Podstawowy podział treningu międzykulturowego przedstawia się następująco:

1. standardowe programy – tzw. programy generyczne, ukierunkowane na kwantytatywną analizę, TQM (*Total Quality Management*), CRM (*Customer*

¹⁶ *Ibidem*, s. 116.

¹⁷ M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie...*, *op. cit.*, s. 169.

¹⁸ R. Winkler, *Komunikacja w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 194.

¹⁹ *Ibidem*, s. 194.

²⁰ *Ibidem*, s. 194.

Relationship Management), techniki marketingowe, techniki informacyjne itd.

2. indywidualne programy – ukierunkowane na dany region, kraj lub kompetencję. Programy te zazwyczaj zawierają:
 - aspekt geograficzno-środowiskowy – znajomość warunków miejsca oddelegowania, tzn. warunków klimatycznych, ryzyka zdrowotnego, przyzwyczajień żywnościowych itp.,
 - orientacja kulturowa – przeszkolenie z zakresu wartości kulturowych dla danego kraju, tradycji rodzinnych, struktur społecznych,
 - trening językowy,
 - trening atrybutywny – zrozumienie zachowań z punktu widzenia kraju goszczącego,
 - doświadczenia interakcyjne – przekazywanie doświadczeń osób powracających lub nadal przebywających w delegacji w danym kraju²¹.

J. Schroeder wyróżnia trzy obszary szkolenia, przygotowujące personel do oddelegowania do pracy w odmiennej kulturze: szkolenie międzykulturowe, szkolenie językowe i doradztwo z zakresu spraw codziennych, praktycznych. „Szkolenie międzykulturowe ma na celu poznanie i zrozumienie kultury kraju goszczącego, tak aby postępować zgodnie z obowiązującymi w tym kraju normami kulturowymi i to zarówno w kontaktach na zewnątrz, ale i wewnątrz firmy. Innymi słowy, chodzi o wykształcenie cechy zwanej międzykulturową elastycznością”²².

Do decyzji o rodzaju szkolenia dla poszczególnego pracownika pomocny może być model Mendenhalla, przedstawiony w tabeli 1.

Szkolenia we wszystkich tych zakresach mogą przyjąć formę szkoleń zamkniętych – czyli przeznaczonych wyłącznie dla pracowników określonej organizacji i zaprojektowanych pod kątem wymagań i potrzeb tej organizacji, lub szkoleń otwartych o określonej z góry przez firmę szkoleniową tematyce i formie, na które dokonywany jest nabór uczestników pochodzących z różnych organizacji”²³.

²¹ M. Pichanič, *Mezinárodní management a globalizace*, C.H.Beck Pro Praxi, Praga 2004, s. 116

²² J. Schroeder, *Zarządzanie ...*, op.cit., s. 119

²³ R. Winkler, *Komunikacja ...*, op. cit., s. 195

Tabela 1. Model Mendenhalla

Nowa praca?	Nowa kultura?	Wysoki stopień interakcji?	Typ scenariusza szkolenia	Charakterystyka szkolenia	
				Stopień trudności	Czas
TAK	TAK	TAK	A	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	wysoki 60 – 180 godzin wykłady, granie ról, asymilacja kulturowa, pobyt za granicą na wydajność, na aspekt cross – kulturowy Nacisk pokonanie barier
		NIE	B	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	średni 20 – 60 godzin wykłady, filmy, literatura, asymilacja, studium przypadków, Nacisk poznanie środowiska
	NIE	TAK	C	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	średni 20 - 60 godzin wykłady, filmy, symulacja Nacisk bardziej na wydajność pracy, mniej na kulturę
		NIE	D	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	średni lub niski 20 - 40 godzin wykłady, rzeczywistość, studium przypadków Nacisk przede wszystkim na wydajność
NIE	TAK	TAK	E	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	średni lub niski 40 – 80 godzin wykłady, granie ról, asymilacja kulturowa, Nacisk na kulturę oraz kontekst interpersonalny
		NIE	F	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	niski lub średni 20 – 60 godzin wykłady, filmy, literatura Nacisk na komunikację interpersonalną
	NIE	TAK	G	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	niski lub średni 30 - 60 godzin wykłady, filmy, granie ról Nacisk na aspekt kulturowy
		NIE	H	Stopień trudności Czas Rodzaj zajęć	niski 4 - 8 godzin wykłady, filmy Nacisk ogólna wiedza

Źródło: M. Pichanič, *Mezinárodní management a globalizace*, C.H.Beck Pro Praxi, Praga 2004, s. 117.

Badania przytaczane przez J. Schroedera podają, że analizowane międzynarodowe firmy amerykańskie, europejskie i japońskie mają zróżnicowane podejście do szkolenia pracowników przygotowujących się do pracy za granicą z zakresu międzykulturowego²⁴. Tabela 2 przedstawia wyniki badań dla dwóch wybranych grup personelu przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Częstotliwość wykorzystania szkolenia międzykulturowego w wybranych krajach (w procentach)

Program szkoleniowy	Kategoria stanowiska					
	naczelne kierownictwo			personel obsługi		
	USA	Europa	Japonia	USA	Europa	Japonia
Ogólny przegląd środowiska zagranicznego	52	57	67	31	38	67
Orientacja kulturowa	42	55	14	24	28	24
Asymilacja kulturowa	10	21	14	9	14	19
Szkolenie językowe	60	76	52	24	48	76
Trening wrażliwości	3	3	0	0	3	5
Trening terenowy	6	28	14	1	7	24

Źródło: J. Schroeder, *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 117.

W ocenie ekspertów, przedsiębiorstwa corocznie tracą kilka mld dolarów z powodu błędów personelu, spowodowanych brakiem znajomości obcej kultury. Brak przygotowania personelu z zakresu międzykulturowego może spowodować niepowodzenie przedsięwzięcia za granicą i być przyczyną powrotu do kraju²⁵.

Podsumowanie

W biznesie międzynarodowym wiedza na temat kultury narodowej kontrahenta, umiejętności komunikacji interpersonalnej z osobami zróżnicowanymi kulturowo oraz przyjęcie odpowiedniej postawy w zależności od kraju pochodzenia partnera biznesowego jest niezwykle ważne. Eksperti wyrazili zaniepokojenie nad faktem, iż „polscy przedsiębiorcy nie postrzegają kwestii różnic kulturowych jako znaczącego czynnika sukcesu w zagranicznym rozwoju ich organizacji”²⁶. R. Winkler ujmuje problem

²⁴ J. Schroeder, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 116

²⁵ *Ibidem*, s. 118

²⁶ Raport: *Polskie firmy na globalnej scenie...*, op. cit.

wprost: „choć nikt w otwarty sposób nie neguje potrzeby szkoleń, w części organizacji w dalszym ciągu pozostają one niedocenione”²⁷.

W biznesie międzynarodowym ludzie właściwie przygotowani do odmiennych warunków kulturowych mogą być kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa. Rozwój i doskonalenie personelu konieczne jest na każdym stopniu oraz stanowisku w przedsiębiorstwie, które utrzymuje kontakt z kontrahentami zagranicznymi. Tylko odpowiednio przygotowany i przeszkolony personel może wystrzec się błędów. Personel pracujący w biznesie międzynarodowym musi posiadać i przyswoić sobie bardzo trudną wiedzę na temat różnic kulturowych. Najmniejszy popełniony błąd może zakończyć się niepowodzeniem dla przedsiębiorstwa na nowym rynku zagranicznym. Przedsiębiorstwo poprzez rozwój i doskonalenie personelu z zakresu międzykulturowego ma szansę na osiągnięcie progresywnego rozwoju na rynku międzynarodowym.

Literatura

- Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Nowakowski M. K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- Paszkowska-Rogacz A., Olczak E., Kownacka E., Cieślakowska D., *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*, Krajowy ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2006.
- Pichanič M., *„Mezinárodní management a globalizace“*, C.H.Beck Pro Praxi, Praga 2004,
- Rozkwitalska M., *„Zarządzanie międzynarodowe“*, Difin, Warszawa 2007.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Trompenaars F., Hampden – Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Winkler R., *Komunikacja w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Zenderowski R., Koziński B., *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa 2012.

²⁷ R. Winkler, *Komunikacja ...*, op. cit., s. 195.

Źródła internetowe

Raport: „Polskie firmy na globalnej scenie“, <http://www.polandgoglobal.pl>
(online: 18.03.2016).

PROGRESS OF AN ENTERPRISE IN INTERNATIONAL BUSINESS THROUGH THE DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF EMPLOYEE INTERCULTURAL SKILLS

Summary

Doing business in international markets requires appropriate preparation. The issue considered in this study points out the necessity to conduct training sessions in order to prepare the staff for work in culturally diverse markets. For an enterprise wishing to be successful in foreign market intercultural training for employees is vital. Numerous references have been made in this article to scientific literature whereas considerations have been supported by findings of the study under the name “Polish Enterprises on the Global Scene”.

Keywords: intercultural business, cultural differences, staff, development, training.

Część II.
ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
W PRAKTYCE
FUNKCJONOWANIA
PRZEDSIĘBIORSTW

ROZDZIAŁ 10.

KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ŚRODOWISKA ZBUDOWANEGO

dr hab. inż. arch. Beata Majerska-Pałubicka
Politechnika Śląska w Gliwicach

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zrównoważone środowisko zbudowane.

Wprowadzenie

W ostatnich 50 latach zaludnienie na świecie zwiększyło się trzykrotnie, a produkcja przemysłowa wzrosła aż kilkanaście razy. Tak dynamiczny rozwój różnych dziedzin gospodarki związanych z zapotrzebowaniem energetycznym, rozlewająca się urbanizacja powodująca rozwój komunikacji, bogacenie się społeczeństw, podnoszenie stopy życiowej i niekontrolowana konsumpcja, grozi kryzysem ekologicznym, ekonomicznym i społecznym. Ponadto w dobie znacznego rozwoju komunikacji, wysokiego stopnia zurbanizowania, zagęszczenia zabudowy oraz innych dziedzin związanych z emisją zanieczyszczeń i degradacją środowiska coraz wyraźniej daje o sobie znać zagrożenie zdrowia ludzi. W siedliskach ludzkich można wymienić stres, pośpiech, nerwowy tryb życia, patologie społeczne itd., które dodatkowo obniżają bezpieczeństwo i standard życia.

Cywilizacja rozwijająca się według obecnego modelu zmusza do podejmowania wszelkich działań na rzecz ochrony środowiska i prowadzi do wymogu pewnej ciągłości zachowań człowieka we wszystkich dziedzinach jego aktywności, w tym też w dziedzinie kreowania środowiska zbudowanego. Dlatego za szczególnie ważną należy uznać tendencję łączenia działalności technicznej i budowlanej z wymaganiami strategii zrównoważonego rozwoju. Należy pamiętać, że środowisko naturalne/przyrodnicze jest w dużym stopniu uzależnione i podatne na wszelkie działania ludzkie, natomiast środowisko techniczne/sztuczne odzwierciedla intencje człowieka

powstałe przy tworzeniu technik. Z poziomu obecnej wiedzy wynika, że technika nie musi być kontrowersyjna w stosunku do środowiska naturalnego/przyrodniczego i w sprzyjających warunkach może stać się częścią środowiska jako całości, bez podziału na naturalne/przyrodnicze i sztuczne/zbudowane. Ważny jest właściwy stosunek człowieka zarówno do środowiska naturalnego jak również do środowiska zbudowanego¹.

Idea zrównoważonego rozwoju przeradza się w paradygmat i staje się nadzieją na lepszy komfort życia, mieszkania i pracy, staje się elementem nowoczesnego kształtowania środowiska zbudowanego, przyjaznego środowisku naturalnemu i przyjaznego człowiekowi. Powszechnie stają się dyskusje nad nierównomiernym rozwojem, nadmierną urbanizacją, problemem *mega-citties*, postępującym niszczeniem środowiska naturalnego², kontrastem pomiędzy biedą a bogactwem. Wnosi się postulaty o oszczędność w wykorzystywaniu zasobów naturalnych oraz o zahamowanie emisji zanieczyszczeń i niekontrolowanej ekspansji zabudowy. Za niebezpieczeństwo uznawana jest rozwijająca się niebywale szybko globalizacja, małe zaangażowanie i nieetyczność niektórych decydentów i architektów dyktowana kontekstem finansowym oraz brakiem odpowiedzialności za stan środowiska naturalnego³. Szansę na zmianę destrukcyjnej sytuacji widzi się w świadomym kształceniu przyszłych pokoleń w zakresie paradygmatu zrównoważonego rozwoju, łączeniu idei globalizacji ze świadomością lokalną i tradycją. Wymaga to podjęcia próby zdefiniowania istotnych w tym zakresie pojęć jak np. „zrównoważone środowisko zbudowane” i „zrównoważone budownictwo i architektura”.

Pojęcie „zrównoważonego środowiska zbudowanego”

Pojęcia takie jak zrównoważony rozwój (wprowadzone w 1983 r.), ekorozwój, zrównoważone budownictwo itd., pomimo że są popularne i powszechnie stosowane nie są jednakowo rozumiane przez wszystkich zainteresowanych. W Polsce pojawiły się one jako nie zawsze jednoznaczne tłumaczenie nowych pojęć sformułowanych w języku angielskim. Powszechna, nie tylko w Polsce, swobodna interpretacja tych pojęć daje możliwość uzasadniania podejmowanych decyzji (np. politycznych, gospodarczych), które często nie są zgodne z istotą paradygmatu zrównoważonego rozwoju.

¹ B. Majerska-Pałubicka, *The Computer – a Tool that Makes Human Environment. Technology, HCI* 2011.

² XXI Światowy Kongres Architektury UIA – lipiec 2002 r.

³ XXII Światowy Kongres Architektury UIA – lipiec 2005 r.

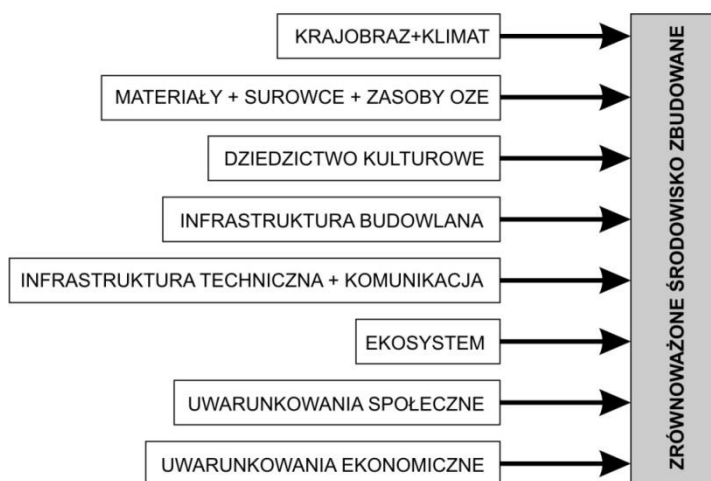
Pojęcie zrównoważonego rozwoju zdefiniowane jako „(...)zapewnienie realizacji potrzeb obecnego pokolenia bez wywierania negatywnego wpływu na zdolność przyszłych pokoleń do spełniania ich potrzeb”⁴, sprowadza się do prawa obecnego pokolenia do wykorzystywania dostępnych zasobów Natury, w granicach określonych przez prawo przyszłych generacji do dalszego rozwoju⁵. Wymaga to szeregu uregulowań prawnych dotyczących życia codziennego i związanego z nim postępowania. Jest to szalenie istotne ze względu na fakt, że pojęcie zrównoważonego rozwoju ma istotne implikacje dla polityki gospodarczej, ekologicznej i społecznej.

Niemniej należy mieć na względzie, że jednoznaczna definicja pojęcia zrównoważonego środowiska zbudowanego jest szalenie trudna, wręcz niemożliwa co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze wymagania i potrzeby kolejnych pokoleń są i będą w przyszłości zależały od stanu wiedzy i rozwoju, będą zatem różne w różnych przedziałach czasowych. Po drugie, w krajach rozwijających się istnieją specyficzne uwarunkowania gospodarcze, ekologiczne i społeczne, toteż istnieje zróżnicowane w stosunku do krajów rozwiniętych przyjęcie hierarchii wartości zasad paradygmatu zrównoważonego rozwoju oraz wynikające między innymi z tego podejście do ich wdrażania.

Oznacza to, że istotne powinno być dążenie już obecnie do tego aby w przyszłości następne pokolenia mogły mieć zapewniony dostęp do zasobów natury i środowiska (przyrodniczego i zbudowanego) przyjaznego ludziom. Realizowanie wymogu kształtowania przestrzeni ludzkiej pozwalającego na życie w harmonii z przyrodą w sposób zabezpieczający warunki samoregulacji i odtwarzania systemów przyrodniczych a zarazem umożliwiającego samorealizację zarówno jednostek jak i całych społeczeństw powinno uwzględniać skutki ekonomiczne, ekologiczne i społeczne. Takie działania powinny sprowadzać się do kreowania zrównoważonego środowiska zbudowanego na drodze szukania harmonii pomiędzy środowiskiem przyrodniczym i zbudowanym – rysunek 1.

⁴ Dokumenty końcowe z Konferencji ONZ „Środowisko i Rozwój” – „Szczyt Ziemi” w Rio de Janeiro w 1992 roku, Instytut Ochrony Środowiska, Warszawa 1993.

⁵ A. Panek, *Holistyczna metoda oceny oddziaływania obiektów budowlanych na środowisko naturalne uwzględniająca zasady rozwoju zrównoważonego*, Raport Końcowy Projektu nr 8 T07G 00421, s. 17



Rysunek 1. Elementy kontekstu w zrównoważonym środowisku zbudowanym

Źródło: opracowanie własne⁶.

Główne wizje zrównoważonego środowiska zbudowanego

Zgodnie ze współczesnymi strategiami zrównoważonego rozwoju działalność architektoniczna i budowlana nie może być rozpatrywana w oderwaniu od naturalnego środowiska. Osiągnięcie harmonii pomiędzy elementami przyrody, potrzebami społecznymi, gospodarką i aspektem ekonomicznym wymaga nowego podejścia do zagadnień związanych z projektowaniem architektonicznym i budownictwem. Powstaje coraz więcej realizacji będących efektem poszukiwań drogi prowadzącej do stanu współistnienia środowiska przyrodniczego ze środowiskiem zbudowanym. Ogólnoświatowe dyskusje i działania mające na celu upowszechnienie świadomości proekologicznej we wszystkich dziedzinach życia, obejmują również dziedziny związane z twórczością architektoniczną, kształtowaniem zurbanizowanego otoczenia, zataczają coraz szersze kręgi, polegają zarówno na teoretycznych, wybiegających w przyszłość, wydawać by się mogło utopijnych rozważaniach, jak również na wdrożeniach sprawdzonych rozwiązań.

Duże nadzieje na rozwój globalnej gospodarki i ekonomii, a również środowiska zbudowanego łączy się z wykorzystaniem energii słonecznej,

⁶ B. Majerska-Pałubicka, *Zintegrowane projektowanie architektoniczne w kontekście zrównoważonego rozwoju. Doskonalenie procesu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014, s. 85-90.

inżynierią genetyczną oraz Internetem⁷. Energia słoneczna, jako źródło wszelkiej energii odnawialnej jest dostępna na obszarze całej Ziemi i jest w stanie pokryć współczesne i przyszłe potrzeby energetyczne, a jej wykorzystanie w mniejszym stopniu wpływa na degradację naturalnego środowiska. Rozwinięte technologie, w tym inżynieria genetyczna dając szansę na globalne zapewnienie żywności i rozkwit ekonomiczny, umożliwiają rozwój zrównowżenia i wykorzystania energii bez względu na lokalizację. Internet zapewnia łączność z szerokim światem, umożliwia dostęp do informacji i wiedzy, umożliwia utrzymywanie kontaktów w skali globalnej bez konieczności przemieszczania się, co istotnie ogranicza rozwój konwencjonalnej komunikacji, a przez to emisję CO₂. Daje to możliwość wyboru miejsca do życia i pracy. Rośnie tendencja do życia w harmonii ze środowiskiem naturalnym i osiedlania się na terenach niezurbanizowanych, gdzie zaspokojone zostają pierwotne potrzeby człowieka: bezpieczeństwo, spokój, względy estetyczne, kontakt z naturą. W takich modelach poza miastem również lokalizowane są miejsca pracy i usługi, biura, przemysł. Niesie to ujemne skutki polegające na decentralizacji funkcji, które niegdyś skupiało miasto. Niemniej tradycja życia miejskiego rozwija się już od starożytności. Większość ludzi żyje w miastach i to środowisko traktuje jako naturalne dla człowieka, tym samym rozwój miast nie zostanie zahamowany, a w przyszłości będzie zależeć od ich atrakcyjności i przyjazności w odniesieniu zarówno do mieszkańców, jak i środowiska przyrodniczego. Obserwacje wskazują, że istotnego znaczenia nabierają takie cechy, jak kontekst miejsca, harmonia z otoczeniem, spójność formy z rozwiązaniami funkcjonalno-przestrzennymi.

Większość procesów przestrzennych związana jest z postępowaniem technicznym. Z jednej strony procesy globalizacji i Internet powodują zjawisko suburbanizacji, tym samym często niekontrolowany wzrost ekspansji zabudowy i rozlewanie się jej na tereny dotąd niezurbanizowane, zaś z drugiej są przyczyną wzrostu *mega-cities*, które zagęszczeniem mieszkańców, zabudowy, komunikacji, zanieczyszczeń stanowią zagrożenie ekologiczne i społeczne. Daje się zauważyć brak sprecyzowania konkretnej przestrzennej wizji przyszłości rozwoju terenów zurbanizowanych. W wielu przypadkach politycy, a nawet środowiska zawodowe architektów i urbanistycznego establishmentu nie doceniają rozmiaru zagrożenia, unikają idei nowatorskich, które mogą być przyczynkiem dla przyszłości koncepcji zrównoważonego rozwoju w urbanistyce i architekturze⁸. Problem, jako zagadnienie trudne, jest dyskutowany, lecz niejednokrotnie odsuwany

⁷ F.J. Dyson, *Słońce, genom, Internet. Narzędzia rewolucji naukowej*, PWN, Warszawa 2001.

⁸ B. Witkowski, *Światowy kryzys 2009 roku i nowoczesność w architekturze?* [w]: *Nowoczesne Miasto Policentryczne*. Ruda Śląska. *Nowoczesność w Architekturze*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 276, por. www.tpd.a.be (online: 10.2010)

na przyszłość. Niemniej nie można zapominać o konieczności integracji urbanistyki i architektury oraz środowiska przyrodniczego o czym mówił już na XXI Światowym Kongresie Architektury UIA w 2002 r. Prof. T. Kheng z Singapuru „*Należy stworzyć jeszcze raz powiązania pomiędzy człowiekiem i jego otoczeniem zurbanizowanym oraz środowiskiem przyrodniczym – na tym polega nowa rola architekta (...)*”.

Współczesna zrównoważona wizja rozwoju przestrzennego musi być osadzona w szerokim kontekście kontynentalnym, musi proponować typowe rozwiązania problemów na wielu poziomach kontynentu, kraju, miasta, przedmieścia i wsi⁹. Sytuacja wymaga prawnego uporządkowania struktur i systemów planowania przestrzennego oraz realizacji projektów architektonicznych, zaczynając od gminy, na regionach europejskich i globalnych kończąc. Konieczne są wartości, które mogą tworzyć jakość nowoczesnego środowiska zbudowanego, takie jak: humanizm, twórcza postawa i uszanowanie Natury przez decydentów, twórców i użytkowników. Cytując Saarinena „*The City – it's Growth, it's Decay, it's Future*”¹⁰, miasto, pojęte w szerokim znaczeniu, może być przyrównane do organizmu żywego.

Współcześnie generowane wizje głównych kierunków rozwoju przestrzennego stanowią część większej całości, która jest spuścizną doktryny powstałej w XX w., ale przede wszystkim wypływają z zasad zrównoważonego rozwoju jakie musi respektować urbanistyka XXI w.¹¹ Toteż koncepcje urbanistyczne środowiska zbudowanego przy założeniu, że wszystkie elementy składowe powinny charakteryzować się wysoką efektywnością środowiskową, stanowią strukturę wielowarstwową, która powinna zapewniać użytkownikom nie tylko odpowiednie walory środowiskowe do życia i pracy, ale też wspomagać rozwój człowieka w całej złożoności jego życia. Dobrze to te, które dla danego rozwiązania są optymalne i zapewniają możliwości realizacji potrzeb pojedynczym użytkownikom przy równoczesnym nieograniczaniu rozwoju całej społeczności.

W zrównoważonym środowisku zbudowanym zrównoważenie dotyczy zarówno środowiska, jak i obiektów kubaturowych i wyraża się w rozwiązaniach przestrzenno – funkcjonalnych, formie, gęstości zabudowy, gęstości dróg, infrastrukturze energetycznej, cieplnej i wodno-kanalizacyjnej, warunkach naturalnych oraz eliminowaniu komunikacji, dzięki lokalizowaniu w dużej bliskości wszystkich elementów codziennego życia (miejsc zamieszkania i pracy, szeroko pojętych usług, szkolnictwa, rekreacji i wypoczynku). W obiektach kubaturowych wpływ na środowisko rozważa się w kategoriach dostosowania do potrzeb użytkowników, lokali-

⁹ L.F.J. Krier, *Architektura – Wybór czy przeznaczenie*, Arkady, Warszawa, 2001, s. 91.

¹⁰ B. Witkowski, *Światowy kryzys*, op. cit., s. 273-279

¹¹ W. Pęski, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Arkady, Warszawa 1999.

zacji i orientacji budynków w stosunku do stron świata, zastosowania lokalnych materiałów budowlanych, systemach technicznych i technologicznych oraz infrastrukturze. Analizuje się w sposób holistyczny ilość surowców i energii, wykorzystanych do realizacji, eksploatacji i przewidywanej utylizacji obiektów pod kątem oddziaływania na środowisko. Przy takim podejściu budynki stanowią element zrównoważonego rozwoju podporządkowany zasadzie „*Green Architecture*”.

W osiedlach ekologicznych jako zaawansowanej formie zrównoważonego środowiska zbudowanego dąży się do optymalnego dopasowania układu zabudowy i samych budynków do rzeźby terenu¹², zminimalizowania zmian naturalnej morfologii terenu, powiązania zieleni wewnątrzosiedlowej z zielenią ogólną (pełniącą rolę zieleni głównej przestrzeni otwartej), wykorzystywania lokalnych materiałów budowlanych, które poddają się recyklingowi lub powtórnemu wykorzystaniu.

Najbardziej wizjonerską koncepcją środowiska zbudowanego jest przyszłościowa, nieco futurystyczne wizja budynków – miast (osiedli) jutra, oparta na dziewiętnastowiecznej, znanej jako „Arkologia”¹³, skrajnej koncepcji miasta-osiedla przyszłości Paolo Soleriego. Ta wizjonerska urbanistyka, gdzie Natura wraz z istotami ludzkimi staje się priorytetem, to koncept miasta o dużej funkcjonalnej elastyczności i zróżnicowaniu oparty na strukturze budowlanej, która ma na celu zunifikowanie architektury z ekologią poprzez konstruowanie niezależnych energetycznie megastruktur architektonicznych, które przy wykorzystaniu wyłącznie naturalnych źródeł energii i całkowitej eliminacji ruchu samochodowego mogą stać się autonomicznymi osiedlami jutra, w których może występować duża gęstość zaludnienia bez negatywnego fizycznego i wizualnego oddziaływania, hałasu oraz problemów z komunikacją¹⁴. Wysokość struktur ma stanowić nowy wymiar ekspansji miasta, tym samym ma skrajnie niwelować poziom antropogenizacji terenów naturalnych. Koncepcja ta pokrywa się (w pewnym sensie), z wizjami Le Corbusiera, proponującego wznoszenie wysokich budynków mieszkalnych w celu uwolnienia terenów, które przeznaczał na zielen miejską¹⁵.

Wprowadzenie wysokości jako nowego wymiaru ekspansji środowiska zbudowanego rodzi pytania dotyczące możliwości technicznych (budowlanych, konstrukcyjnych, wytrzymałościowych, materiałowych),

¹² Ostrowski nazwał ten nurt *kształtowaniem krajobrazowym zabudowy osiedli*, [w:] Ostrowski, *Urbanistyka współczesna*, Arkady, Warszawa 1975, s.255-261, por. Kania P.: *Od Charlesa Fouriera do Paolo Soleriego- przemiany w sposobie kształtowania struktur osiedli mieszkaniowych na przestrzeni wieków*, „Architecture et Artibus” 2010, nr 2.

¹³ www.arcosanti.org, (online: 10.2012).

¹⁴ www.tpda.be (online: 10.2010).

¹⁵ Le Corbusier, *Miasto Współczesne*, 1922.

aspektów technologicznych (zapewnienie komfortowego mikroklimatu wewnątrz, obsługi procesów sanitarnych), aspektu społecznego (wizja zmiany organizacji życia w nowych strukturach, łamanie barier psychologicznych) oraz aspektów finansowych (czy nas na to stać obecnie, czy będzie nas na to stać w przyszłości, czy koszty są adekwatne do korzyści). Wizja domów – miast, domów – osiedli jutra z pewnością stanowi nowe wyzwanie dla przedstawicieli wielu dyscyplin nauki i techniki, nie tylko dla architektów. Również użytkownicy muszą być odpowiednio przygotowani, aby zaakceptować sytuację, w której przychodzi im żyć, toteż systemy edukacji i zachęt stają się istotnym punktem wdrażania przyszłościowych idei.

Przy traktowaniu środowiska zbudowanego jako integralnej części ekosystemu środowiska naturalnego jest nieustannie aktualne pytanie: czy zagęszczać powierzchnię zabudowy, czy wręcz przeciwnie traktować miasto jako miejsca zwane „parkami bez inwestycji”¹⁶ pomiędzy wielokondygnacyjną zabudową wertykalną (megastrukturą architektoniczną), w której wysokość budynków stanowi, wspomniany wcześniej, nowy wymiar ekspansji miasta. Do drugiej koncepcji może skłaniać częsty brak wolnej przestrzeni występujący w mocno zurbanizowanych państwach i miastach. Takie podejście do powyższego problemu coraz częściej spotykane jest w koncepcjach urbanistycznych¹⁷ jako strategia otwierania możliwości zdobywania dodatkowych, niezainwestowanych terenów, zlokalizowanych pomiędzy pojedynczymi innowacyjnymi megastrukturami architektonicznymi o wysokiej technologii, stanowiącymi sektory przemysłu, rolnictwa, energetyki, mieszkalnictwa i rozwiązującymi wszelkie zagadnienia technologiczne związane z narzuconą funkcją, jako skoncentrowane ośrodki życia i działalności człowieka¹⁸. Można tu mówić o miastach przyszłości, wysoce ztechnizowanych wyspach, położonych w krajobrazie naturalnego środowiska. Priorytetowe zagadnienie poszukiwania relacji z naturą w środowisku zbudowanym wyrażone jest w małej gęstości zabudowy, w dużej niezabudowanej przestrzeni wykorzystanej jako bardzo mocna wartość natury. Prowadzi to do wniosku, że większy szacunek do natury oznacza korzystne ograniczenie gwałtownego „rozlewania się” miast. Znaczenia nabiera dbałość o teren i traktowanie go jako surowca naturalnego. Prowokuje do refleksji wypowiedź architekt A. Lacaton: „*Natura każe nam uświadomić sobie, jak się w nią powinniśmy ‘wczepić’, tzn. czy chcemy i potrafimy sobie wyobrazić, że za pięćdziesiąt, sto lat można będzie rozebrać nasz budynek i przywrócić teren do stanu, jaki był wcześniej, przed naszym*

¹⁶ K. Gałążewska, *W stronę miasta*, „Architektura & Biznes”, 2001 nr 9 s. 22-25.

¹⁷ Opracowania studialne dla Rotterdamu, Sztokholmu i Oslo wykonane w biurze projektowym Atelier MURDV z Rotterdamu.

¹⁸ K. Gałążewska, *W stronę*, *op. cit.*, s. 22-25.

*działaniem*¹⁹. To wydaje się ważne szczególnie w kontekście realizacji zasad paradygmatu zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie

Reasumując rozważania dotyczące koncepcji zrównoważonego środowiska zbudowanego należy stwierdzić, że jakość życia zależy od tego, w jakim środowisku żyjemy. Środowisko zbudowane jest najbliższe człowiekowi, istotną wydaje się więc zrównoważona relacja pomiędzy człowiekiem, środowiskiem zbudowanym a środowiskiem naturalnym. Istotne jest dążenie do redukcji zagrożeń cywilizacyjnych wpływających na stan zdrowia ludzi żyjących w zanieczyszczonym i zdegradowanym środowisku zbudowanym. Przy obecnym stanie świadomości jest rzeczą oczywistą że środowisko zbudowane powinno być traktowane jako integralna część ekosystemu środowiska naturalnego.

W architekturze i urbanistyce założenie harmonii pomiędzy środowiskiem zbudowanym, systemami technologicznymi i środowiskiem naturalnym - przyrodniczym, powinno leżeć u podstaw wszelkich działań podejmowanych na polu projektowania, realizacji, eksploatacji i utylizacji obiektów, dając podstawę do utworzenia koncepcji zrównoważonego środowiska zbudowanego, w którym wielkość zapotrzebowania na energię, czystość stosowanych technologii i komfort użytkowania stają się elementem strategicznym. Takie rozumowanie powoduje, że koncepcja zrównoważonego środowiska zbudowanego nabiera szerszego wymiaru i prowadzi do utworzenia zintegrowanego systemu współpracujących składowych. Tworzenie zrównoważonego środowiska wymaga podjęcia następujących kroków:

- poszanowanie energii we wszelkich działaniach, wykorzystywanie lokalnych nośników energii odnawialnej oraz recykling odpadów i szarej wody;
- traktowanie terenu jako surowca naturalnego;
- minimalizowanie transportu materiałów budowlanych (stosowanie lokalnych materiałów budowlanych);
- zmniejszenie kosztów realizacji i eksploatacji obiektów (ograniczenie zużycia materiałów budowlanych, stosowanie optymalnych technologii oraz skracanie czasu budowy, pozyskiwanie, magazynowanie i dystrybucja czystej energii na większą skalę);

¹⁹ *Ibidem*, s.22-25

- ograniczanie emisji zanieczyszczeń i generowania odpadów zarówno przy produkcji materiałów budowlanych jak też w trakcie całego cyklu życia budynków;
- edukacja, szkolenie i zdeterminowanie użytkowników do wszelkich działań proekologicznych - rozbudzenie w społeczeństwie świadomości proekologicznej;
- uwzględnienie problemów środowiska i jego rozwoju w aktach prawnych i zarządzeniach oraz opracowanie systemu rachunku środowiskowo – ekonomicznego.

Wymienione założenia powinny prowadzić do próby stworzenia zrównoważonego środowiska zbudowanego którego koszty realizacji nie powinny odbiegać od kosztów rozwiązań konwencjonalnych oraz które mogą stać się rozwiązaniami typowymi, wzorcowymi, na tyle elastycznymi aby można je było adaptować według potrzeb do lokalnych warunków klimatycznych, kulturowych i społecznych. W takich układach elementy środowiska zbudowanego nie powinny być traktowane jako suma pojedynczych rozwiązań lecz jako zintegrowany system współpracujących składowych.

Aby osiągnąć wyższy poziom zrównoważenia konieczne są nie tylko ulepszone strategie projektowe, bardziej zdeterminowani i wyedukowani do podejmowania proekologicznych decyzji członkowie zespołów projektowych, decydenci, ale też zrównoważone standardy budowlane, nowe wizje i inspiracje, które z jednej strony powinny opierać się na doświadczeniach i mieć źródło w historii dziedzictwa kulturowego, z drugiej natomiast korzystać z innowacyjnych rozwiązań XXI w.

Literatura

- Dyson F.J., *Słońce, genom, Internet. Narzędzia rewolucji naukowej*, PWN, Warszawa 2001.
- Gałążewska K., *W stronę miasta*, Architektura & Biznes, 2001 nr 9.
- Le Corbusier, *Miasto Współczesne*, 1922.
- Kania P., *Od Charlesa Fouriera do Paolo Soleriego- przemiany w sposobie kształtowania struktur osiedli mieszkaniowych na przestrzeni wieków*, „Architecture et Artibus” 2010, nr 2.
- Krier L.F.J., *Architektura – Wybór czy przeznaczenie*, Arkady, Warszawa 2001.
- Majerska-Pałubicka B., *The Computer – a Tool that Makes Human Environment. Technosphere*, HCI 2011.

- Majerska-Pałubicka B., *Zintegrowane projektowanie architektoniczne w kontekście zrównoważonego rozwoju. Doskonalenie procesu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
- Ostrowski, *Urbanistyka współczesna*, Arkady, Warszawa 1975.
- Panek A., *Holistyczna metoda oceny oddziaływania obiektów budowlanych na środowisko naturalne uwzględniająca zasady rozwoju zrównoważonego*, Raport Końcowy Projektu nr 8 T07G 00421.
- Pęski W., *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Arkady, Warszawa 1999.
- Witkowski B., *Światowy kryzys 2009 roku i nowoczesność w architekturze*, Nowoczesne miasto policentryczne Ruda Śląska, materiały konferencyjne Nowoczesność w architekturze 3/2009, Gliwice 2009.
- XXI Światowy Kongres Architektury UIA – lipiec 2002.
- XXII Światowy Kongres Architektury UIA – lipiec 2005.

Źródła internetowe

- www.arcosanti.org, (online: 10.2012).
- www.tpda.be (online: 10.2010).

THE CONCEPT OF A SUSTAINABLE BUILT ENVIRONMENT

Summary

The construction industry consumes amount of energy significant for the energy balance as way is the source of almost half of the global emissions of harmful gases and waste of civilization associated with the full life cycle of buildings. The exploitation of raw materials is wasteful. Buildings occupied more and more areas of land. The quality and safety of life is reduced and is threatened by global ecological disaster.

There is question of how construction and architectural activities may affect the sustainable future of the built environment as way how a space in which human being lives can be diverse?

Keywords: sustainable development, sustainable built environment.

M. GWÓZDŹ-LASOŃ, *BADANIE I ANALIZA ZEI – ZEROWEGO ETAPU INWESTYCJI OKREŚLAJĄCEGO NOŚNOŚĆ
PODŁOŻA GRUNTOWEGO JAKO ATRYBUTU MAJĄCEGO WPŁYW NA WARTOŚĆ CAŁEJ INWESTYCJI BUDOWLANEJ
I DETERMINUJĄCEGO ISTOTNE CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA STRATEGICZNE PODEJMOWANIA DECYZJI
MENEDŻERSKICH,*

[w:] K. PUJER (RED.), *ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W ZMIENNYM OTOCZENIU W KONTEKŚCIE
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU*, EXANTE, WROCŁAW 2016, ss. 179-198.

ISBN: 978-83-65374-09-7

ROZDZIAŁ 11.

BADANIE I ANALIZA ZEI – ZEROWEGO ETAPU INWESTYCJI OKREŚLAJĄCEGO NOŚNOŚĆ PODŁOŻA GRUNTOWEGO JAKO ATRYBUTU MAJĄCEGO WPŁYW NA WARTOŚĆ CAŁEJ INWESTYCJI BUDOWLANEJ I DETERMINUJĄCEGO ISTOTNE CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA STRATEGICZNE PODEJMOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH

dr inż. Monika Gwóźdź-Lasoń

Politechnika Krakowska im. T. Kościuszki
Kancelaria Rzeczoznawcy Majatkowego MGL
Recognised European Valuer Cert. nr 107
Rzeczoznawca Majatkowy nr uprawnień 3541

Słowa kluczowe: wartość nieruchomości gruntowej, nośność podłoża, MES, ekonometria

Charakterystyka i cele analizy

Aktualna analiza potwierdza podstawowy cel gospodarowania współczesnych firm i przedsiębiorstw jako powiększanie ich wartości dla właścicieli i akcjonariuszy, co już zostało zdefiniowane w latach 80. XX w. Cel ten jest realizowany przez firmy poprzez różne źródła powiększania wartości, których sposoby analizy i dyskontowania przyszłej wartości założonych przedsięwzięć wciąż ewoluuje z uwagi na coraz nowsze informacje jakie można pozyskać i uwzględnić w szacowaniu opłacalności. Przedstawione tutaj badania i analizy pokazują jak opłacalna jest dogłębna analiza podstaw inwestycyjnych. Nowe realia gospodarowania, które wynikają z ciągle zmieniających się warunków, wymuszają nowe wzorce analiz i realizacji

inwestycji, które na pewno nie pomniejszą wartości firmy oraz odpowiedź jak zabezpieczyć założony dochód inwestycyjny.

Niniejsze opracowanie jest dyskusją na temat wniosków z przeprowadzonych analiz przedmiotowego zagadnienia, którym zajmuję się naukowo i komercyjnie. Nowy prezentowany system realizacji założonego zamierzenie budowlanego, wychodzi poza standardową alternatywę obecnych metod inwestycyjnych, poprzez dogłębną analizę dającą odpowiedź na wszystkie istotne pytania, które są podstawą do optymalnego podejścia managerskiego w realizacji założonej inwestycji. Jest to przeciwieństwo typowego dla aktualnych realiów sposobu przygotowania inwestycji, w którym najmniejszą uwagę skupia się na nośności gruntu przed zakupem nieruchomości oraz przeznaczają się minimalną kwotę na dokumentowanie geotechniczne. Analizę rzeczywistych paramentów geotechnicznych podłoża gruntowego, które ma być podstawą inwestycji budowlanej daje realne szacowanie wykorzystania gruntu dla założonych obciążeń, które ma on przejmować oraz możliwości realnych aspektów finansowych, czasowych i inżynierskich danej inwestycji.

Obecne metody inwestycyjne bazują na zatrudnianiu poszczególnych uczestników procesu danego zamierzenia budowlanego na kolejnych jego etapach inwestycyjnych, a w prezentowanej tutaj metodzie inwestor angażuje menagera projektu i cały sztab wszystkich uczestników inwestycji już w momencie podjęcia decyzji o przedmiocie inwestycji. Oprócz wszystkich obecnie typowych faz realizacji inwestycji budowlanych, tj. projekt, budowa i eksploatacja brak jest etapu planowania i przygotowania. Etap ten jest oczywisty przy analizie istnienia analizowanej rzeczy czy zamieszonego zjawiska, a nie jest realizowany w inwestycjach budowlanych. Badania i analizy wykazały, że etap ten jest bardzo ważny, żeby nie powiedzieć, że jest kluczowy przy każdej z inwestycji budowlanych.

Niniejsze opracowanie przedstawia analizę wybranych elementów tego nowego i bardzo potrzebnego etapu, który został nazwany przeze mnie *Etap Zerowy Inwestycji - EZI*. Zero jest wielkością początku, co bardzo dobrze charakteryzuje zadania, które są do wykonania w tej fazie. Ponadto zero, to liczba całkowita, wymierna, rzeczywista i zespolona, co idealnie kojarzy mi się z zakresem czynności, które poniżej zostały opisane, jako kluczowe elementy EZI. Liczba zero jest elementem neutralnym w grupach dodawania odpowiednich pierścieni liczbowych oraz ma sprecyzowane i bardzo interesujące własności wobec działań dodawania i mnożenia, w tym przypadku oczywiście dodawania i mnożenia potencjalnych dochodów inwestycyjnych.

Punktem wyjścia badań jest podłoże gruntowe, a następnie wszystkie aspekty prawne, ekonomiczne, statystyczne, geotechniczne, budowlane, inżynierskie i oczywiście finansowe, które mają wpływ na decyzje strate-

giczną tej inwestycji. Wszystkie te analizy i obliczenia stanowią podstawę do określenia odpowiedzi na główne pytanie tego etapu tj. czy wszystkie założenia i warunki są zrozumiałe i zaakceptowane przez inwestora.

Założenia wstępne przedmiotu analizy

Podstawą realizacji inwestycji jest zawarcie wielostronnej umowy z architektem, generalnym wykonawcą, projekt managerem oraz drugoplanowymi uczestnikami takimi jak projektanci branżowi, kluczowi podwykonawcy czy kluczowi dostawcy już na poziomie EZI. Docelowo powstać ma zespół ludzi, którzy funkcjonują jak eksperci, inżynierowie, architekci, ekonomiści i wszyscy prawnicy branżowi w jednym wspólnym celu, którym jest optymalizacji inwestycji pod względem interdyscyplinarnym. W niniejszym modelu inwestycyjnym inwestor, projekt menager i grupa przedstawicieli przyszłych ekip realizacyjnych aktywnie uczestniczy w tworzeniu wstępnej koncepcji projektu, opcji zakupy wybranych nieruchomości gruntowych w aspekcie wszystkich rynkowych atrybutów mających wpływ na wartość rynkową. Wartości nośności gruntu jest głównym z atrybutów mającego wpływ na ewentualne koszty wzmocnienia podłoża, czy koszty specjalistycznego projektowanie inżynierskiego co do nie typowych oddziaływań mających wpływ na stany graniczne użytkowalności przeszłej części składowej gruntu.

Niniejszym podejściem, integruje się wszystkich uczestników projektu i pozwala na symulacje skrajnych i optymalnych rozwiązań na podstawie danych określonych i przebadanych w przedmiotowym zerowym etapie inwestycyjnym – EZI. Dane pozwalające na zakwalifikowanie rodzaju podłoża gruntowego do pierwszej, drugiej czy trzeciej kategorii geotechnicznej pozwalają na wybranie odpowiednich systemów, struktur i procesów inwestycyjnych wykorzystuje globalną wiedzę wszystkich uczestników, która optymalizuje wzrost wartości inwestycyjnej dla właściciela oraz maksymalizuje efektywność na wszystkich etapach rozwoju inwestycji od projektowania, przez realizację do opcji użytkowania. Duży i przemyślany wysiłek na wczesnym etapie inwestycyjnym, redukuje w bardzo dużym stopniu późniejsze dodatkowe i nieuwzględniane koszty oraz pozwala hedgingowo analizować ryzyko inwestycyjne. Ponadto, dzięki proponowanej analizie wstępnej można w bardzo dużym stopniu uniknąć typowych problemów związanych z wielokrotnymi zmianami w globalnym projekcie, które wynikają z braku informacji o podłożu gruntowym, które ma współpracować z danym budynkiem czy budowlą. Wszyscy członkowie zespołu wchodzący w założoną wstępną grupę od samego początku, czyli od omawianej tutaj fazy zerowej inwestycji pracują na osiągnięcie wspólnego celu,

dzieląc się swoimi doświadczeniami i wiedzą oraz własnymi eksperckimi uwagami, dzięki czemu charakterystyka i koszt zakupu miejsca inwestycji będzie przeanalizowany pod kontem wszystkich aspektów mający wpływ na kolejne etapy realizacji inwestycji. Po omawianej tutaj analizie części EZI dokładnie wiadomo co?, gdzie? i w jakich warunkach? będzie się projektować, ponadto świadomość kompleksowego projektowania całego zakresu inwestycji z wyjaśnieniem dlaczego druga a nie czwarta koncepcja jest optymalna jeśli chodzi o założone przez inwestora ogranicza czas i koszty.

Podstawy formalne, prawne i merytoryczne

W tym opracowaniu chciałabym pokazać każdy istotny element, który należy wziąć pod uwagę i rozpatrzyć, a następnie świadomie podjąć decyzję o uwzględnianiu lub nieuwzględnianiu go w obliczeniach ekonomicznych dla danej inwestycji. Podstawowy zakres jaki należy założyć na wstępnie to komplet ustaw i rozporządzeń, ponadto zbiór wytycznych merytorycznych jaki przyjmuje się do analizy.

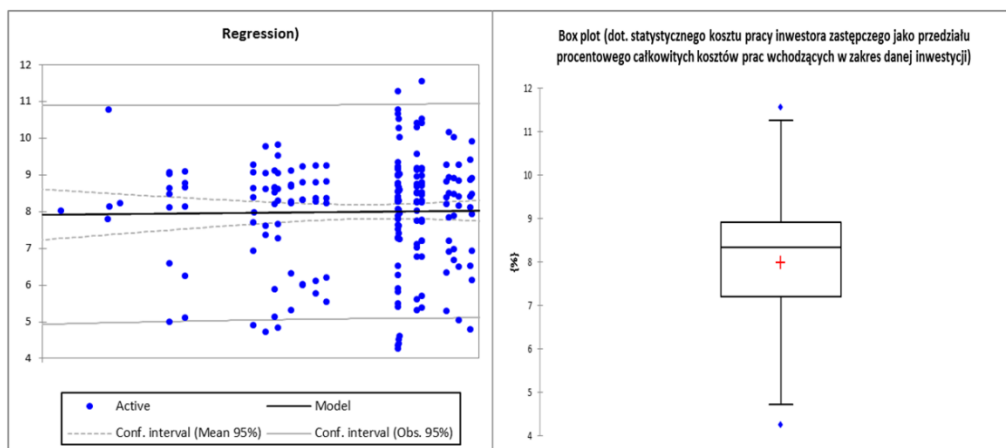
Podstawy formalne

W podstawach formalnych określa się rodzaj umowy zawierany z projekt manager czy z inżynierem wg Federation Internationale des Ingenieurs-Consiliers, tj. Międzynarodowej Federacji Inżynierów – Konsultantów, gdyż w żadnym akcie prawa nie znajdziemy definicji inwestora zastępczego i jego zakresu obowiązków oraz uprawnień, a jedyna wskazówka dotycząca inwestora zastępczego znajduje się w PN-ISO 6707-2:2000. Wszystkie założenia początkowe dotyczące podstaw formalnych są bardzo ważne z uwagi na określenie jasnego zakresu obowiązków i roli menager'skiej. Omawiany tutaj zakres obowiązków jest niezbędny przy konieczności specyficznego branżowego dostosowania projektów do potrzeb wynikających z wysokiego stopnia skomplikowania warunkami gruntowymi i związanymi z tym robót geotechnicznych oraz budowlanych. W przypadku określenia braku przesłanek na konieczność wzmocnienia lub zabezpieczenia terenu, opcja sztucznego zawyżania kosztów pewnych prac budowlanych za pewne spotka się z stanowczym sprzeciwem inwestorskim bazującym na wytycznych przekazanych z wniosków końcowych raportów menagera projektu. Dlatego założenia co do zakresu pracy i odpowiedzialności oraz co do wynagrodzenia za wywiązanie się z danego zakresu umowy jest bardzo korzystne dla wszystkich, gdyż widać, że zakres obowiązków jaki moż-

na powierzyć inwestorowi zastępczemu jest bardzo szeroki i odpowiedzialny na każdym z etapów inwestycyjnych

W przypadku gdy inwestor zastępczy wspierał działania już na etapie zakupu nieruchomości i powstawania projektu, należy pamiętać o podstaw formalnych dołożyć stosowne pełnomocnictwa, a także określić odpowiednie procedury zatwierdzania i obiegu dokumentów, a zakres obowiązków inwestora zastępczego należy rozszerzyć o uzyskanie w imieniu inwestora wszelkich decyzji administracyjnych umożliwiających rozpoczęcie realizacji inwestycji, uczestniczenie we wszystkich spotkaniach koordynacyjnych i ścisłą współpracę z inwestorem i przekazywanie mu niezbędnych informacji koniecznych do potwierdzania wstępnie przyjętej koncepcji rozliczeń finansowych analizowanej inwestycji.

Koszt zatrudnienia inwestora zastępczego do realizacji określonego zakres jego obowiązków mieści się w przedziale od około 4,25 do 11,55% wartości prac jakie mają być wykonywane w danym projekcie, co uzasadnia i potwierdza opłacalność zatrudnienie taką osobą fizyczną lub prawną. Wykres 1 przedstawia statystykę wartości kosztów pracy inwestora zastępczego w założonym średnim zakresie prac, na podstawie ponad 180 danych wyjściowych.



Wykres 1. Wykres pudełkowy stanowiący graficzną interpretację danych statystycznych dot. wartości kosztów pracy inwestora zastępczego w odniesieniu do kosztów całkowitych inwestycji na wartość końcową dochodowości analizowanej inwestycji

Źródło: opracowanie własne tj. by MGL – wynik przeprowadzonych analiz na modelach ekonometrycznych.

Kluczowym założeniem do wyboru odpowiedniej grupy reprezentatywnej było założenie, iż bierzemy tylko i wyłącznie zbiór inwestycji, które zaliczają się do drugiej kategorii geotechnicznej, czyli próba uchwycenia złotego środka wartości za analizowane prace. Badaniem jakie zostało przeprowadzone podczas analizy kosztów pracy inwestora zastępczego to badanie cen rynkowych zawieranych umów o omawianym tutaj zakresie analiz i obliczeń. Analiza tej grupy danych wskazuje, iż na wartość rynkową analizowanych umów wpływa czas i zakres prac jaki należy wykonać, a także forma zawieranej umowy, okres jej trwania i inne bardzo często indywidualne ustalenia dodatkowe.

Z przeprowadzonego badania rynku wynika, iż ceny za usługi inwestora zastępczego dla nieruchomości zaliczonych do drugiej kategorii geotechnicznej, kształtują się jako głównie jako przedział procentowy wartości całkowitych kosztów prac wchodzących w zakres danej inwestycji.

Wykres 1 wskazuje, że przedział ufności analizowanej całkowitej wartości kosztów inwestora zastępczego, mieści się zakresie od 6,496% do 9,476% całkowitych kosztów prac wchodzących w zakres danej inwestycji, przy standard *deviation* tj. odchyleniu standardowym na poziomie 1,490 i wartości mean tj. średniej z badanej grupy danych o wartości 7,986%, a median'ie równej 8,341%. Wartości graniczne analizowanego przedziału mieszczą się w przedziale od 4,25% do 11,55%. Ponadto wyniki przeprowadzonych analiz wskazują na stabilizację cen rynkowych w badanym przedziale czasowym tj. lata 2013-2015 z bardzo małą stabilną opcją wzrostową.

Faktem jest, że jeśli bierze się pod uwagę nieruchomości zaliczane do pierwszej kategorii geotechnicznej, to jak zostanie udowodnione, inwestycje te nie potrzebują żadnych dodatkowych analiz, gdyż w tych przypadkach mówi się głównie o niewielkich obiektach budowlanych zlokalizowanych w prostych warunkach gruntowych. Z chwilą przejścia z drugiej do trzeciej kategorii geotechnicznej mówi się albo o inwestycjach dotyczących dowolnych rodzajów obiektów budowlanych, ale posadowianych w skomplikowanych warunkach gruntowych; albo o posadowieniu tylko nietypowych obiektów budowlanych ale na wszystkich rodzajach nieruchomości gruntowych niezależnie od stopnia skomplikowania warunków gruntowych podłoża. Ceny usług inwestora zastępczego w tym przypadku są dużo większe niż wartości pokazane na rysunku nr 1, a opisem i analizą tych przypadków nie będę się zajmować w tym opracowaniu. Wpływ niebezpieczeństw inwestycyjnych przy budowie budowli na terenach szkód górniczych, terenach zalewowych czy też terenach osuwiskowych, na zakres niezbędnych analiz, badań i obliczeń wpływu tych komplikacji inżynierskich oraz ich kosztów na wartość końcową inwestycji jest dużo bardziej skomplikowane, a podejście dydaktycznie do analizowanego tematu

wskazuje na konieczność zachowania odpowiedniej kolejności rozpatrywania i analizy przedmiotowego tematu niniejszego opracowania.

Podstawy prawne

Ustawy i rozporządzenia jako akty prawne, zawierają aktualne główne wytyczne, założenia i normy o charakterze generalnym dla analizowanych spraw. Ścisłe określenie jaką grupę aktów prawnych należy brać pod uwagę przy realizacji założonej inwestycji budowlanej jest jednym z kluczowych założeń wstępnych. Ustawa, która zależą do podstawowych dla analizowanego zadania to na pewno ustawa, która po planowanych zmianach weszła w życie 28.06.2015 r. czyli prawo budowlane (Dz. U. z 2013 poz. 1409 z późniejszymi zmiany; dalej PrawBudU) oraz oczywiście zbiór wszystkie akty wykonawcze do tej ustawy. Z tego zbioru bardzo istotnymi jest Rozporządzenie Ministra Infrastruktury w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz. U. z 2015 r. poz. 1422 z późniejszymi zmiany), Rozporządzenie Ministra Gospodarki w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać bazy i stacje paliw płynnych, rurociągi przesyłowe dalekosiężne służące do transportu ropy naftowej i produktów naftowych i ich usytuowanie (Dz. U. z 2014 r. poz. 1853 z późniejszymi zmiany) i masa innych rozporządzeń dostosowanych do wszystkich rodzajów części składowych jakie mają powstać na analizowanych nieruchomościach gruntowych tj. budynków, budowli, dróg, mostów, budowli metra, autostrad, stacji paliw, lotnisk, kolei, budowli hydrotechnicznych, telekomunikacyjnych, itd.

Ponadto wszelkie rozporządzenia dotyczące dokumentów, zaświadczeń, pozwoleń, form projektów i metod planowania zakresu oraz kosztów prac, jak na przykład Rozporządzenie Ministra Infrastruktury w sprawie określenia metod i podstaw sporządzenia kosztorysu inwestorskiego, obliczenia planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno – użytkowym (Dz. U. z 2004 r. Nr 130 poz. 1389 z późniejszymi zmianami) są bardzo istotne, gdyż obliczenia i analizy na podstawie wytycznych nie zgodnych z literą prawa w sprawach spornych są z góry na przegranej pozycji.

W omawianym tutaj etapie realizacji inwestycyjnej, bardzo ważnym aktem wykonawczym jest Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej w sprawie ustalania geotechnicznych warunków posadawiania obiektów budowlanych (Dz. U. z 2012 r. poz. 463 z późniejszymi zmianami; dalej UstGeotWarPosObiBudR), do którego w dalszej części opracowania będą liczne odnośniki. Rozporządzenie to zawiera wiele bardzo istotnych wytycznych dotyczących fizycznych i mechanicznych

parametrów gruntowych, które powinno się znać przed pojęciem decyzji o kupnie danego obszaru gruntu i przed określeniem optymalnego rodzaju i formy zabudowy. Analiza wpływu różnych bezpośrednich i pośrednich atrybutów działki budowlanej na jej wartość zarówno rynkową jak i oddziaływalną, ma swoje ogólne założenia i wytyczne w ustawie o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 2015 r. poz. 1774 z późniejszymi zmianami; dalej GospNierU), której zapisy są podstawą metodologiczną opisanych tu podejść i analiz. Oczywiście wszystkie akty wykonawcze do tej ustawy są bardzo istotne, w analizowanym przypadku na pewno kluczowe zapisy są w Rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego (Dz. U. z 2004 r. Nr 207, poz. 2109 z późniejszymi zmianami; dalej WycNierSpoOpeSzacR). Podczas różnych analiz opisanych w niniejszym opracowaniu, zapisy ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. u. z 2015 r. poz. 199 z późniejszymi zmianami) wraz z aktami wykonawczymi zawierają również istotne informacje, które są brane jako elementy wyjściowe do rozważań na przedmiotowy temat. Jak we wszystkich porównywalnych przypadkach zapisy kodeksu cywilnego oraz kodeksu postępowania administracyjnego są podstawą do formułowania założeń dla określonej grupy podmiotów, organów państwa lub całego społeczeństwa. Ustawa co do zasady jest aktem prawnym nieograniczonym, ale musi być ona zgodna z aktami wyższego rzędu. W przypadku braku zgodności ustawy np. umową międzynarodową, pierwszeństwo mają regulacje zawarte w umowie. Określenie kompletu aktów prawnych będących podstawą do określenia założeń początkowych dla analizowanej sprawy stanowi kolejny niezmiernie istotny krok globalnej analizie ekonomicznej danego przedsięwzięcia.

Podstawy merytoryczne

Oprócz omówionych powyżej podstaw formalnych i prawnych, bardzo istotnym aspektem jest określenie wszystkich podstaw merytorycznych na podstawie, których kreuje się projekt analizy, obliczeń i sposób formułowania odpowiednich wniosków końcowych. Zakres analiz jest bardzo obszerny z uwagi na konieczność interdyscyplinarnego podejścia do tematu. Opcja badania tylko i wyłącznie jednego z aspektów wpływających na poszukiwane rozwiązanie odeszła już w niepamięć. Możliwość globalnej analizy i modelowania odpowiednich wzorców z określeniem wpływu różnych rzeczywistych atrybutów wpływających na analizowany problem jest obecnie podstawą w badaniu i w udzielaniu odpowiedzi na pytania które stawia się na wstępie. W analizowanym temacie należy przeanalizować minimum dwa podejścia, ekonomiczne i inżynierskie. W podejściach tych

kryją się inne bardzo istotne podgrupy analizowanych aspektów tj. budowlanych, geotechnicznych, kosztowych, szacunkowych, rzeczoznawczych, biznesowych, itd. Przedstawione tu podejście jest syntezą tych wszystkich podejść.

Podstawy merytoryczne zmieniają się w zależności od etapu i rodzaju inwestycji, której potencjał ekonomiczny i budowlany jest określany. Analiza wszystkich omawianych tutaj zagadnień, sprowadza się do stworzenia modelu obliczeniowego odpowiadającego na szereg różnych pytań, których kluczowym wnioskiem jest odpowiedź na pytanie jaki będzie zwrot z analizowanej inwestycji. W swojej codziennej pracy zarówno akademickiej jak naukowej, biznesowej czy sadowniczej, kierując się zdrowym i realnym rozumieniem treści pytań, na które poszukuje odpowiedzi, która jest zgodna z przepisami prawa, z wytycznymi normowymi oraz zgodnie z aktualną wartością rynkową. Bardzo często różnorodne i skomplikowane pytania, na które odpowiedź jest celem danej opinii czy opracowań zamykają się na pytaniu dotyczącym zasad i wielkości zwrotu z danej inwestycji tj. return over investment ROI. Menager, który zajmuje się analizą poszczególnych etapów danej inwestycji, musi mieć na uwadze, że należy przeanalizować wszystkie aspekty aby móc swobodnie się podpisać pod ostatnim kluczowym pytaniem.

W analizowanym tutaj etapie inwestycyjnym, podstawowymi materiałami merytorycznymi szczególnie w pierwszej fazie jest norma Eurokod 7: projektowanie geotechniczne część I: PN-EN 1997-1: rozpoznania i badania podłoża gruntowego oraz część II: PN-EN 1997-2: rozpoznania i badania podłoża gruntowego, ponad PN-EN ISO 14688 – 1 i 2: badania geotechniczne - oznaczanie i klasyfikowanie gruntów, część 1 oznaczanie i opis oraz część 2 zasady klasyfikowania, a także PN-EN ISO 14689: badania geotechniczne - oznaczanie i klasyfikowanie skał oraz specyfikacje techniczne PKN-CEN ISO/TS 17892 :2004; badania geotechniczne – badania laboratoryjne gruntów, części od 1 do 13. Normy te są postawą do określenia z jakim gruntem przeznaczonym pod zabudowę mam do czynienia. Czy jest to podłoże gruntowe, którego parametry fizyczne i mechaniczne pozwalają w sposób bezpośredni posadowić fundamenty przedmiotowej konstrukcji, czy też są to grunty słabe. Przez określenie słabe, mam na myśli teren z gruntami o globalnej nośności, która jest niewystarczająca dla realizacji założonej inwestycji lub o odpowiedniej wytrzymałości jednakże, zlokalizowana na terenie, na którym występują niekorzystne i skomplikowane zjawiska geologiczne w postaci osuwisk, gruntów ekspansywnych i zapadowych lub też obszarów szkód górniczych czy obszarach zalewowych. Analizy, obliczenia, projekty oraz koszty realizacji odpowiednich metod i technologii wzmocnienia oraz dostosowania tych terenów do stanu wyjściowego typowego terenu budowlanego kreują czasem bardzo duże

koszty oraz zajmują czas, który jest obecnie bardzo silnym czynnikiem wpływającym na wartość dochodowości inwestycji.

Po otrzymaniu odpowiedzi na pierwsze kluczowe pytanie z jakim gruntem i w jakich warunkach geotechnicznych mamy zacząć analizę finansową przedsięwzięcia, należy udzielić odpowiedzi na następne istotne pytania dotyczące stanu prawnego przedmiotu analizy. Wstępny zakres materiałów merytorycznych określających aktualny stan prawny nieruchomości gruntowej określony jest w księdze wieczystej, wypisie z rejestru gruntów, w mapach np. ewidencyjnych, zasadniczych lub z infrastrukturą oraz w miejscowych planach zagospodarowania. Ponadto wartość gruntu przed opcją zakupu analizuje się na podstawie operatów szacunkowych, których podstawą merytoryczną są odpowiednie standardy, zarówno polskie standardy zawodowe rzeczoznawców majątkowych i powszechne krajowe zasady wyceny jak i europejskie standardy wyceny wg IVSC oraz TEGOVA. Zdefiniowana, przez te międzynarodowe komitety definicja wartość rynkową jako szacunkowej kwoty, za którą po odpowiednim czasie ekspozycji na rynku, nieruchomość powinna zostać sprzedana w transakcji zawartej pomiędzy niezależnymi i dążącymi do sfinalizowania transakcji stronami, z których każda działa w sposób kompetentny, ostrożny i bez przymusu przy założeniu, że transakcja następuje w dniu wyceny, jest bardzo dobrym ekonomicznie i logicznie założeniem wstępnym każdej analizy dochodowości komercyjnej inwestycji budowlanej.

Podstawy merytoryczne nie są wytycznymi sztuki dla sztuki, ale raczej podstawą do połączenia logicznego i aktualnego nauki, wiedzy, przemysłu, ekonomii i sztuki dla najlepszego rozwiązania biznesowego, mając odpowiednie rozeznanie w bardzo dużej złożoności jego przedsięwzięcia. W tym miejscu, bardzo dobrze jest również określić merytoryczne podstawy analiz obliczeniowych, które się stosuje. Analizy w programach opartych na MES lub MRS w oparciu o badane nauko nowe metody lub modele zawsze powinny mieć określone założenie jakie zostały przyjęte, aby móc porównywać lub przeanalizować inne rozwiązania. Podobnie założenia początkowe do modeli ekonometrycznych powinny być w tym miejscu określone, począwszy o zastosowanej metody, przyjętej skali pomiarowej czy zakresu badania i analiz oraz zależności stochastycznych i funkcyjnych. ewaluacji. W podstawach merytorycznych zawarta jest filozofia całego opracowania, czyli warunki początkowe i przebieg badań, analiz i obliczeń w każdym momencie inwestycji, również projektowania i końcowej odpowiedzi ile to wszystko będzie kosztować, jakie są realne i największe zagrożenia oraz kiedy i jakie dochody dana inwestycja przyniesie.

Nośność jako atrybuty nieruchomości gruntowych mające wpływ na koszt i czas realizacji całej inwestycji

W niniejszym opracowaniu przedstawiono zakres optymalnej analizy zagadnienia jakim jest jeden z elementów EZI polegająca na zakupie odpowiedniej nieruchomości gruntowej na podstawie wszystkich dostępnych danych o jej charakterze, warunkach i możliwościach komercyjnych. Jest to bardzo złożony problem. W niektórych jej obszarach, dotyczących zakupu dobrych pod względem aspektów inżynierskich gruntów już udało się stworzyć niezłe warunki do badania i analizy kosztów ekonomicznych takich inwestycji. W innych, dotyczących gruntów o słabych parametrach wytrzymałościowych ale w bardzo dobrej lokalizacji metodologia szacowania wartości rynkowej całej inwestycji pomалу się zmienia, gdyż bardzo często po realizowaniu inwestycji, zaplanowane dochody w ogóle się zgadzały z stanem realnym z uwagi na masę różnych rzeczy, które należało wykonać ażeby inwestycja mogła być zakończona. Takie sytuacje są gorsze niż złe, gdyż odbijają się na inwestorach, którzy nie mieli żadnych informacji o możliwych problemach i dodatkowych kosztach jakie z dużym prawdopodobieństwem będą musieli ponieść, aby realizacja założonej inwestycji mogła być ukończona.

Innym problemem jaki zauważono w przeprowadzanych badaniach i analizach jest mylne utożsamianie charakterystyki nieruchomości gruntowej jedynie z uwagi na zagwarantowaniem dostępności komunikacyjnej i przeznaczenie z miejscowych planach zagospodarowania lub w studium jako obszary pod budownictwo z rozproszoną lub prawie zanikłą odpowiedzialnością za parametry wytrzymałościowe podłoża gruntowego.

Tabela 1 przedstawia zbiór atrybutów mających wpływ na wartość nieruchomości. Typowe wielkości atrybutów rynkowych można obliczyć z przebadanego zbioru danych reprezentatywnych różnymi metodami statystycznymi lub z zastosowaniem zasady klasycznego podejścia *łac. ceteris paribus*.

Tabela 1. Atrybuty posiadające wpływ na wartość nieruchomości oraz na koszt i czas realizacji inwestycji

ATRYBUTY wpływające na wartość inwestycji budowlanej	Możliwości obliczenia wartości poszczególnych atrybutów w aspekcie danej grupy danych reprezentatywnych			
	Dane rynkowe dot. nieruchomości gruntowych niezabudowanych		Dane odtworzeniowe dot. nieruchomości gruntowej wraz z częściami składowymi w postaci założonej inwestycji	
	Metoda Klasyczna <i>ceteris paribus</i>	Metoda Statystyczna	Badanie geotechniczne i Metoda odtworzeniowa	Analiza wsteczna
Lokalizacja tj. Położenie i Otoczenie	TAK	TAK	NIE	NIE
Dostępność (komunikacyjna) do Drogi Publicznej	TAK	TAK	NIE	NIE
Przeznaczenia w Miejscowym Planie Zagospodarowania lub w Studium tj. zakres możliwości budowlanych i architektonicznych na analizowanym obszarze	TAK	TAK warunkowo	NIE	NIE
Wielkość i Kształt Działki	TAK	TAK	NIE	NIE
Infrastruktura Techniczna	TAK	TAK	NIE	NIE
Nośność Podłoża Gruntowego	NIE	NIE	TAK	TAK
Warunki Gruntowe Podłoża	NIE	NIE	TAK	NIE
Uwaga! TAK warunkowo – oznacza teoretyczną możliwość obliczenia wagi analizowanego atrybutu oraz empiryczną możliwość badania i analizy, pod warunkiem dotarcia do odpowiedniej grupy danych reprezentacyjnych, a informacje te nie stanowią standardowego zapisu w aktach notarialnych k-s)				

Źródło: MGL – opracowanie własne.

Główny atrybutu, omawiany w niniejszym opracowaniu, nie ma jeszcze określonej typowej metody obliczeniowej, ale podane tu podejście ma już potwierdzenie empiryczne na przebadanej grupie danych wyjściowych. Nośność podłoża ma swoje odzwierciedlenie jak waga wszystkich cech wpływających na koszt już zabudowanej nieruchomości. Wynika to z faktu, iż przed kupnem nie określa się wartości tego atrybutu, gdyż nie ma jeszcze takich wytycznych w standardach branżowych lub w podstawach prawnych. W związku z tym, iż coraz częściej atrybuty nośności podłoża gruntowego bardzo intensywnie wpływa na wzrost kosztów całej inwestycji, zaczyna on mieć podstawy do tworzenia grup danych, które mogą być podstawą do obliczenia realnej wartości tego atrybutu. Bardzo często nowe tereny inwestycyjne są wyznaczane na obszarach, które muszą być podda-

ne różnym metodom i technologiom wzmocnienia gruntu, aby można było posadzić na nich założone budynki lub budowle. Natomiast trzecią grupą nieruchomości są tereny budowlane o bardzo dobrych atrybutach, ale na pewno o jednej wspólnej cesze, którą jest kwalifikacja z trzecią kategorią geotechniczną. Zgodnie z UstGeotWarPosObiBudR, w §1 czytamy, iż rozporządzenie to określa szczegółowe zasady ustalania geotechnicznych warunków posadawiania obiektów budowlanych, zwane dalej „geotechnicznymi warunkami posadawiania”. Następnie zgodnie z § 4.1. Kategorię Geotechniczną ustala się w opinii geotechnicznej w zależności od stopnia skomplikowania warunków gruntowych oraz konstrukcji obiektu budowlanego, charakteryzujących możliwości przenoszenia odkształceń i drgań, stopnia złożoności oddziaływań, stopnia zagrożenia życia i mienia awarią konstrukcji, jak również od wartości zabytkowej lub technicznej obiektu budowlanego i możliwości znaczącego oddziaływania tego obiektu na środowisko. dla wszystkich budynków lub budowli, które mają na nich powstać. Z przeprowadzonych analizy rynku, wynika liczba i rodzaj cech wpływających na wartość rynkową 1m² nieruchomości gruntowej niezabudowanej przeznaczonej pod zabudowę. Zasadniczy wpływ na wartość rynkową nieruchomości obliczany przez rzeczoznawców majątkowych głównie na podstawie podstaw prawnych GospNierU i WycNierSpoOpeSzacR oraz standardów zawodowych, ma takie cechy jak Lokalizacja i Sąsiedztwo, Dostępność Komunikacyjna – Dostępność do Drogi Publicznej, Wielkość nieruchomości gruntowej i jej Kształt oraz stan i forma uzbrojenia czyli dostępność do Infrastruktury Technicznej, a także zakres możliwości budowlanych i architektonicznych określony w Miejscowych Planach Zagospodarowania.

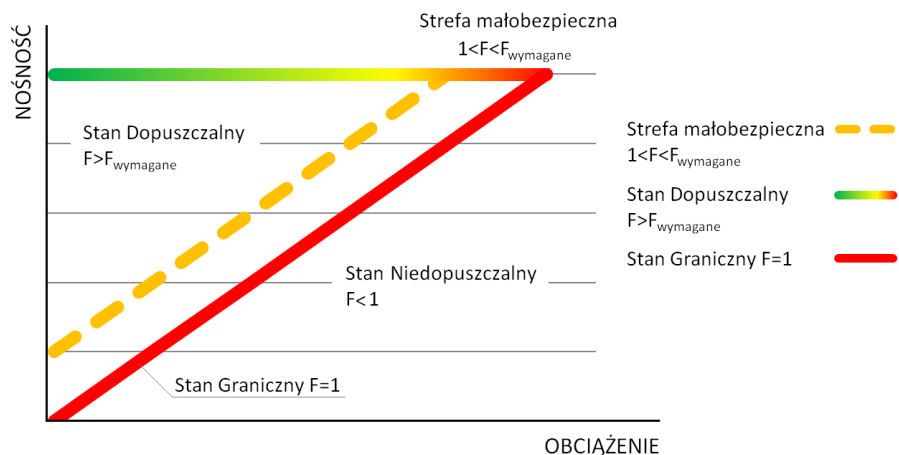
Na podstawie przeprowadzonych badań eksperckich wybranego lokalnego rynku nieruchomości określa wybrany zbiór transakcji reprezentatywnych i na podstawie którego oblicza się wpływ poszczególnych atrybutów na wartość rynkową nieruchomości gruntowej niezabudowanej. Metody obliczeniowe zależą głównie od charakterystyki badanego obszaru. Przykładowo dużo danych można pozyskać z dużych miast, gdzie realizowane inwestycje budowlane permanentnie zasilają rynek danymi, dużo gorzej jest obszarach, gdzie tereny budowlane o przeznaczeniu komercyjnym, usługowym, komunikacyjnym, przemysłowym czy tereny parków technologicznych dopiero powstają. Wówczas badana wolno rynkowych cen transakcyjnych podobnych nieruchomości gruntowych obejmują cały powiat lub całe województwo, a czasami cały kraj lub całą Europę.

Dwa ostatnie atrybuty nie mają możliwości badania stricte rynkowego, gdyż na rynek jeszcze te parametry nie weszły. Niniejsze opracowanie jest próbą przekonać inwestorów i menagerów projektów, iż uwzględnienie kosztów w EZI na badanie i analizę tych atrybutów nieruchomości

jest kluczowe, gdyż oszacowanie wag tych cech analizowanego gruntu, daje informacje czy są jakieś koszty wzmocnienia gruntu w celu przystosowania go do możliwości posadowienia na nim założonych części składowych gruntu w postaci budynków lub budowli, które będą wymagać konkretnej nośności podłoża. Do szacowania wartości tych atrybutów koniecznym jest założenie wstępnej wartości odtworzeniowej kompletnej inwestycji, czyli założenie wszystkich podstawowych parametrów, począwszy od funkcji inwestycji, przez jej optymalne wymiary min. powierzchnia zabudowy, liczba kondygnacji nadziemnych i podziemnych, a na wybranej technologii lub technologiach realizacji kończąc. Na podstawie tych danych można obliczyć szacunkową wartość obciążenia jaka będzie przekazywana na podłoże gruntowe, a co za tym idzie naprężenie efektywne (σ'), które w geotechnice i mechanice gruntów jest miarą nacisku przenoszonego przez szkielet ziarnowy (zbiór stykających się ziaren), czyli wartość, która określa wytrzymałość gruntu na ścinanie. Naprężenie efektywne nie może być mierzone bezpośrednio, lecz może być obliczone jako różnica całkowitego naprężenia (σ) i ciśnienia porowego (u) w analizowanym gruncie. Termin naprężenia efektywnego został po raz pierwszy zastosowany w 1936 przez Karla von Terzaghi i wprowadzony przez niego termin, który oznaczać naprężenie, które powoduje efektywne przemieszczenie lub odkształcenie gruntu pod wpływem założonego budynku lub budowli, która ma być na nim posadowiona.

Analiza geotechniczna gruntu jest niezbędna do określenia naprężeń efektywnych, które po określeniu kilku dodatkowych założeń, mogą być przeliczone na aspekt finansowy i ekonomiczny przedmiotowej inwestycji. Odpowiednie badania geotechniczne są również niezbędne do określenia warunków gruntowych przedmiotowej nieruchomości gruntowej. Zgodnie z UstGeotWarPosObiBudR mamy klasyfikację warunków gruntowych składającą się z trzech przypadków – rysunek 1.

Proste warunki gruntowe występują, wówczas gdy grunt analizowanej nieruchomości gruntowej jest jednorodny genetycznie i litologicznie, ponadto zalega poziomo i nie obejmuje mineralnych gruntów słabonośnych, gruntów organicznych i nasypów niekontrolowanych, a zwierciadło wody w analizowanym obszarze jest poniżej projektowanego poziomu posadowienia oraz braku występowania niekorzystnych zjawisk geologicznych. Takie informacje z geotechnicznego przebadania nieruchomości kwalifikuje inwestycję do zbioru budowlanych nieruchomości gruntowych, na których atrybuty Nośność Podłoża Gruntowego i Warunki Gruntowe Podłoża nie generują żadnych dodatkowych kosztów wzmocnienia podłoża. Atrybuty, które można określić metodą rynkową są jedynymi cechami, które mogą mieć znaczenie przy obliczeniu wartości rynkowej wybranej nieruchomości gruntowej.



Rysunek 1. Interpretacja zależności nośności (y) od obciążenia (x) ze względu na bezpieczeństwo konstrukcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozdział nr 8 Projektowanie geotechniczne, Wprowadzenie do projektowania geotechnicznego: podstawy fizyczne, badanie i algorytmy obliczeniowe, M. Gwóźdź-Lasoń i inni, Politechnika Krakowska, Kraków 2013, s. 150-180.

Drugą analizowaną grupę gruntów budowlanych stanowią nieruchomości, które mają złożone warunki gruntowe, które charakteryzują się występowaniem na analizowanym obszarze warstw gruntów niejednorodnych czyli nieciągłych, które są zmienne genetycznie i litologicznie, ponadto obejmują mineralne grunty słabonośne, grunty organiczne i nasypy niekontrolowane, a zwierciadło wód gruntowych tych terenów jest w poziomie lub powyżej projektowanego posadawiania tego poziomu, ale nadal te tereny charakteryzują się brakiem występowania niekorzystnych zjawisk geologicznych. Właśnie te złożone warunki gruntowa są przedmiotem niniejszego opracowania. Przeprowadzone badania, obliczenia i analizy wykazują bardzo duży wpływ atrybutów Nośność Podłoża Gruntowego i Warunki Gruntowe Podłoża na ekonomie i całościowe koszty inwestycji budowlanej. Skomplikowane warunki gruntowe, to trzecia grupa gruntów, których wspólną cechą jest występowanie na analizowanym obszarze niekorzystnych zjawisk geologicznych, zwłaszcza zjawisk i form: krasowych, osuwiskowych, sufozyjnych, kurzawkowych, glacitektonicznych, ponadto występowanie gruntów ekspansywnych i zapadowych, na obszarach szkód górniczych, przy możliwych nieciągłych deformacjach górotworu, w obszarach dolin i delt rzek oraz na obszarach morskich. Gdy analizujemy teren z przebadanymi i stwierdzonymi geotechnicznie skomplikowanymi warunkami gruntowymi, to na pewno inwestycja, która ma powstać na tym

terenie będzie jakiś obiekt zaliczany do małej architektury. Ten przypadek wraz z wynikami analiz i obliczeń, będzie omówiony w innym opracowaniu.

Osoba zajmująca się etapem zerowym inwestycji jest odpowiedzialna za przygotowanie analiz i odpowiedzi na wszystkie zapytania dotyczące całego procesu inwestycyjnego w zakresie zakupu, projektu i budowy założonej nieruchomości na założonym gruncie. Bardzo często brak kompleksowej analizy wpływu wymienionych w tabeli 1 atrybutów nieruchomości gruntowej w zerowym etapie, powoduje zrzucanie wszystkich decyzji nie zgodnych w pierwotnym planie inwestycyjnym, na któryś z elementów mających wpływ na warunki gruntowe lub nośność przedmiotowej nieruchomości. Gdy już nieruchomość jest kupiona z wykonanym i zatwierdzonym kompleksowym projektem budowlany, konfrontacja teorii z rzeczywistymi warunkami gruntowymi może stać się katastrą. W niektórych sytuacjach konieczność poprawy projektu lub doliczenia i zaprojektowanie pewnych elementów i konstrukcji, których zgodnie z założeniami wstępnymi miało nie być jest niestety nie wystarczająca. Niestety, są przypadki, gdzie konieczne jest rozpoczęcie badań gruntu, obliczeń i projektu od początku, na podstawie zupełnie innych danych wyjściowych. Taki rozwój przypadków zaburza czas i koszt, a co za tym idzie planowany strumień dochodu z przedmiotowej inwestycji. Lawina pytań, dlaczego tak, a nie inaczej należy wykonać dane projekty, a następnie realizację burzy założony na wstępnie plan wspólnego optymalnego dążenia do określonego celu. Wahania kosztów, zakresu i celu inwestycji bardzo często sprawiają, iż wszystkie strategie i metody zabezpieczeń inwestycji budowlanej upadają, z wagi iż opcje rozwiązań dla każdej z grupy inwestycyjnej nie wieży już w założenia początkowe i skupia się na wykonaniu własnego zadania metodą najlepszą dla ciebie, a nie najlepszą dla ogółu. Zakres pracy menagera projektu inwestycyjnego, obejmuje w tym miejscu analizy wszystkich atrybutów nieruchomości gruntowej wraz z planowaniem strategii marketingowej zakupu, wyszukiwanie gruntów pod zabudowę zgodnej do wstępnymi założeniami projektowymi i kosztowymi wraz z koordynowanie transakcji kupna nieruchomości od spraw prawnych, przez urzędnicze, geotechniczne, architektoniczne, inżynierskie, ekonomiczne na sprawach negocjacyjnych kończąc.

Mając do dyspozycji informacje o geotechnicznych warunkach posadowienia na analizowanym obszarze w formie: Opinii Geotechnicznej, Dokumentacji Badań Podłoża Gruntowego, Projektu Geotechnicznego spełnia się warunek konieczny do zastosowania metody pozostałościowej w celu oszacowania wartości rynkowej danej nieruchomości gruntowej z uwzględnieniem wszystkich atrybutów mających wpływ na koszt inwestycyjny na tym terenie. Wartość nieruchomości obliczona przy zastoso-

waniu metodologii rezydualnej pozwala uwzględnić wpływ parametrów wytrzymałościowych gruntu na jego wartość. Ponadto tak sporządzona analiza odpowiada na pytanie ile inwestor może być stratny w przypadku nie uwzględnienia atrybutu jakim jest nośność podłoża przy szacowaniu wartości nieruchomości gruntowej, czyli mówi o tym ile pieniędzy (pieniądz tutaj również analizowany jako funkcja czasu) oszczędza drugi inwestor, który kupuje identyczną nieruchomość gruntową, pod względem wszystkich atrybutów za wyjątkiem atrybutu uwzględniającego parametry wytrzymałościowe ośrodka gruntowego.

Zastosowanie takiej metodologii szacowania wartości rynkowej gruntów komercyjnych w dalszej perspektywie czasu, stworzy nową bazę danych rynkowych o cenach transakcyjnych kupna – sprzedaży nieruchomości gruntowych przeznaczonych jako grunty komercyjne, z uwzględnieniem w aktach notarialnych adnotacji o wielkości atrybutu jakim jest nośność podłoża. Wówczas obliczanie wpływ przedmiotowej cechy na wartość nieruchomości będzie można przeprowadzać przy użyciu powszechnie stosowanego podejścia porównawczego.

Ponadto nadając atrybutowi nazwanemu jako „nośność podłoża” wymiar finansowy (udział procentowy tej cechy wyznaczony jako funkcja całkowitych kosztów wzmocnienia podłoża do założonej wielkości obciążeń możliwych do przeniesienia i czasu potrzebnego do realizacji tego zadania, który to czas również jest funkcją kosztów) mający wpływ na wartość rynkową - a co za tym idzie na cenę transakcyjną, umiejscawia się go w powszechnie znanych i porządnym cechach rynkowych. Tak więc nośność gruntu, czyli wielkość parametrów geotechnicznych podłoża gruntowego, w porównywalnym stopniu jak inne obecnie powszechnie znane i stosowane atrybuty nieruchomości gruntowych, stanie się cechą rynkową.

Podsumowanie

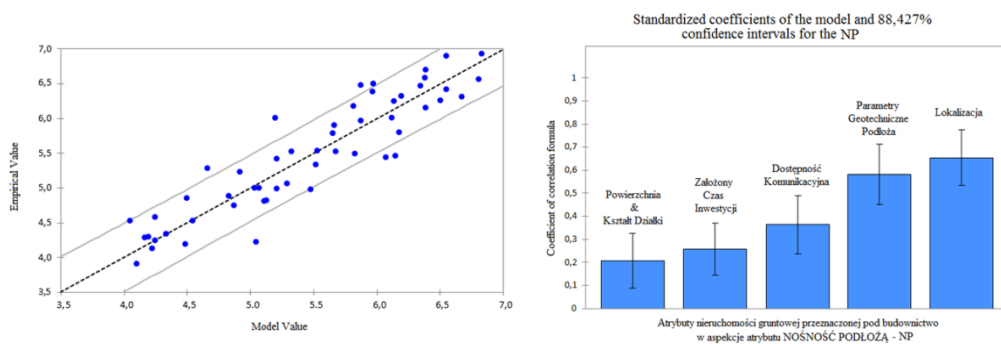
Reasumując, w niniejszym rozdziale przedstawiono parametr wytrzymałościowy nieruchomości gruntowych przeznaczonych pod inwestycje budowlane i wpływ nośności gruntu na aspekt ekonomiczny całej inwestycji. Przedmiotowa nośność podłoża zgodnie z założoną koncepcją dla przedmiotowego zerowego etapu inwestycji ZEI, wyznaczone na podstawie przedstawionych podstaw prawnych i metodologicznych jest kluczem do optymalnego oszacowania kosztów, zakresu, metody, materiałów i czasu realizacji danej inwestycji budowlanej. Analizowany parametr określany na podstawie dokumentowania geotechnicznego, które jest sumą wyników badań in-situ i badań laboratoryjnych, a następnie wynikiem przeprowa-

dzonych symulacji numerycznych. Jest on wartością, która musi być większa od obciążenia granicznego, które będzie generowane przez założoną inwestycję, która może zostać realizowana i przynosić założony dochód.

Znajomość wielkości nośności podłoża, a następnie w przypadku słabych gruntów należących do drugiej lub trzeciej kategorii geotechnicznej oszacowanie kosztów wzmocnienia i wszystkich dodatkowych prac i materiałów, które należy ponieść w celu realizacji założonej inwestycji, stanowi podstawę globalnej analizy przedsięwzięcia. Informacja o braku nośności, przykładowo dla budynku o funkcji biurowca na nieruchomości gruntowej przeznaczonej w MPZP jako tereny komercyjne, już na etapie wykonywania operatu szacunkowego, daje możliwość określenia wpływu kondycji gruntu na wartość rynkową analizowanej nieruchomości gruntowej, a co za tym idzie oszacować wartość rynkową dla założonego celu jako wartość uwzględniająca konieczność wzmocnienia gruntów. W przeprowadzonych analizach statystycznych na rysunku 3 przedstawiono prawdopodobny obszar kryteriów wpływających na wartość nieruchomości gruntowej.

Zbiór danych reprezentatywnych oparty jest na standardowych parametrach $Y_1, Y_2... Y_N$ takich jak lokalizacja, powierzchnia, dostępność komunikacyjne, przeznaczenie oraz na nowym parametrze stanowiącym metodę inżynierską inną niż standardową, która jest potrzebna do wzmocnienia podłoża, aby realizacja założonej inwestycji była możliwa. Do szacowania wartości tego parametru wykorzystuje się metody statystyczne, a następnie buduje się modele matematyczne i numeryczne obrazujące wpływ niniejszego parametru na kolejne etapy inwestycji. Zastosowanie i rozpowszechnienie prezentowanej tutaj procedury postępowania, wykazuje celowość wykonywania pełnych i dokładnych zerowych etapów inwestycji ZEI, a następnie opracowania kompleksowego i wariantowego kosztorysu inwestycji w celu wybrania optymalnego rozwiązania. Taki tok postępowania niewątpliwie przekłada się na ceny transakcyjne kupna – sprzedaży danej nieruchomości gruntowej w aspekcie wszystkich atrybutów rynkowych jakie ona posiada. Niniejszy ZEI generuje informacje, które mają duży wymiar finansowy analizowanej inwestycji, który na pewno zostanie zauważony przez inwestorów.

Informacje jakie można uzyskać z nośności gruntu zgodnie z przedstawioną w niniejszym rozdziale procedurą, nie tylko uzupełniają charakterystykę przedmiotowych nieruchomości gruntowej – oddając jej pełny obraz, ale również stanowią silny argument przy negocjacjach ceny zakupu i umożliwiają świadomy wybór kupującemu.



Rysunek 3. Analiza statystyczna – model ANCOVA

Źródło: opracowanie własne, MGL.

Rzeczoznawca majątkowy przy wycenie wartości nieruchomości, dysponujący odpowiednią ekspertyzą geotechniczną jako dokumentem równie istotny i pożądanym jak wypis z rejestru gruntów, kopia mapy ewidencyjnej, przeznaczenie w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, czy odpis z księgi wieczystej, ma możliwość wyboru odpowiedniej metody i techniki wyceny w oparciu o jej charakterystykę i cel. Architekt, inżynier czy geotechnik posiadając na wstępie kompletne informacje o parametrach wytrzymałościowych ma możliwość odpowiednio i kompleksowo zaprojektować założony budynek czy budowlę, bez późniejszych zmian wynikających z różnicą warunków rzeczywistych z wstępnymi założeniami projektowymi.

Literatura

Appraisal of Real Esteta, Thirteenth Edition, 2008.

Appraising Industrial Propoerties, 2005.

Gaszyński J., Gwóźdź-Lasoń M., *Geotechnical subsoil's conditions and their impact on real estate value*, III Miedzynarodowa naukowo-praktyczna konferencja „Nauka i technologie” Dniepropetrowsk, 27-28.2.2008 r., Rosja 2007 – *СОВРЕМЕННЫЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК* No 18 (26) 2007.

Gaszyński J., Gwóźdź-Lasoń M., *FEM Analysis of Reinforced Subsoil Under Shopping Center*, Proceeding of the XIV European Conference on Soil Mechanics and Geotechnical Engineering, Madrid 2007.

Gaszyński J., Gwóźdź-Lasoń M., *Numerical Models of Reinforced Soil*, Proceeding of the 16th International Conference on Soil Mechanics and Geotechnical Engineering (16ICSMGE), Osaka, Japan, September 12-16, 2005.

- Gwóźdź-Lasoń M., *Wprowadzenie do projektowania geotechnicznego: podstawy fizyczne, badania i algorytmy obliczeniowe* - Rozdział nr 8 Projektowanie Geotechniczne s. 150-180, Rozdział nr 6 Wzmacnianie podłoża gruntowego. Książka współautorska z: Broniatowska M., Gaszyńska-Freiwald G., Gaszyński J., Gwóźdź R., Łach K., Pabian Z., 2013.
- Gwóźdź-Lasoń M., *Parametry podłoża gruntowego w kontekście jego przeznaczenia w Miejscowych Planach Zagospodarowania Przestrzennego*, „Kwartalnik Akademii Górniczo Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie” 2011, z. 2.
- Gwóźdź-Lasoń M., *Numerical Models Of Reinforced Subsoil Used For Estimate The Geotechnical Parameters Impact on Market Value of Plots with Commercial Use*, Proceedings of the XIVth Danube-European Conference on Geotechnical Engineering - From Research to Design in European Practice, Bratislava, Slovak Republic, June 2-4, 2010.
- Gwóźdź-Lasoń M., *How calculate the impact of geotechnical condition of plot with commercial use on market value this type of real estate*, Proceedings of International Society for Soil Mechanics and Geotechnical Engineering 'Geotechnical Challenges in Megacities' 7-10 June, 2010, Moscow Russia GeoMos2010 Volume 3.
- Gwóźdź-Lasoń M., *Czynniki wpływających na wartość rynkową nieruchomości gruntowych o przeznaczeniu komercyjnym*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2006, nr 9.
- The European Valuation Standards, TEGOVA, 2003.

ROZDZIAŁ 12.

BIM A BUDOWNICTWO ZRÓWNOWAŻONE

mgr inż. Tomasz Zieliński
Politechnika Świętokrzyska
w Kielcach

Słowa kluczowe: BIM, zrównoważony rozwój, budownictwo zrównoważone.

Wprowadzenie

„Konferencja Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój” na posiedzeniu w Rio de Janeiro w dniach od 3 do 14 czerwca 1992 r. potwierdzając Deklarację Narodów Zjednoczonych w Sprawie Środowiska Człowieka przyjętą w Sztokholmie w dniu 16 czerwca 1972 r. oraz dążąc do jej rozszerzenia, mając na celu ustanowienie nowego i sprawiedliwego światowego partnerstwa przez stworzenie nowych form współpracy między państwami, podstawowymi grupami społecznymi i narodami, pracując w celu osiągnięcia międzynarodowych porozumień, korzystnych dla wszystkich i chroniących integralność światowego systemu środowiska i rozwoju, uznając niepodzielną i powiązaną współzależnościami istotę Ziemi – naszego domu, ogłasza, że (...)”¹.

Powyższy cytat pochodzi z preambuły nieoficjalnego tłumaczenia ostatecznej, poprawionej wersji dokumentów: Konferencja Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”, jaka odbyła się w dniach 3-14 czerwca 1992 r. w Rio de Janeiro i zdefiniowała pojęcie zrównoważonego rozwoju. Konferencja ta niewątpliwie zapoczątkowała również modę na zrównoważony rozwój. Moda na coś ma jednak tę właściwość, że zmienia się w czasie i nie trwa długo. Jednak jedyną zmianą mody na zrównoważony rozwój od zdefiniowania pojęcia i wprowadzenia go do międzynarodowego obiegu jest zmiana polegająca na nieustannym poszerzaniu jego wpływów. Moda

¹ Dokumenty Końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych, Rio de Janeiro, 3-14 czerwca 1992 r. Szczyt Ziemi.

na zrównoważony rozwój rozprzestrzenia się na świecie w coraz to nowych działalnościach człowieka. W zamyśle twórców pojęcie zrównoważonego rozwoju określa takie postępowanie w szerokim rozumieniu tego słowa, które pozwala na korzystanie ze środowiska, aby zachować go dla przyszłych pokoleń w niepogorszonej formie. Zasada ta jest myślą przewodnią we wszystkich dziedzinach gospodarki. Podaje zasady jak korzystać z zasobów środowiska naturalnego aby jego degradacja nie postępowała. Zwraca uwagę na fakt, że paliwa kopalne nie są nieskończone co wymusza szukanie innych źródeł energii, takich jak pływy oceanów, energia słoneczna (np. poprzez wykorzystanie ogniw fotowoltaicznych do magazynowania/wykorzystania energii słonecznej), energii wiatru (farmy wiatrowe).

BIM – modelowanie informacji o budynkach i budowlach

Błyskawiczny rozwój technik komputerowych w ostatnich latach sugeruje, że również w branży budowlanej najnowsze zdobycze techniki mogą zostać użyte z dość dużym powodzeniem. Lata, w których pojawiły się pierwsze programy komputerowe mamy już dawno za sobą. Trudno w środowisku projektantów budowlanych znaleźć kogoś, kto nie zna lub nie słyszał o programie Autocad², który służy do wykonywania rysunków dokumentacji budowlanej. Pierwsza wersja popularnego programu Autocad została zaprezentowana na targach COMDEX w Las Vegas już w roku 1982. Od tego czasu znacznie udoskonalono narzędzia do wykonywania dokumentacji budowlanej, a kolejne wersje programu wyposażano w coraz to nowe funkcje rysowania, modelowania, wydruku, czy wymiany danych – np. za pomocą plików tekstowych. Stworzono środowisko nie tylko do rysowania, ale również środowisko, w którym bardziej zorientowany użytkownik za pomocą dołączanego oprogramowania autolisp może udoskonalić program i wzbogacić go o nowe funkcje, które sam opracował bądź zakupił jako gotowe. Takie gotowe programy napisane w AutoLISP-ie popularnie nazywane „nakładkami” umożliwiają np. automatyczne zestawienia materiałowe: prętów zbrojeniowych, śrub, stali profilowej czy drewna. Potrafią również określić powierzchnię malowania konstrukcji, a co za tym idzie zweryfikować koszty materiałowe zabezpieczeń antykorozyjnych, które często winny być odnawiane. W miarę udoskonalania programów CAD zauważono, że można zrobić krok dalej i stworzyć program do projektowania parametrycznego, w którym powstaje trójwymiarowy model z elementów para-

² *The Importance of AutoCAD in the BIM World*, <https://www.augi.com/library/the-importance-of-autocad-in-the-bim-world> (online: 15.04.2016).

metrycznych. W tak stworzonym modelu można mieć do czynienia z większą ilością wymiarów, np. w modelu czterowymiarowym dokłada się czas i uzyskuje model wirtualny budynku wzbogacony o informację na temat etapowania, czyli w jakiej kolejności obiekt wznoszono. Bezsprzeczną korzyścią więc jest widoczny podział na stany montażowe. W pewnym momencie zdano sobie również sprawę, że zmieniło się podejście do projektowania. Począwszy od zwykłego rysunku, jaki pierwotnie był elementem wyjściowym dla pierwszych wersji oprogramowania CAD osiągnięto spójny wirtualny model obiektu, w którym zawarte są informacje na temat użytych materiałów, czasie ich wbudowania. Aby jednak sprawnie poruszać się w wirtualnym, nierzadko bardzo skomplikowanym modelu, potrzebna jest obok bezdyskusyjnie potrzebnej wiedzy na temat projektowania umiejętność obsługi nietatwego w obsłudze oprogramowania. W wirtualnych modelach 3D można również przeprowadzać analizę statyczną i wymiarowanie konstrukcji³. Należy więc z całą mocą podkreślić, że wymaga to od projektanta rozległej wiedzy nie tylko na temat technologii wykonania obiektu, ale również na temat mechaniki konstrukcji i skomplikowanych algorytmów obliczeniowych. W dobie projektowania CAD funkcja np. statyka (inżyniera analizującego obiekt pod względem wytrzymałościowym i statyczny) i rysownika (opracowującego dokumentację rysunkową) mogły zostać rozdzielone. W dobie projektowania BIM (ang. *Building Information Modeling*) jest już to jednak niemożliwe. Można więc jednoznacznie stwierdzić, że pierwotny projektant awansował, bowiem przestał już być „tylko” projektantem - stał się projektantem-operatorem⁴.

Budownictwo zrównoważone a proces projektowy

Powstanie pojęcia „zrównoważony rozwój” i „budownictwo zrównoważone” bardzo dobrze współgra w czasie z rozwojem oprogramowania inżynierskiego używanego do projektowania obiektów budowlanych. Niewątpliwym pionierem we wdrażaniu projektowania parametrycznego w programach do modelowania przestrzennego jest firma Bentley Systems. Aktualnie istnieje prawie kompletny wirtualny model londyńskiego metra oparty na systemie Bentley pozwalający np. na weryfikację w czasie rzeczywistym procesów remontowych tuneli metra oraz obiektów wchodzą-

³ <http://www.autodesk.pl/campaigns/bds> (online: 15.04.2016).

⁴ T. Zieliński, *BIM w przedsiębiorstwie budowlanym o profilu projektowym*, [w:] K. Pujer (red.), *Ekonomiczne i społeczne aspekty nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Exante, Wrocław 2016, ss. 265-275; *Building Information Modeling, infoComm International*, http://www.infocomm.org/cps/rde/xbcr/infocomm/Brochure_BIM.pdf (online: 15.04.2016).

cych w jego skład. Poprzez dostępną funkcję etapowania projektant-operator ma możliwość analizowania stanu faktycznego postępu robót oraz historii obiektu. Projektant-operator może również zaplanować remont jego części i zbadać wpływ planowanych robót np. na przepustowość analizowanego odcinka, prognozować zatopy w przejściach dla pieszych. Mając do dyspozycji możliwość wykonania symulacji robót można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, która z rozpatrywanych opcji jest najmniej uciążliwa społecznie. Z dużą dokładnością określa się również koszty.

Przydatność BIM w budownictwie zrównoważonym

Przydatność jakiegokolwiek technologii zwykle jest „miernikiem silnie zdeterminowanym jednostkowo”, tzn., użycie samej technologii niewiele daje. Potrzebna jest jeszcze umiejętność jej wykorzystania. Dopiero połączenie tych dwóch elementów jest gwarancją sukcesu we wdrażaniu technologii w ogóle. Rozpatrując technologię BIM z punktu widzenia przydatności w budownictwie zrównoważonym należy jednak zrewidować podejście i raczej zaryzykować stwierdzenie, że nie należy rozpatrywać przydatności technologii BIM w budownictwie zrównoważonym lecz należy stwierdzić istnienie stałego trendu zmieniającego podejście do projektowania. Trend ten sugeruje, że to raczej pojęcie budownictwa zrównoważonego wymusiło zmianę w procesach projektowania, a technologia BIM jest tylko kolejnym krokiem zbliżającym nas do tego. Docelowo projekt obiektu budowlanego – wirtualny model - powinien być w miarę możliwości wiernym odbiciem obiektu rzeczywistego oraz historii technicznej tego obiektu. Tak pojęty projekt obiektu – wirtualny model - dostarcza nie tylko wiadomości o samym obiekcie, ale przede wszystkim pozwoli na racjonalne planowanie utrzymania obiektów budowlanych, co doskonale wpisuje się w kanon i definicję budownictwa zrównoważonego.

Tendencje w budownictwie a zrównoważony rozwój

Przykład wykorzystania technologii BIM

Niniejszy rozdział jest kontynuacją rozważań zaprezentowanych w rozdziale *BIM w przedsiębiorstwie o profilu projektowym*⁵. Skupiono się w nim

⁵ T. Zieliński, *BIM w przedsiębiorstwie budowlanym o profilu projektowym...*, op.cit., s. 265-275.

na ukazaniu korzyści z implementacji tego rozwiązania. Na przykładzie firmy „X” omówiono wzrost szybkości opracowania dokumentacji z użyciem technologii BIM w stosunku do metod tradycyjnych, z użyciem oprogramowania CAD. Przeanalizowano pięcioletni okres działalności firmy od momentu jej powołania. Skorelowano również użycie technologii BIM w procesie projektowym z rosnącymi przychodami firmy. Z punktu widzenia wykorzystania technologii BIM w procesie projektowym w kontekście budownictwa zrównoważonego dane zawarte we wspomnianym rozdziale zostaną w tym miejscu uzupełnione o informację na temat narzędzi – programów komputerowych – użytych do procesu projektowego w kontekście technologii: tradycyjnej - CAD, oraz nowoczesnej - BIM. W ostatnim roku działalności firmy – piątym – zostaną przeanalizowane te zadania projektowe, które zostały opracowane za pomocą technologii BIM. Poszczególne zadania projektowe warto jeszcze opatrzyć stosownym komentarzem wyjaśniającym, dlaczego użycie w procesie projektowym oprogramowania opartego na technologii BIM było akurat w tym przypadku istotne.

W tabeli nr 1 przywołano koszty z tytułu prowadzonej działalności

Tabela 1. Koszty z tytułu prowadzonej działalności

Opis	Lata działalności i kwoty wydatków [PLN]						Razem
	start	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok	
Oprogramowanie	9 347	5 821	7 626	2 509	0	3 941	29 244
Aktualizacja oprogramowania	0	0	141	0	0	0	141
Oprogramowanie BIM	0	0	0	0	5 120	39 420	44 540
Aktualizacja oprogramowania BIM	0	0	0	0	0	5 120	5 120
Komputer	3 821	1 599	0	0	4 329	6 100	15 849
Kursy doszkalające	0	0	0	2 000	2 000	0	4 000
Ploter i materiały eksploatacyjne	3 327	0	500	0	500	4 351	8 678
Telefon	200	840	840	840	840	1 200	4 760
Biuro	0	0,0	0	2 460	7 380	7 380	17 220
Samochód	0	10 683	8 940	8 940	8 940	8 940	46 443
Paliwo	0	3 000	7 200	7 200	7 200	7 200	31 800
Razem	16 696	18 943	18 047	16 749	29 109	76 453	175 998

Źródło: T. Zieliński, *BIM w przedsiębiorstwie budowlanym o profilu projektowym...*, op. cit., s. 265-275.

W tabeli 2 pokazano ilościowo udział projektów opracowanych w technologii tradycyjnej – CAD i nowoczesnej, parametrycznej – BIM dla piątego roku działalności (w piątym roku zakupiono oprogramowanie BIM):

Tabela 2. Projekty CAD i BIM w 5-ym roku działalności

podział projektów na CAD i BIM - 5 rok działalności		
L.P.	Opis	Liczba projektów
1.	Projekty w środowisku CAD	12
2.	Projekty w środowisku BIM+CAD	8
Razem		20

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 pokazano ilościowo udział projektów opracowanych w technologii tradycyjnej – CAD, i nowoczesnej, parametrycznej – BIM dla szóstego roku działalności:

Tabela 3. Projekty CAD i BIM w 6-ym roku działalności

podział projektów na CAD i BIM - 5 rok działalności		
L.P.	Opis	Liczba projektów
1.	Projekty w środowisku CAD	4
2.	Projekty w środowisku BIM+CAD	6
Razem		10

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że szósty rok działalności jeszcze trwa, a na chwilę redagowania rozdziału nie minęła jeszcze jego pierwsza połowa, co pozwala wyciągnąć wniosek, że ilościowo w szóstym roku będzie więcej pozycji projektowych niż w roku poprzedzającym.

Analiza danych

Analizując powyższe dane można zauważyć zależność polegającą na systematycznym wypieraniu opracowań projektowych, do których edycji używane jest tylko oprogramowanie CAD na korzyść oprogramowania BIM. Należy pamiętać, że oprogramowanie BIM w rozpatrywanej jednostce projektowania jest wciąż wdrażane i używane równolegle z oprogramo-

waniem typu CAD – widać jednak tendencję polegającą na zwiększaniu udziału opracowań edytowanych za pomocą oprogramowania BIM.

Oprogramowanie BIM ma jeszcze tę niezaprzeczalną zaletę, że model jest możliwy do wykorzystania przez wszystkich projektantów składowych. Miało to niezaprzeczalną zaletę w odniesieniu do jednego, bardzo prestiżowego i trudnego pod względem technicznym opracowania projektowego, jakie rozpatrywana jednostka projektowania „X” wykonała w piątym roku działalności. Jednym z czynników decydujących o wyborze wykonawcy zlecenia było posiadanie odpowiedniej klasy narzędzi projektowych – w tym przypadku oprogramowania BIM – pozwalających na swobodną wymianę danych pomiędzy projektantami zaangażowanymi w zamierzenie projektowe. Przedmiotowy obiekt był nietypowy i niepowtarzalny. Trudność w opracowaniu projektowym polegała również na skoordynowaniu grupy projektantów liczącej kilkanaście osób z różnych branż. Wymiana danych odbywała się za pomocą pliku wymiany, który systematycznie był rozsyłany drogą mailową do wszystkich osób zaangażowanych w zamierzenie projektowe. Bez odpowiedniego narzędzia pozwalającego analizować model w trzech wymiarach nie byłoby możliwe skoordynowanie wszystkich branż czy też sprawdzenie ewentualnych kolizji elementów składowych. Obiekt zrealizowano.

Podsumowanie

- BIM w procesie projektowym jako krok w przyszłość, a budownictwem zrównoważonym

Analizując możliwość wpisania zasady zrównoważonego rozwoju w budownictwo zrównoważone w kontekście projektowania nasuwa się jednoznaczne stwierdzenie, że trudno opisać nowoczesny model budownictwa zrównoważonego z pominięciem etapu projektowania. Etap projektowania bowiem jest etapem najistotniejszym – to na tym etapie następuje analiza potrzeb i możliwości ich zrealizowania. To na tym etapie (i najlepiej tylko na tym, nie w etapach późniejszych) dobierane są materiały, jakie zostaną użyte przy wznoszeniu obiektu budowlanego. Na tym etapie również osiągane są kompromisy, bez których osiągnięcia nie zrealizuje się żadnego zamierzenia budowlanego. Z jednej strony potrzeby Inwestora i twórcza inwencja projektantów – z drugiej strony ograniczenia budżetem, przestrzenią i harmonogramem. Nie należy zapominać, że większość zamierzeń budowlanych finansowanych są z innych źródeł niż kapitał własny. Bardzo często jest to kosztowny kredyt, a obiekt budowlany wznoszony jest po to, aby generował zysk - należy wyznawać więc zasadę dążności

do jak najszybszego generowania zysków. Powyższe zasady są zasadami podstawowymi w każdej inwestycji budowlanej. Jeżeli mądry Inwestor i świadomy zespół projektowy z rozmysłem i wiedzą użyją technologii BIM w procesie projektowym otrzymają potężne narzędzie pozwalające na bardzo dokładną analizę poprawności przyjętych rozwiązań. Na koniec należy pamiętać, że gotowy, wirtualny model budynku będzie służył jako dokumentacja obiektu budowlanego przez cały okres jego istnienia – a to wyśmienicie wpisuje się w zasadę zrównoważonego rozwoju⁶.

– Przyszłość BIM, a tendencje w projektowaniu

W założeniu spójny model BIM będący pomocą w analizach projektowych ma służyć nie tylko jako narzędzie w procesie projektowania, ale również umożliwiać zapis życia konstrukcji w całym okresie jej użytkowania - i według wszelkich symptomów właśnie w tym kierunku będzie się rozwijał. Technologia BIM wciąż się rozwija – nie osiągnęła więc jeszcze doskonałości. Należy mieć na uwadze, że przewodnią zasadą zrównoważonego rozwoju jest zachowanie istniejącej substancji – w tym przypadku budowlanej – w możliwie niezmienionym i niepogorszonym stanie. Idąc tym tokiem myślenia, należy tak projektować i szukać takich rozwiązań i metod obliczeniowych, które pozwolą na zminimalizowanie liczby i prawdopodobieństwa wystąpienia awarii budowlanej w przyszłości. Należy przybliżyć w tym miejscu istnienie pewnych symptomów wynikających z kierunków, w jakich rozwija się analiza konstrukcji nośnej obiektów budowlanych oraz pojawiających się trendów w Teorii Konstrukcji. Nowe trendy w projektowaniu pokazują, że nie wystarczy już, że zaprojektowany ustrój nośny jest w stanie przenosić obciążenia. Zaczynają być stawiane następujące pytania: jak zaprojektować ustrój nośny, aby podczas awarii elementów składowych ustój w dalszym ciągu był bezpieczny i nie zamienił się w mechanizm, nie uległ zniszczeniu? Jak zaprojektować ustrój nośny obiektów budowlanych aby bez zwiększania nakładów materiałów zwiększyć jego niezawodność – a co za tym idzie – jego bezpieczeństwo. Odpowiedzą na tak postawione pytania mogą być wnioski Z. Kowala⁷, który wskazuje, że każda konstrukcja jest niepowtarzalna pod względem wartości własnych, a umiejętne wykorzystanie tego faktu może być odpowiedzią na stawiane powyżej pytania. Podkreśla on, że odpowiednie kształtowanie konstrukcji nośnej obiektów budowlanych wpływa znacząco na poprawę

⁶ *An Introduction To Building Information Modeling (BIM)*, Revised November 2009, nr 3, http://cms.ashrae.biz/bim/pdf/BIMGuide_Rev_110309.pdf (online: 15.04.2016).

⁷ Z. Kowal, *Probabilistyczna optymalizacja nośności i niezawodności prętowych konstrukcji przestrzennych* Materiały konferencyjne Konferencji Naukowej ZK2014 Konstrukcje Metalowe, 2-4 lipca Kielce-Suchedniów 2014, s. 6-17.

jej niezawodności i bezpieczeństwa. Wyrażono również sugestię, że probabilistyczna optymalizacja konstrukcji nośnej będzie w przyszłości odgrywać kluczową rolę. Istotą właściwego kształtowania konstrukcji nośnej jest sprzęganie wielu elementów w Kinematycznie Dopuszczalne Mechanizmy Zniszczenia (KDMZ). Sprzęgnięte ze sobą zbiory elementów (Minimalne Krytyczne Zbiory Elementów - MKZE) charakteryzują się tym, że wystarczy aby jeden element był sprawny - a cały zbiór jest sprawny. Autor podał przepis na takie kształtowanie konstrukcji, które bez istotnego zwiększenia nakładu materiałowych znacznie poprawia niezawodność konstrukcji – a co za tym idzie – bezpieczeństwo konstrukcji. Nasuwa się wniosek, że kolejnym krokiem w rozwoju technologii BIM będzie implementacja metod pozwalających na analizowanie konstrukcji pod takim kątem⁸.

Jednak nie tylko trendy w Teorii Konstrukcji zwracają uwagę na probabilistyczną optymalizację konstrukcji i korzyści, jakie ona ze sobą niesie⁹. Również zwykła praktyka inżynierska pokazuje, że aktualne przepisy na bezpieczne projektowanie są niewystarczające, a wiele istotnych kwestii na etapie projektowania zostaje pominiętych i – przynajmniej w procesie projektowym – nie wpływa na niezawodność i bezpieczeństwo konstrukcji, z tymi zagadnieniami stykał się również autor tego opracowania. W odniesieniu do konstrukcji żelbetowych pojawił się również trend opisujący takie kształtowanie konstrukcji, o jakiej traktuje niniejszy rozdział¹⁰. Przykładem niech będzie słup nośny najniższej kondygnacji, który w obiekcie użytkowanym ulega awarii (np. zostanie zniszczony przez uderzający samochód). W klasycznym podejściu projektowym następuje redystrybucja sił wewnętrznych w ustroju – siły, które przenosił słup muszą zostać przeniesione przez inne (słupy) elementy nośne. Dopóki będą przenoszone – dopóty konstrukcja nie ulegnie zawaleniu. Jednakże nie jesteśmy w żaden sposób w stanie oszacować czasu trwania takiej względnej równowagi. Można natomiast wysnuć inny wniosek – skoro ustrój nośny jest w stanie przenosić obciążenia ze zniszczonym słupem, to nie był on w ustroju nośnym potrzebny i jego wykonanie wygenerowało tylko koszty – ale tylko pozornie jest to prawda. Równowaga stateczna konstrukcji nośnej ze zniszczonym słupem powinna trwać na tyle długo, aby w czasie jej trwania umożliwić sprawną ewakuację z użytkowanego obiektu i w tym przypadku właśnie taka jest idea.

⁸ Z. Kowal, *op. cit.*, s. 6-17.

⁹ *Realizing the Benefits of BIM*, http://extreme.rs/wp-content/uploads/2013/10/2011_realizing_bim_final.pdf (online: 15.04.2016).

¹⁰ Z. Kowal, *op. cit.*, s. 6-17.

Literatura

Dokumenty Końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych, Rio de Janeiro, 3-14 czerwca 1992 r. Szczyt Ziemi.

Kowal Z., *Probabilistyczna optymalizacja nośności i niezawodności prętowych konstrukcji przestrzennych*, Materiały konferencyjne Konferencji Naukowej ZK2014 Konstrukcje Metalowe, 2-4 lipca Kielce-Suchedniów 2014, s.6-17.

Zieliński T., *BIM w przedsiębiorstwie budowlanym o profilu projektowym*, [w:] K. Pujer (red.), *Ekonomiczne i społeczne aspekty nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Exante, Wrocław 2016.

Źródła internetowe

An Introduction To Building Information Modeling (BIM), Revised November 2009, nr 3,
http://cms.ashrae.biz/bim/pdf/BIMGuide_Rev_110309.pdf
(online: 15.04.2016).

Building Information Modeling, infoComm International,
http://www.infocomm.org/cps/rde/xbcr/infocomm/Brochure_BIM.pdf (online: 15.04.2016).

<http://www.autodesk.pl/campaigns/bds> (online: 15.04.2016).

Realizing the Benefits of BIM, http://extreme.rs/wp-content/uploads/2013/10/2011_realizing_bim_final.pdf
(online: 15.04.2016).

The Importance of AutoCAD in the BIM World,
<https://www.augi.com/library/the-importance-of-autocad-in-the-bim-world> (online: 15.04.2016).

M. SŁOWIKOWSKI, *KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU Z PERSPEKTYWY DZIAŁALNOŚCI
BANKU SPÓŁDZIELCZEGO,*

[w:] K. PUJER (RED.), *ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W ZMIENNYM OTOCZENIU W KONTEKŚCIE
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, EXANTE, WROCŁAW 2016, SS. 209-219.*

ISBN: 978-83-65374-09-7

ROZDZIAŁ 13.

KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU Z PERSPEKTYWY DZIAŁALNOŚCI BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

Marcin Słowikowski
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu
Studenckie Koło Naukowe
Prawa Gospodarczego Casus

Słowa kluczowe: CSR, zrównoważony rozwój, banki spółdzielcze.

Wprowadzenie

W dobie rosnącej globalizacji, postępu technologicznego, społeczeństwo zaczęło przywiązywać większą uwagę i zastanawiać się nad przyszłością, w jakiej będą żyły przyszłe pokolenia. Obecnie takiego przyszłościowego podejścia wymaga się coraz bardziej od zarządzających przedsiębiorstwami. Szczególnie mowa tutaj o tych największych koncernach, od których wręcz wymaga się o realizację idei zrównoważonego rozwoju. Niniejszy rozdział przedstawi, że odejście od zarządzania przedsiębiorstwem nastawionego wyłącznie na zysk, a przejście do myślenia wielowymiarowego jest już skutecznie stosowaną praktyką przez banki spółdzielcze. Trudno sobie wyobrazić jak wspomniane wcześniej podmioty, niekojarzące się w żadnym stopniu z nowoczesnością, prowadzące działalność głównie w małych miejscowościach, na lokalną skalę realizują idee zrównoważonego rozwoju.

Celem rozdziału jest zaprezentowanie idei zrównoważonego rozwoju oraz obszarów działalności banków spółdzielczych, które świadczą o realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Istota zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do działalności przedsiębiorstw

Czym jest idea zrównoważonego rozwoju i jak łączy się z zarządzaniem przedsiębiorstwem? Bardzo często w różnych opracowaniach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami pojawiają się pojęcia zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* - CSR). Zgodnie z podaną przez NBP definicją przez zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa należy rozumieć „rozwój społeczny i gospodarczy przedsiębiorstwa umożliwiające bieżące realizowanie aspiracji i osiągnięcie zysków bez naruszania możliwości realizowania aspiracji i osiągnięcia zysków w przyszłości. Taki rozwój przedsiębiorstwa musi mieć charakter długofalowy i musi odbywać się w taki sposób, aby w przyszłości przedsiębiorstwo mogło również odnosić sukcesy. Również osiągnięcie aktualnej przewagi konkurencyjnej nie może uniemożliwić jej osiągnięcia w przyszłości”¹.

Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do roku 2025 wskazuje, że rozwój zrównoważony następować będzie poprzez synergię aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, bezpieczny i korzystny zarówno dla człowieka, środowiska i gospodarki. Ponadto ukazywany jest, jako sposób na życie i pewna forma etyki, dająca możliwość wyboru form konsumpcji i produkcji².

Zrównoważony rozwój można zdefiniować, jako obecny rozwój społeczeństwa, który nie powinien w żadnym stopniu negatywnie wpłynąć na rozwój przyszłych pokoleń. Ideą tej koncepcji jest zapewnienie przyszłym pokoleniom takiego stanu środowiska naturalnego, aby mogło swobodnie realizować swoje aspiracje, aby tego dokonać należy pogodzić obecne interesy z długofalowym rozwojem społeczeństwa. Zrównoważony rozwój odnosi się do trzech grup czynników³:

- ochrony środowiska i racjonalnej gospodarki zasobami naturalnymi- przechodzenia o gospodarki niskoemisyjnej, popularyzacja odnawialnych źródeł energii;

¹ <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/zrownowazony-rozwoj-przedsiębiorstwa> (online: 13.04.2016).

² *Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do roku 2025*, <http://snep.edu.pl/sms/materialy/strategia%20zrownowazonego%20rozwoju%20polski%20do%20roku%202025.pdf>, s. 4, (online: 21.05.2016).

³A. Skowronek-Mielczarek (red), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016, s. 45.

- wzrostu gospodarczego i sprawiedliwego podziału korzyści z niego wynikających- finansowanie i wspieranie proekologicznych inicjatyw, odchodzenia od nie korzystnych dla środowiska postaw konsumentów i producentów;
- rozwoju społecznego- opartego na wyrównywaniu szans, ochronie zdrowia edukacji.

W celu skutecznego realizowanie ww. czynników, przedsiębiorstwo powinno posiadać przygodową strategię środowiskową, która będzie określała sposób realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Taka strategia pozwoli na połączenie i pogodzenia aspiracji ekonomicznych z dbałością o stan środowiska i rozwój społeczeństwa. Znalezienie równowagi w podejmowanych przez przedsiębiorstwo działaniach przyczynie się, więc do długotrwałego zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój mogą realizować rządy państw, organizacje międzynarodowe, pomioty gospodarcze, aż do pojedynczych obywateli. Jest to strategia rozwoju w skali marko, podczas gdy CSR jest strategią mikro⁴. W literaturze istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają społeczne interesy oraz ochronę środowiska we własnej działalności biznesowej oraz relacjach z interesariuszami⁵.

Ogólnie można powiedzieć, że jest to włącznie do budowanej strategii przedsiębiorstwa kwestii ochrony środowiska, poszanowania interesu społecznego. Biznes społecznie odpowiedzialny nie realizuje jedynie jednego celu przedsiębiorstwa, do którego z całą pewnością należy wzrost wartości dla właścicieli oraz osiągnię zysków, lecz patrzy szerzej i dostrzega inne cele działalności. Podstawami idei CSR jest presja społeczeństwa wywierana na biznes, aby ten brał odpowiedzialność za to, w jaki sposób oddziałuje na środowisko. Nałożyło się to z coraz silniejszym trendem ochrony środowiska naturalnego. Dobrowolnie włączają się w ochronę środowiska czy rozwój społeczności lokalnych, oczywiście w znacznie większym stopniu niż jest zobligowane litera prawa. CSR łączy się z długofalową strategią przedsiębiorstwa wypracowaną na zasadach kompromisu i dialogu ze społeczeństwem na poziomie lokalnym, co w długiej perspektywie może również zaowocować wzrostem konkurencyjności w znacznie szerszej skali dla przedsiębiorstwa⁶. CSR oprócz wydatków poniesionych

⁴ *Ibidem*, s. 45.

⁵ *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Podręcznik do samooceny dla przedsiębiorstw*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Podrecznik_do_samooceny_dla_przedsiębiorstw_UNDP_2011.pdf, s. 5, (online: 21.05.2016).

⁶ <http://www.pozYTEK.gov.pl/Społeczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html> (online: 13.04.2016 r.).

na realizację tej idei może przynieść też korzyści dla przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć⁷:

- poprawę wizerunku, reputacji, danego przedsiębiorstwa,
- ponoszenie poziomu kultury organizacji;
- wzrost potencjału innowacyjnego;
- łatwiejsze funkcjonowanie w społeczności lokalnej;
- zdobywanie i utrzymywanie lojalności klientów;
- wzrost konkurencyjności oraz wzrost zainteresowanie potencjalnych inwestorów.

Wspólnym mianownikiem wymienionych korzyści jest zmiana postrzegania przedsiębiorstwa. Należy jednak się zastanowić, czy aby na pewno firmy wprowadzając CSR jedynie z dobrej woli czy może presja społeczeństwa jest tak duża, że obecnie firmy już nie mają wyboru. Ponieważ społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być dobrowolnymi wytycznymi dla przedsiębiorstwa, które mogą być brane przy realizacji podstawowego celu, jakim jest generowanie wartości i zysku dla właścicieli.

Jak widać pojęcia zrównoważonego rozwoju i CSR są w znacznym stopniu pokrewne, można wręcz powiedzieć, że CSR jest jedną z części koncepcji zrównoważonego rozwoju odnoszącą się głównie do sfery podmiotów gospodarczych. Dalsze rozważania będą opierały się na wyszukiwaniu cech bankowości spółdzielczej charakterystycznych dla CSR jak składowej zrównoważonego rozwoju. Przed analizą działania banków spółdzielczych należy jeszcze przedstawić jaki wachlarz narzędzi ma do dyspozycji przedsiębiorstwo w celu realizacji koncepcji CSR⁸:

- kampania społeczne, mające na celu wpływ na zachowanie danych grup;
- marketing zrównoważony społecznie, działania łączące cele marketingowe z potrzebami społecznymi;
- raporty społeczne obrazujące realizację zadań z tego obszaru;
- nadzór korporacyjny odpowiedzialny za kontrolowanie i koordynowanie działań związanych z realizacją CSR;
- eko-znakowanie produktów;
- inwestycje społecznie odpowiedzialne;
- programy dla pracowników; mająca na celu budowanie wspólnych wartości, ponoszenie kompetencji;
- współpraca międzysektorowa;
- wolontariat pracowniczy.

⁷ A. Skowronek- Mielczarek, *op. cit.*, s. 52.

⁸ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/> (online: 13.04.2016).

Oczywiście trudno mówić o możliwości wprowadzenia wszystkich narzędzi przez działające na małym lokalnym rynku banki spółdzielcze.

Banki spółdzielcze a stosowane rozwiązania w obszarze zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu

Druga część rozdziału obejmuje analizę funkcjonowanie banków spółdzielczych i pozwoli na określenie, które z przedstawionych narzędzi są stosowane. Autor zacznie od określenia miejsca banków spółdzielczych w systemie bankowym oraz przedstawienia zasad ich funkcjonowania.

W Polsce przeważają duże banki komercyjne, lecz zgodnie z art. 12 Ustawy z dn. 29 sierpnia 1996 r. prawo bankowe (Dz. U. 1997 Nr 140 poz. 939) w Polsce mogą występować banki o następującej formie własności⁹:

- państwowe;
- spółdzielcze;
- w formie spółek akcyjnych;

Autor skupi się jedynie na bankach prowadzonych z ramach spółdzielni. Jednak najpierw warto zastanowić się czy bank jest bardzo specyficzny podmiot, można porównywać z pozostałymi przedsiębiorstwami realizującymi idee zrównoważonego rozwoju. Banki są instytucjami pośrednictwa finansowego, zajmującego się przyjmowaniem depozytów oraz udzielaniem kredytów. Oczywiście banki mogą wykonywać szereg innych czynności, które są zapisane w przepisach prawa. Jednak warto zwrócić uwagę na to, że banki są instytucjami zaufania publicznego. Taka pozycja wiąże się z istotną rolą, jaką odgrywają w gospodarce ponieważ trudno sobie wyobrazić sprawnie funkcjonującą gospodarkę danego państwa bez istnienia systemu bankowego. Banki również odpowiadają bardzo często za wręcz całe majątki konsumentów stąd konieczności zarządzania nimi w sposób jasny przejrzysty. Chodzi o to, aby konsument czuł się bezpiecznie powierzając swoje interesy tej instytucji.

Działalność gospodarcza, a taką też wykonują banki oparta jest o trzy podstawowe cechy: zarobkowość, zorganizowany charakter, oraz ciągłość¹⁰. Zarobkowość oznacza, że działalność nastawiona jest na osiągnięcie zysku niezależnie czy faktycznie przynosi zyski. Zorganizowany charak-

⁹ Ustawa z dn. 29 sierpnia 1996 rok Prawo bankowe (Dz. U. 1997 Nr 140 poz.939, z późn. zm.)

¹⁰ Ustawa z dn. 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, (Dz. U. 2004, Nr 173 poz.1807, z późn. zm.) art. 2.

ter wiąże się z wyborem formy organizacyjno-prawnej działalności. Ciągłość oznacza wykonywanie pewnych określonych czynności, które mają przyczynić się do osiągnięcia celu.

Bank komercyjny jak każda inna działalność gospodarcza, nastawiona jest na osiąganie zysku dla swoich właścicieli w postaci dywidend czy powiększania swojej wartości. Można, zatem stwierdzić, że bank jest specyficznym rodzajem przedsiębiorstwa. Specyfika banku przejawia się w sferze formalnoprawnej, pełnionych funkcjach, zasadach nadzoru, zarządzaniu. Wymienione cechy odróżniają bank od typowej działalności gospodarczej. Należy pamiętać, że banki mogą znacznie wpływać na gospodarkę kraju. Udzielanie kredytów może pobudzić gospodarkę poprzez wzrost wydatków inwestycyjnych oraz wzrost konsumpcji, co w efekcie przyczyni się do rozwoju gospodarczego.

Podobnie jak każde inne przedsiębiorstwo tak samo bank poddawany jest ocenie wewnętrznej. Aspekty, które są oceniane to¹¹:

- ocenę realizacji zadań stawianych przez właścicieli zarządzającym bankiem;
- określenie zyskowności prowadzonej działalności;
- analizę SWOT działalności banki;
- ocenę wpływu czynników zewnętrznych na działalność;
- ocenę zdolności do budowanie przewagi konkurencyjnej;
- ocenę zarządzania kapitałem ludzkim.

Dzięki rozbudowanemu systemowi kontroli wewnętrznej i zewnętrznej klienci łatwiej mogą zaufać bankom, jako instytucji publicznej. Rozbudowany system kontroli przyczynia się też do szybszego i skuteczniejszego wyszukiwania wszelkich nieprawidłowości w działalności banków.

Jak już wcześniej wspomniano, zgodnie z ustawą prawo bankowe, banki spółdzielcze tworzą oddzielną grupę wśród instytucji kredytowych. Wynika to z ich specyfiki działalności, oraz innych uwarunkowań prawnych, które zostaną omówione w tym rozdziale. Od około XIX w. na terenie Prus zaczęły pojawiać się pierwsze spółdzielnie pożyczkowe¹². W przeciwieństwie do banków już istniejących, które zajmowały się obsługą osób najbogatszych, świadczyły one usługi dla drobnych przedsiębiorców, kupców i robotników. Powstające spółdzielnie wykształciły w sobie cechę, która do dzisiaj jest istotą bankowości spółdzielczej a mianowicie chodzi o dostosowywanie się do potrzeb środowiska, w którym funkcjonują. Na terenie Polski spółdzielnie kredytowe pojawiły się wraz z odrodzeniem

¹¹ M. Capiga, *Zarządzanie bankiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 87.

¹² A. Zalcewicz, *Bank spółdzielczy aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Oficyna Walters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 29.

państwa polskiego. Od samego początku rozwoju bankowości spółdzielczej, banki spółdzielcze starały się uwzględnić potrzeby lokalnych społeczności. Można stwierdzić, że banki spółdzielcze realizowany, niektóre z założeń koncepcji CSR zanim ona powstała.

Obecnie głównym aktem prawnym regulującym działanie banków spółdzielczych jest ustawa z dn. 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających (Dz. U. 2000, Nr 119 poz.1252, z późn. zm.) Banki spółdzielcze są rodzajem spółdzielni oferującym usługi finansowe, w związku z tym do ich funkcjonowania odnoszą się przepisy ustawy prawo spółdzielcze.

Zgodnie z Ustawą z dn. 16 września 1982 r. prawo spółdzielcze (Dz. U. 1982, Nr 30 poz. 210, z późn. zm.), przez spółdzielnie należy rozumieć dobrowolne zrzeszanie nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym oraz zmiennym funduszu udziałowym. Spółdzielnie prowadzi działalność gospodarczą kierując się interesem swoich członków, których zrzesza. Spółdzielnie przez wiele lat swojego funkcjonowania wykształciły pewne normy prowadzenia swojej działalności. Do tych norm możemy zaliczyć¹³:

- zasadę otwartego i dobrowolnego członkostwa, spółdzielnie zrzeszają wszystkie podmioty, którzy na to wyrażać chęć i spełnią wymogi formalne, nie może dochodzić nigdy do żadnej dyskryminacji członków spółdzielni;
- spółdzielnia funkcjonuje na zasadach demokratycznych tzn. każdy członek spółdzielni ma prawo głosu, a przedstawiciele spółdzielni są wybierane w głosowaniu;
- zasada samorządności przejawiające się w samodzielności spółdzielni, którą ograniczają jedynie przepisy prawa;
- zasada ekonomicznego uczestnictwa, powiązana z kwestiami kapitału spółdzielni oraz jego zarządzaniem;
- zasada szkolenia i informacji związana jest z inwestycjami w kapitał ludzki spółdzielni po przez udział w szkoleniach dla członków spółdzielni, kadry pracowniczej mającej na celu podniesienie kwalifikacji;
- zasada kooperacji między spółdzielniami, współpraca między spółdzielniami powinna odbywać się na wszystkich możliwych poziomach, oraz służyć wymianie doświadczeń w celu lepszego zaspokajania potrzeb członków;
- zasada troski o społeczeństwo, spółdzielnie działają na lokalnym rynku gdzie przyczyniają się do rozwoju społeczności lokalnych.

¹³ J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 90-96.

Można zauważyć, że wymienione wyżej normy, a nawet sama istota funkcjonowania spółdzielni, która nie opiera się w głównej mierze na generowaniu zysku, lecz szeroko pojętego działania dla dobra zrzeszonych członków wpisują się w koncepcję CSR. Świadczy to o realizowaniu założeń społecznej odpowiedzialności biznesu nawet bez jej asymilacji do strategii banków.

Banki spółdzielcze jak zostało to już wcześniej przedstawione prowadzą działalność w sposób specyficzny w stosunku do pozostałych banków, podlegają innym ustawom, a także wielkość i udziały w sektorze bankowym są znacznie mniejsze. Dlatego też banki spółdzielcze muszą konkurować inaczej niż banki komercyjne. Do konkurentów banków spółdzielczych możemy zaliczyć: banki komercyjne, Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe, firmy pośrednictwa kredytowego i czy pośredników finansowych¹⁴. Zgodnie ze wcześniej omawianą zasadą współdziałania banki komercyjne nie konkurują między sobą, dlatego też marketing banku spółdzielczego nie powinien być oparty na przyciąganiu klientów innych banków spółdzielczych.

W działalności banku spółdzielczego ważną rolę odgrywa budowanie przewag konkurencyjnych, do których można zaliczyć¹⁵:

- bliskie relacje z klientami;
- charakter działania spółdzielni;
- lojalność i jednorodność klientów;
- kapitał ludzki banku spółdzielczego;
- kultura organizacji oraz reputacja banku.

Klientami banków spółdzielczych są głównie gospodarstwa domowe, rolnicy, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz jednostki samorządu terytorialnego. Bank spółdzielczy, posiadając ograniczony obszar działalności, potrafi lepiej identyfikować i dostosowywać ofertę do potrzeb podmiotów z obszaru jego działania. Dzięki silnie rozbudowanej sieci placówek banki spółdzielcze łatwiej docierają do klienta i o wiele częściej mają z nim bezpośredni kontakt. Dzięki takiemu podejściu do klientów banki spółdzielcze pozyskują depozyty, których nie pozyskałyby banki komercyjne. Strategię tę potwierdzają dane statystyczne. Klienci banków spółdzielczych często bywają ich właścicielami posiadającymi udziały. Jednym z głównych celów spółdzielni jest funkcjonowanie dla jej członków, a więc często jednocześnie ich klientów. Jest to inne podejście niż w bankach komercyjnych gdzie klienci są potrzebni, aby osiągać przychody i zyski. Takie podejście banków spółdzielczych przyczynia się do kreowania innego wizerunku niż

¹⁴ M Gorzelany- Dziadkowiec, *Analiza konkurencyjności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 124.

¹⁵ *Ibidem*, s. 133.

w bankach komercyjnych. Problem może powstać w momencie, gdy banki spółdzielcze zapomną o swoim podstawowym celu funkcjonowania i stracą zaufanie lokalnych klientów.

Banki spółdzielcze często są jedynym bankiem posiadającym placówkę w małej miejscowości czy nawet wiosce. Taka sytuacja może przyczynić się do wzrostu lojalności klientów. O ile lojalność klientów jest zjawiskiem pozytywnym to ich jednorodność może przejawiać negatywne cechy. Bank posiadając klientów z jednego obszaru nie dywersyfikuje źródeł finansowania, a także nie rozprasza swojego ryzyka. Przykładem może być sytuacja, gdy w małej miejscowości istnieje bank spółdzielczy, który skupia lokalnych klientów. W momencie nieprzewidzianych sytuacji jak np. upadek dużego zakładu pracy w miejscowości czy kataklizm bank spółdzielczy zostaje narażony na brak wypłacalności swoich lokalnych kredytobiorców lub nagłą konieczność wypłacania swoim klientom depozytów.

Pracownicy banku spółdzielczego często są również współwłaścicielami, a także pochodzą z obszaru, na którym bank spółdzielczy funkcjonuje. Tacy pracownicy lepiej znają lokalne środowisko, znają potrzeby i oczekiwania lokalnych społeczności. Dzięki takiej wiedzy mogą w dużo lepszy sposób budować relację klient-bank niż ma to miejsce w bankach komercyjnych. Biorąc pod uwagę kapitał ludzki banku spółdzielczego może pojawić się problem z dostępem do pracowników o specjalistycznej wiedzy, którzy zwykle poszukując pracy w dobrze płatnej pracy w dużych bankach a nie w małym lokalnym banku spółdzielczym.

Kultura organizacji w budowaniu wizerunku banku i kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych

Kultura organizacji wiąże się z powstałymi w banku normami, zasadami, systemem wartości. W banku spółdzielczym ten czynnik jest istotny przy kreowaniu dobrego wizerunku banku a także relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Niewielki rozmiar działalności sprzyja budowaniu systemu norm, zasad, identyfikacji między samymi pracownikami a także pracownikami i ich przełożonymi oraz klientami banku. Omawiane spółdzielnie posiadają dobrą reputację, przyczyniają się to rozwojowi lokalnych społeczności. Wiąże się to z obsługą finansową gospodarstw domowych, rolników czy małych i średnich przedsiębiorstw. Należy pamiętać, że banki spółdzielcze często wspierają lokalne inicjatywy społeczne, wspierają lokalną oświatę kulturę czy sport dzięki licznym darowi-

znom¹⁶. Dają ludziom dostęp do usług bankowych tam gdzie duże banki komercyjne nie prowadzi swojej działalności.

Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, że banki spółdzielcze realizują wiele z przedstawionych w niniejszym rozdziale założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Na uwagę zwraca fakt wpisania w ideą bankowości spółdzielczej pewnych założeń społecznej odpowiedzialności społecznej. Dlatego też banki spółdzielcze mogą być pewnego rodzaju przykładem dla innych instytucji chcących być społecznie odpowiedzialne. Ponieważ, jak wspomniano na początku wprowadzenia CSR przez przedsiębiorstwa wynika nie tylko z chęci dobrowolnej troski o społeczeństwo czy środowisko, ale też z presji społecznej, aby przedsiębiorstwo było w stanie podporządkować się bieżącym trendom. Nie ma żadnego przymusu, jeżeli chodzi o wdrażanie tej koncepcji, ale jest to pewnego rodzaju sposób funkcjonowania, fundament działalności, który pozwala na realizację zysków czy budowanie przewagi konkurencyjnej. Sposób postrzegania CSR, jako czegoś oczywistego, podstawowego przez banki spółdzielcze odróżnia je nie tylko od ogółu przedsiębiorstw, czyli też banków komercyjnych czy innych instytucji finansowych.

Biorąc pod uwagę kapitał ludzki banku spółdzielczego, sposób prowadzenia działalności, kulturę organizacji oraz jego reputację oraz zaangażowanie na rzecz lokalnych społeczności można stwierdzić, że banki spółdzielcze realizują postulat społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto przez realizację CSR banki spółdzielcze realizują również idee zrównoważonego rozwoju. Szczególnie, że trudno stwierdzić, aby funkcjonowanie banków było znacznym obciążeniem dla środowiska naturalnego. Zrównoważony rozwój oczywiście w przypadku banków spółdzielczych ma charakter długofalowy oraz w znacznym stopniu przyczynia się do odnoszenie sukcesu obecnie jak i w przyszłości.

¹⁶ *SANBank na majówce*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2015, nr 5, s. 94.

Literatura

- Capiga M, *Zarządzanie bankiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Gorzelany-Dziadkowiec M., *Analiza konkurencyjności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- SANBank na majówce*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2015, nr 5.
- Skowronek-Mielczarek A., (red), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016.
- Szambelańczyk J, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Zalcewicz A., *Bank spółdzielczy aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Oficyna Walters Kluwer business, Warszawa 2009.

Akty prawne

- Ustawą z dn. 16 września 1982 roku prawo spółdzielcze (Dz. U. 1982, Nr 30 poz. 210, z późn. zm.)
- Ustawa z dn. 29 sierpnia 1996 rok prawo bankowe (Dz. U. 1997 Nr 140 poz.939, z późn. zm.)
- Ustawa z dn. 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2004, Nr 173 poz.1807, z późn. zm.)

Strony internetowe

- <http://odpowiedzialnybiznes.pl>.
- <http://www.pozytek.gov.pl>.
- <https://www.nbportal.pl>
- <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/zrownowazony-rozwoj-przedsiębiorstwa> (online: 13.04.2016).
- Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Podręcznik do samooceny dla przedsiębiorstw*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Podrecznik_do_samooceny_dla_przedsiębiorstw_UNDP_2011.pdf, s. 5, (online: 21.05.2016).
- Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do roku 2025*, <http://snep.edu.pl/sms/materialy/strategia%20zrownowazonego%20rozwoju%20polski%20do%20roku%202025.pdf>, s. 4, (online: 21.05.2016).

ROZDZIAŁ 14.

W DAŻENIU DO OPTYMALIZACJI KOSZYKA DÓBR KONSUMENTA MARKI WŁASNEJ POPRZEZ SKUTECZNE ZARZĄDZANIE KATEGORIĄ

mgr Marta Raźniewska
Uniwersytet Łódzki

mgr Piotr Sosnowski
Uniwersytet Łódzki

Słowa kluczowe: koszyk dóbr konsumenta, zarządzanie kategorią, marka własna.

Wprowadzenie

Zarządzanie kategorią w kontekście marki własnej w zdecydowanej większości przypadków odnosi się do marki detalisty. Zjawisko to jest potęgowane wysokim stopniem koncentracji handlu na rynku polskim, silną obecnością międzynarodowych sieci sprzedaży detalicznej oraz wysoką liczbą dyskontów.

Teoria wyboru konsumenta

Podstawowym podmiotem na rynku w ujęciu ekonomicznym jest konsument, czyli jednostka, która dysponuje określonym dochodem i dokonuje zakupu dóbr zgodnie ze swoimi preferencjami w celu maksymalizacji użyteczności¹.

¹ B. Klimczak, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006, s. 60-72.

Istnieje wiele pośrednich przyczyn podejmowania decyzji ekonomicznych, wynikających z właściwości ekonomicznych. W tabeli 1 przedstawiono ekonomiczne właściwości przedsiębiorstw, dla porównania zestawione z właściwościami ekonomicznymi gospodarstw domowych.

Tabela 1. Ekonomiczne właściwości przedsiębiorstw i gospodarstw domowych

Przyczyna	Przedsiębiorstwo	Gospodarstwo domowe
Przyczyna celowa	korzyści z konsumpcji	korzyści z produkcji
Przyczyna materialna (środki osiągnięcia celu)	dobry konsumpcyjny	czynniki produkcji
Przyczyna formalna	kapitał osobisty i inne formy kapitału do dyspozycji	przedsiębiorczość, różne formy kapitału do dyspozycji
Przyczyna sprawcza	dokonywanie wyborów konsumpcyjnych, pracowniczych i inwestycyjnych oraz ich wykonywanie	dokonywanie wyborów produkcyjnych i inwestycyjnych oraz ich wykonywanie
Przyczyna z przykładowego	zwyczaje, tradycja	rutyna
Przyczyna uwarunkowana	przymus, prawo, moralność	przymus, prawo
Podstawowa właściwość wyborów	każdy wybór przynoszący korzyści wymaga podniesienia nakładów i rezygnacji z innych możliwości	

Źródło: B. Klimczak, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006, s. 60.

Według innej typologii, P. A. Samuelsona, istnieją cztery podstawowe sposoby dokonywania wyborów: zwyczaj, nakaz, rynek i intuicja.

Kolejną istotną kwestią jest funkcjonowanie podmiotu działającego w gospodarce rynkowej, którego cechy przedstawiono poniżej²:

1. jest wolny pod względem ekonomicznym i może podejmować samodzielne decyzje w odniesieniu do swoich celów i do przedmiotów swej własności;
2. dąży do osiągnięcia indywidualnych korzyści;
3. ponosi odpowiedzialność ekonomiczną za skutki swoich decyzji;
4. dokonuje racjonalnych wyborów;

² *Ibidem*, s. 62.

Tak działająca jednostka jest określona mianem *homo oeconomicus*, które oznacza człowieka (podmiot) działającego w gospodarce rynkowej.

W dalszej części pracy pokażemy, jakie możliwości optymalizacji koszyka konsumenta stwarza zarządzanie kategorią w kontekście marki własnej.

Marka własna jako element decyzji zakupowych

Na podstawie dostępnych raportów można zauważyć dynamiczny rozwój rynku produktów marki własnej. Zgodnie z danymi Euromonitor's Global Consumer Trends Survey 2013 aż 89% konsumentów kupuje produkty *private label*³, a jedynie 11% deklaruje brak zakupów. Warto podkreślić, iż na rynku nastąpiła znaczna ewolucja marki własnej, będąca odpowiedzią na potrzeby klienta. Począwszy od towarów cechujących się niską ceną i jakością w latach 60. XX w., poprzez produkty imitujące *national brand*⁴ (w latach 70-80. XX w.) aż do produktów tzw. kreujących wartość dla klienta (*ang. value for money*). Cena przestaje być jedynym determinującym czynnikiem zakupu.

Zarządzanie marką własną w nawiązaniu do zaspokajania popytu było tematem rozważań Stephen J. Hoch i Leonard M. Lodish. Już w roku 1998 zaprezentowali wyniki badań we wspomnianym obszarze ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań konsumentów odnośnie jakości i ceny produktów w zależności od tego, czy był to produkt marki ogólnokrajowej (*national brand*) czy marki detalisty (*store brand*)⁵. Badania były przeprowadzone na rynkach brytyjskim i amerykańskim, co jest o tyle istotne, że na rynku brytyjskim udział marki własnej w sprzedaży badanych podmiotów był prawie dwa razy wyższy niż w Stanach Zjednoczonych (35% do 18%)⁶.

Obserwacja, jaką poczynili badacze, to istotna uśredniona różnica pomiędzy cenami oczekiwanymi a rzeczywistymi dla produktów marki własnej i marki ogólnokrajowej na obu badanych rynkach: różnica między cenami produktów podobnej jakości była zbyt wysoka – konsumenci byli skłonni zapłacić więcej za produkt marki własnej o podobnej jakości

³ Marka własna (marka prywatna – *private label*) – marka, której właścicielem jest jej dystrybutor.

⁴ Marka producenta (marka ogólnokrajowa – *national brand*) – marka, której właścicielem jest jej producent.

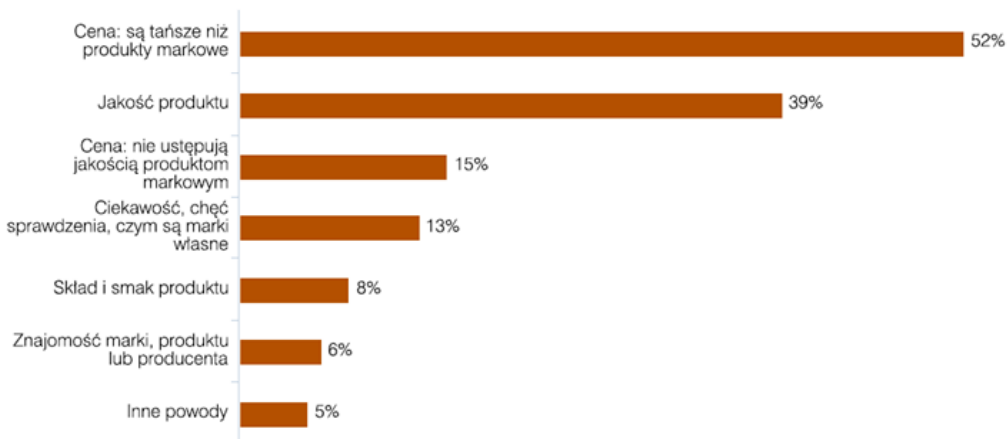
⁵ Marka detalisty (*store brand*) – rodzaj marki własnej, której właścicielem jest dystrybutor-detalista.

⁶ S. J. Hoch, L. M. Lodish, *Store Brands and Category Management*, University of Pennsylvania, 1998, s. 2-3.

co marki ogólnokrajowej, czyli właściciele marki własnej najczęściej tracili potencjalny zysk⁷.

Na podstawie przedstawionych badań można wywnioskować, iż w optymalizacji koszyka konsumenta istotną rolę grają również inne czynniki pozacenowe (por. rysunek 1). W świetle trendu sprytnych zakupów (*ang. smart shopping*), konsument inwestuje swój czas w analizę cech poszczególnych produktów, poszukuje informacji o promocjach, porównuje oferty oraz oszczędza. Dla sprytnego konsumenta, (*ang. smart shopper*) istotny jest stosunek ceny produktu do jego jakości, składu, funkcjonalności oraz realna potrzeba posiadania produktu.

Zmiany zachowań konsumentów oraz wzrost znaczenia pozaekonomicznych czynników wyboru przy podejmowaniu decyzji zakupowych został podkreślony również w Raporcie Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur pn. Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015. Autorzy tej publikacji podkreślają szczególną rolę specjalizacji asortymentowej. Znaczenia nabiera skuteczne zarządzanie kategorią, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że następuje wyczerpywanie się łatwych metod wzrostu w handlu.



Rysunek 1. Czynniki wyboru marek własnych w Polsce (%), III kw. 2014.

Źródło: materiały konferencyjne *Private Label Show*, Lublin, 2014, za: *Private Label in Poland 2014*, PMR, 2014.

⁷ *Ibidem*, s. 20-23.

Pojęcie oraz rola zarządzania kategorią na współczesnym rynku

Z ekonomicznego punktu widzenia zarządzanie kategoriami ma na celu pozycjonowanie danych produktów w koszyku konsumenta, co w konsekwencji ma pozwolić producentom oraz dystrybutorom marki własnej na usprawnienie decyzji zakupowych poprzez skuteczne zarządzanie koszykiem konsumenta.

ECR Europe definiuje pojęcie kategorii jako odrębną, mierzalną grupę produktów lub usług, którą konsumenci postrzegają w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Zarządzanie kategorią (*ang. category management*) to technika oparta na segmentacji produktów, która zakłada dostosowanie działań i strategii w zakresie asortymentu, ekspozycji, promocji i cen do sposobu podejmowania decyzji przez konsumentów. Instytut of Grocery Distribution zwraca uwagę na współpracę w łańcuchu dostaw definiując *category management* jako „strategiczne zarządzanie grupami produktów za sprawą partnerstwa handlowego, którego celem jest maksymalizacja sprzedaży i zysków poprzez usatysfakcjonowanie konsumenta”⁸.

W obszarze zakupów zarządzanie kategorią polega na tworzeniu dla poszczególnych grup asortymentowych strategii zakupów, takich jak: standaryzacja asortymentu, optymalizacja bazy dostawców, włączanie dostawców w projekty obniżania kosztów, oparcie relacji z dostawcą na umowach ramowych, stosowanie aukcji elektronicznych i katalogów elektronicznych. W obszarze sprzedaży tworzenie grup asortymentowych wpływa na podejmowanie decyzji zakupowych konsumenta. Logikę przejścia z klasycznego zarządzania sprzedażą w kierunku zarządzania kategorią przedstawiono w tabeli 2.

Segmentacja zwyczajowo zakłada podział asortymentu na produkty specjalistyczne (*ang. specialist*), produkty przyciągające nabywców (*ang. traffic builder*), produkty pierwszej potrzeby (*ang. service*), produkty wysokomarżowe (*ang. high margin*).

Struktura kategorii jest tworzona, monitorowana oraz doskonalona na podstawie analiz preferencji konsumenta. Warto podkreślić, że istotna jest spójność zakwalifikowania poszczególnych SKU do tej samej grupy produktów w ramach całego łańcucha dostaw.

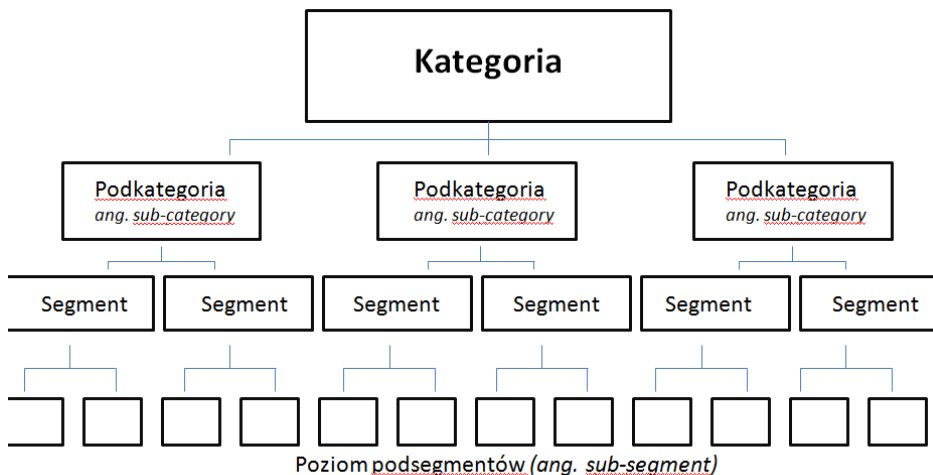
⁸ *Efficient Assortment, Best practice report*, ECR Europe, The Partnering Group, 1998, s. 9-20.

Tabela 2. Porównanie klasycznego zarządzania sprzedażą z zarządzaniem kategorią

Obszar	Klasyczne zarządzanie sprzedażą	Zarządzanie kategorią
Kierunek działania	Przez kupowanie do sprzedaży	Przez sprzedawanie do kupowania
Punkt ciężkości	Skupienie uwagi na produkcie, zarządzanie SKU	Skupienie uwagi na grupie produktów, zarządzanie SBU
Kluczowe umiejętności	Zakupy pojedynczych produktów, negocjacje na poziomie marki	Zarządzanie łańcuchem dostaw, negocjacje na poziomie dostaw
Ocena skuteczności	Marża, obrót	Potencjał marży, potencjał obrotów

Źródło: M. Benoun, M.L. Héliès-Hassid, *Catégorie management, mythes et réalité*, „Revue Française du Marketing” 2004, s. 8, za: Van der Ster, *Partnershiping de volgende fase in der relatie detaillist-leverancier*, *Tijdschrift voor marketing*, 1993, ss. 10-15.

Szablon struktury w ramach danej kategorii przedstawiono na rysunku 2. Struktura podziału kategorii obejmuje produkty zarówno półki premium, medium, jak i economy. W praktyce gospodarczej konsument może odnaleźć private label we wszystkich wymienionych kategoriach, co więcej sieci handlowe deklarują znaczny wzrost udziału private label w ogólnej sprzedaży.

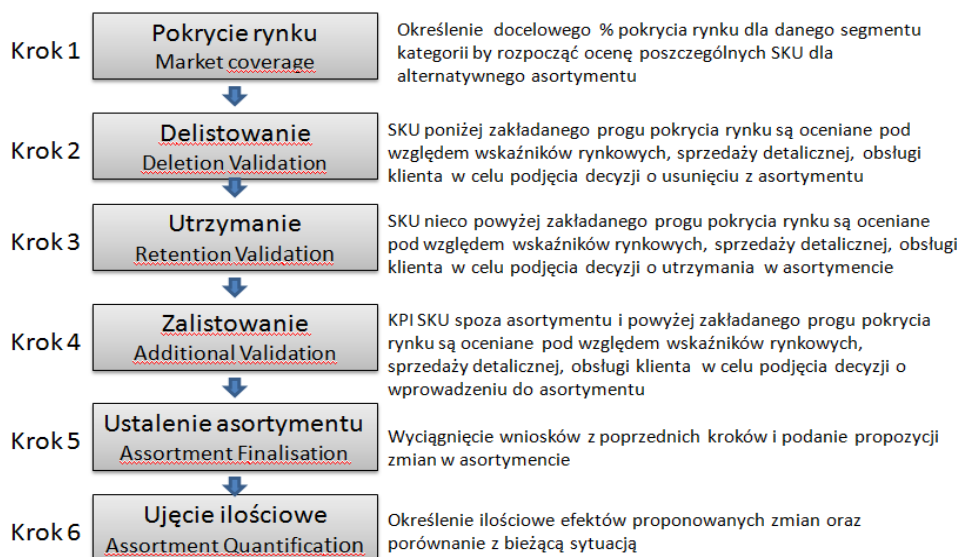


Rysunek 2. Przykładowa struktura kategorii

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Efficient Assortment, Best practice report*, ECR Europe, The Partnering Group, 1998, s. 18.

Konieczne jest ciągłe zapewnienie elastyczności przedsiębiorstw w dopasowywaniu oferty produktów do potrzeb klientów. W tym celu sieci handlowe prowadzą analizy wyborów konsumenta. Jednym z narzędzi jest model EKB (Engel, Kollat, Blackwell) podejmowania decyzji konsumenciej. Po rozpoznaniu problemu (wzbudzeniu potrzeby konsumentckiej), klient poszukuje informacji na temat dostępnych możliwości oraz ocenia je pod względem ważnych dla siebie wymiarów (przekonania, postawy, intencje czy okoliczności). Następnym krokiem jest redukcja opcji w celu dokonania wyboru najlepszej. Na tę decyzję może mieć wpływ, poza rynkową dostępnością towarów, również zmiana dochodu, ceny lub sytuacji rodzinnej konsumenta. Podjęta decyzja podlega ocenie i wyciągane są wnioski na przyszłość.

Analizując zachowania zakupowe klienta w praktyce gospodarczej wdrażany jest cykliczny proces w nurcie *continuous improvement*. Odbywa się on zgodnie z 6 krokami (por. rysunek 3). Na jego podstawie kapitan kategorii⁹ optymalizuje asortyment w badanej kategorii produktowej.



Rysunek 3. Sześć kroków tworzenia skutecznego asortymentu

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Efficient Assortment, Best practice report, ECR Europe, The Partnering Group, 1998, s. 21.*

⁹ Kapitan kategorii (*ang. category captain*) – specjalista ds. zarządzania kategorią.

Ze względu na rosnące wymagania konsumentów, zarządzanie kategoriami może stanowić istotny element rywalizacji konkurencyjnej. Warto w tym miejscu podkreślić znaczenie rozwoju relacji biznesowych. Zgodnie z badaniami Kurtulus i Toktay współpraca w sojuszu może wpłynąć korzystnie na budowanie przewagi konkurencyjnej. Opracowany przez nich model dla dwupoziomowego łańcucha dostaw, gdzie dwoje producentów produkuje jeden produkt w danej kategorii przez wspólnego dystrybutora.

Kluczowe czynniki zarządzania kategorią a satysfakcja klienta – model CMKV

Zasadniczym celem zarządzania kategorią jest zwiększenie satysfakcji klienta. W celu ustalenia, jakie konkretnie czynniki związane z zarządzaniem kategorią mają wpływ na satysfakcję klienta, można wykorzystać Model Kluczowych Zmiennych Zarządzania Kategorią – CMKV. Model CMKV ma za zadanie wskazać, jakie elementy zarządzania kategorią mają pozytywny lub negatywny wpływ na poziom satysfakcji klienta¹⁰.

Niezależne badania wskazały na szczególne znaczenie następujących czynników na poziom satysfakcji klienta¹¹:

- asortyment produktowy;
- ceny;
- ekspozycja produktów;
- promocja produktów;
- dostępność;

¹⁰ K. Sharif, *Impact of category management practices on customer satisfaction – Findings from Kuwaiti grocery retail sector*, "Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing", Vol. 20, 1 2012, s. 18-19.

¹¹ *Ibidem*, s. 23; D. M. Desrochers, P. Nelson, *Adding consumer behavior insights to category management: Improving item placement decisions*, "Journal of Retailing", vol. 82 (4) 2006, s. 357 – 365; P. Huddleston, J. Whipple, R. N. Mattick, S. J. Lee, *Customer satisfaction in food retailing: Comparing specialty and conventional grocery stores*, "International Journal of Retail and Distribution Management", vol. 37 (1) 2009, s. 63; K. Dupre, T.W. Gruen, *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast moving consumer goods industry*, "Journal of Business & Industrial Marketing", vol. 19 (7) 2004, s. 444 – 459; R. Aylott, V. W. Mitchell, *An exploratory study of grocery shopping stressors*, "International Journal of Retail and Distribution Management", vol. 26 (9), 1998, ss. 362 – 373; A. Amine, S. Cadenat, *Efficient retailer assortment: A consumer choice evaluation perspective*, "International Journal of Retail and Distribution Management", vol. 31 (10) 2003, ss. 486 – 497; S. Basuroy, S. Beldona, S. Gajanan, *Category management, product assortment, and consumer welfare*, "Marketing Letters" vol. 18 2007, s. 146-147.

- poziom obsługi klienta.

Spośród wyżej wymienionych czynników najczęściej typowane jako najważniejsze były: asortyment produktowy oraz ceny¹².

Pozwala to wnioskować, że obecność w ofercie produktów alternatywnych do marek tradycyjnych – za to w przystępnej cenie, czyli np. marki własnej – oznacza duże prawdopodobieństwo zwiększenia satysfakcji klienta z zakupów.

Marka własna a kwestia wyboru konsumenta

Przyjmując, że pierwszy producent produkuje produkt pod marką producenta, a drugi producent produkuje produkt tej samej jakości pod marką detalisty.

Założenie 1: Popyt na produkty (produkt 1 – marki ogólnonarodowej i produkt 2 – marki własnej) jest określony następującą funkcją popytu:

$$q_1 = a_1 - p_1 + \mu(p_2 - p_1) \quad q_2 = a_2 - p_2 + \mu(p_1 - p_2),$$

gdzie p_1 i p_2 to ceny detaliczne obu produktów, a μ należy do przedziału $[0,1]$ ¹³.

Założenie 2: Producenci działają w warunkach konkurencji cenowej na rynku hurtowym, w której istotnym czynnikiem jest dostępna przestrzeń na półkach sklepowych¹⁴.

Założenie 3: Istnieje ustalony koszt operacyjnego zarządzania kategorią, a kapitan kategorii jest efektywniejszy niż dystrybutor (Kurtulus i Toktay: detalista) w prowadzeniu takich działań¹⁵.

Założenie 4: Dystrybutor (Kurtulus i Toktay: detalista) zastosowuje się do uwag kapitana kategorii¹⁶.

Model zakłada przeprowadzenie dwóch scenariuszy: w pierwszym (scenariusz nr 1), za zarządzanie kategorią przy powyższych założeniach

¹² K. Sharif, *op. cit.*, s. 23.

¹³ M. Kurtulus, B. Toktay, *Category Captainship: Outsourcing Retail Category Management*, INSEAD Working Paper Series vol. 23, Fontainebleau 2005, s. 5.

¹⁴ *Ibidem*, s. 6.

¹⁵ *Ibidem*, s. 7

¹⁶ *Ibidem*, s. 7.

opowiada detalista. W drugim natomiast (scenariusz nr 2), za zarządzanie kategorią odpowiada kapitan kategorii.

Przypomnijmy przytoczone wcześniej porównanie klasycznego zarządzania sprzedażą i zarządzania kategorią – przy zarządzaniu kategoriami, zarządzanie zakupami ma priorytet przed zarządzaniem sprzedażą.

Po przeprowadzeniu obu scenariuszy można wysunąć następujące wnioski:

1. w scenariuszu nr 1 mamy do czynienia z wzajemną konkurencją detalisty i obu producentów; w scenariuszu nr 2, kapitan kategorii, detalista i producent marki własnej mają wspólne korzyści, więc występują w nieformalnym sojuszu;
2. kapitan kategorii może zwiększyć zarówno zysk dystrybutora, jak i satysfakcję klienta poprzez oferowanie zróżnicowanych produktów.

Obserwacje

W nurcie smart shoppingu *homo oeconomicus* dokonuje racjonalnych wyborów. W procesie zakupów istotności nabierają czynniki pozacenowe, jak między innymi wzrost wiarygodności jakościowej produktu. Generuje to z jednej strony ewolucję private label na przestrzeni kilkudziesięciu lat od produktów najniższej ceny w stronę produktów tzw. *value for money*, z drugiej przyrost udziału produktów marki własnej w koszyku konsumenta. Dobra te znajdują się w każdej kategorii produktów: specjalistycznych, przyciągających nabywców, pierwszej potrzeby oraz wysokomarżowych w ramach zarówno półki premium, medium, jak i economy. W referacie przedstawiono zarządzanie kategorią w świetle optymalizacji koszyka konsumenta. Technika ta, oparta na segmentacji produktów, wpływa poprzez dostosowanie działań i strategii w zakresie asortymentu, ekspozycji, promocji i cen na decyzje konsumenta.

W dążeniu do optymalizacji koszyka dóbr, klient marki własnej przechodzi przez proces podejmowania decyzji zakupowych, według modelu EKB. Począwszy od rozpoznania problemu, poszukiwania dostępnych możliwości, konsument redukuje mniej korzystne dla niego opcje by wybrać najwłaściwszą i dokonać oceny trafności wyboru. Na bazie wyników z analiz zakupów konsumentkich, właściciel marki własnej podejmuje decyzje dotyczące asortymentu. Podczas sześćoetapowego procesu zarządzający daną kategorią analizuje i podejmuje działania co do usunięcia, utrzymania w asortymencie bądź dodania poszczególnego SKU. Zarządza-

nia kategorią pozwala zatem zwiększać elastyczność łańcucha dostaw do potrzeb konsumenta.

Podsumowanie

Cena produktu marki własnej przestaje być jedynym decydującym czynnikiem wyboru. Wzrasta rola czynników pozacenowych. Jako że cena wciąż jednak gra główną rolę jako czynnik decydujący o sprzedaży, znacząco wzrasta rola dystrybutora – jako ostatniego ogniwa łańcucha dostaw odpowiedzialnego za sprzedaż.

Właściciele marki własnej mogą mieć możliwość osiągnięcia wyższych zysków, ponieważ, jak pokazują wcześniejsze badania, z jednej strony cena produktu o danej jakości w marce własnej była niższa niż oczekiwana w stosunku do produktu marki renomowanej.

Ponadto, funkcjonowanie zarządzania kategorią generuje możliwość potrójnego sojuszu pomiędzy dystrybutorem, kapitanem kategorii oraz producentem marki własnej, co stwarza przewagę konkurencyjną i może przyczynić się do wzrostu zysków.

Literatura

- Amine A., Cadenat, S., *Efficient retailer assortment: A consumer choice evaluation perspective*, "International Journal of Retail and Distribution Management", vol. 31 (10) 2003.
- Aylott, R., Mitchell, V.W., *An exploratory study of grocery shopping stressors*, "International Journal of Retail and Distribution Management" vol. 26 (9) 1998.
- Basuroy S., Beldona S., Gajanan S., *Category management, product assortment, and consumer welfare*, "Marketing Letters" vol. 18 2007.
- Benoun M., Héliès-Hassid M.L., *Catégorie management, mythes et réalité*, "Revue Française du Marketing" 2004.
- Desrochers, D.M., Nelson, P., *Adding consumer behavior insights to category management: Improving item placement decisions*. Journal of Retailing, vol. 82 (4) 2006.
- Dupre, K., Gruen T. W., *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast moving consumer goods industry*, "Journal of Business & Industrial Marketing", vol. 19 (7) 2004.
- Efficient Assortment, Best practice report*, ECR Europe, The Partnering Group 1998.

- Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, 2015.
- Hoch S.J., Lodish L.M., *Store Brands and Category Management*, University of Pennsylvania 1998.
- Huddleston P., Whipple, J., Mattick R.N, Lee S.J., *Customer satisfaction in food retailing: Comparing specialty and conventional grocery stores*, "International Journal of Retail and Distribution Management" vol. 37 (1) no 63 2009.
- Klimczak B., *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006.
- Kurtulus M., Toktay B., *Category Captainship: Outsourcing Retail Category Management*, INSEAD Working Paper Series 23, Fontainebleau 2005.
- Materiały konferencyjne Private Label Show, Lublin, 2014, za: Private label in Poland 2014, PMR 2014.
- Reformat B., *Nowe pokolenie "sprytnych" konsumentów, jako efekt zjawiska "smart-shoppingu"*, „Marketing i rynek” 2014/6 (CD).
- Sharif K., *Impact of category management practices on customer satisfaction – Findings from Kuwaiti grocery retail sector*; Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing Vol. 20, 1 2012.

B. DETYNA, *MOŻLIWOŚCI APLIKACYJNE KONCEPCJI TQM W PROCESY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ UCZELNI WYŻSZEJ*,

[w:] K. PUJER (RED.), *ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W ZMIENNYM OTOCZENIU W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU*, EXANTE, WROCŁAW 2016, ss. 233-242.

ISBN: 978-83-65374-09-7

ROZDZIAŁ 15.

MOŻLIWOŚCI APLIKACYJNE KONCEPCJI TQM W PROCESY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ UCZELNI WYŻSZEJ

dr Beata Detyna

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Angelusa Silesiusa
w Wałbrzychu

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, zarządzanie jakością w uczelni wyższej, kompleksowe zarządzanie jakością – TQM.

Zarządzanie jakością w uczelni wyższej

Współczesne uczelnie wyższe, podobnie jak pozostałe organizacje (usługowe i produkcyjne), planują i realizują swoje procesy zarządcze przy zastosowaniu różnych koncepcji, metod i narzędzi¹. Czynnikiem, które determinują wybory w zakresie zarządzania uczelnią są niewątpliwie: świadomość kierownictwa o konieczności ciągłego doskonalenia sposobów działania, posiadana przez nich wiedza na temat współczesnych trendów w nauce i praktyce, a także kompetencje wszystkich pracowników (naukowo-dydaktycznych i administracyjnych). Jednak bez odpowiedniej determinacji, zaangażowania i kreatywności kadry kierowniczej rozwój systemów zarządzania jakością nie jest możliwy. Sama bowiem świadomość i wiedza nie są wystarczające - nie posiadają „siły sprawczej”. Zasoby

¹ R. Batko, P. Rogala, *Standardy jakości w działalności edukacyjno-szkoleniowej*, „Problemy Jakości”, nr 1/2015, s. 2-5.

te mogą stanowić jedynie o potencjale, który z różnych powodów nie jest w danej organizacji rozwijany².

System zapewnienia jakości kształcenia jako podejście obligatoryjne

Obligatoryjnym systemem, który obowiązuje w każdej szkole wyższej jest system zapewnienia jakości kształcenia. Działania na jakich koncentrują się zarządzający dotyczą przede wszystkim: budowania programów kształcenia w oparciu o realizowaną strategię i potrzeby rynku pracy, poszukiwania metod ewaluacji procesu kształcenia, w tym pomiaru i oceny jakości usług edukacyjnych. Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się na rozwój kadry pracowników, a także projakościowe działania systemowe (kompleksowe), którymi objęto by wszystkie elementy wchodzące w skład organizacji.³ Wybiórcze podkreślanie roli jednych elementów i pomijanie innych nie może w dłuższym horyzoncie czasu przynosić oczekiwanych rezultatów, w postaci np. rozwoju, czy wzrostu wartości organizacji itp. Należy bowiem pamiętać, że każda organizacja jest swoistym systemem społeczno-technicznym (a jej kluczowe elementy tj.: cele, ludzie, struktura organizacyjna, technika i stosowane technologie) wzajemnie się uzupełniają, inspirują, angażują lub demotywują. Jednocześnie źródłem jakościowej dojrzałości każdej organizacji jest jej kapitał ludzki.

Zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami prawnymi uczelnie prowadzą swoją działalność w oparciu o przyjęte wewnętrzne systemy zapewnienia jakości. W ich ramach funkcjonują sformalizowane zespoły ds. zapewnienia jakości kształcenia (uczelniane, wydziałowe, instytutowe, kierunkowe itp.) Zespoły te koncentrują się na ocenie jakości kształcenia. Do ich zadań należą m.in.: analizy i oceny koncepcji programowych w zakresie modelu kwalifikacji absolwentów, nadzór nad programami kształcenia dla poszczególnych kierunków, nadzór nad planami studiów pod kątem ich zgodności z założonymi celami i efektami kształcenia, okresowe oceny kadry nauczycieli, badanie opinii studentów o jakości kształcenia, badanie losów absolwentów (zwykle we współpracy z biurami karier), opracowanie wniosków z hospitowanych zajęć dydaktycznych, planowanie działań doskonalących jakość kształcenia itp.

² E. Skrzypek, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako szansa na doskonalenie jakości*, „Problemy Jakości”, nr 6/2015, s. 2-8.

³ T. Wawak, *Zdezintegrowane przez cele zarządzanie w szkołach wyższych w Polsce*, „Problemy Jakości” 2013, nr 7-8, s. 35.

W skład zespołów kierunkowych wchodzi członkowie tzw. „minimum kadrowego” oraz przedstawiciele studentów. Raport z ich działalności, za dany rok akademicki przekazywany jest zespołowi uczelnianemu (i/lub wydziałowemu), które na podstawie zebranych wszystkich raportów przygotowują ogólny raport i przedstawiają go do zatwierdzenia senatowi uczelni. Wyniki tych prac powinny być na bieżąco dyskutowane z wykładowcami, przekazywane członkom zespołów ds. jakości, władzom uczelni oraz konwentowi i innym powołanym (dla zapewnienia jakości kształcenia) gremiom. Gremia te diagnozują także aktualne problemy sygnalizowane przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Niekwestionowana rola interesariuszy w proces kształcenia wynika z racjonalnego założenia uczelni, że kierunki oferowane na lokalnym rynku edukacyjnym powinny być dostosowane do potrzeb rynku pracy.

W większości polskich uczelni nie funkcjonuje znormalizowany, zewnętrzny system zarządzania jakością (np. ISO 9001). Najczęściej jedynym zewnętrznym systemem zapewnienia jakości kształcenia jest administracyjny schemat akredytacji.

Wybrane dobrowolne systemy zarządzania jakością

Celem zarządzania, zgodnie z trzecim wydaniem normy PN-EN ISO 9004:2010 powinno być „osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji w dłuższej perspektywie czasowej, promowanie zrównoważonego spełniania potrzeb i oczekiwań klientów, stron zainteresowanych i otoczenia, w którym działa organizacja”. Takie podejście jest niewątpliwie kluczowe do przyjęcia filozofii kompleksowego zarządzania jakością (TQM - ang. *Total Quality Management*). Uwzględniając koncentrację szkół wyższych na narzuconym (w Krajowych Ramach Kwalifikacji) systemie zapewnienia jakości kształcenia oraz stale zmieniające się potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych warto, aby zarządzający uczelniami rozważyli implementację wybranego przez siebie (dobrowolnego) systemu zarządzania jakością. Wybór jest możliwych do zastosowania koncepcji jest szeroki, ale powinien wynikać nie tylko z aspiracji, ale przede wszystkim z rzeczywistych potrzeb i możliwości danej uczelni. Szkoła wyższa może podjąć decyzję o wdrożeniu i stosowaniu np. TQM, normy ISO 9001, strategii CRM (ang. *Customer Relationship Management*) oraz wielu innych znanych koncepcji⁴.

⁴ B. Detyna, *Współczesne metody i koncepcje zarządzania z perspektywy wartości dla klienta*, „Roczniki Naukowe Administracja Publiczna” Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, 2005, z. 2, s. 84-93.

Relatywnie nieliczne, jak do tej pory polskie uczelnie zdecydowały się na wdrożenie normy ISO 9001. Najnowsza wersja 9001:2015, podobnie jak poprzednia (9001:2008) zawiera uniwersalne wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością. Istotą funkcjonowania normy ISO w szkole wyższej jest niewątpliwie wykazanie zdolności do ciągłego dostarczania usług spełniających oczekiwania interesariuszy oraz istniejących przepisów (wymagań normy). Podstawą procesu oceny i certyfikacji jest bowiem spełnienie wszystkich wymagań normy - pogrupowanych w działy. Zasadnicze punkty w normie ISO 9001:2015 obejmują: kontekst organizacyjny, przywództwo, planowanie systemu zarządzania jakością, wsparcie, działania, ocenę wyników, doskonalenie. Analogicznie jak w poprzedniej wersji norma wymaga opracowania polityki jakości. Kluczowe zasady, warunkujące uczelnię certyfikację to: orientacja na klientach (którymi są nie tylko studenci), przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, podejście systemowe, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji w oparciu o fakty, obustronne korzystne relacje z partnerami⁵.

Alternatywą dla przyjęcia dobrowolnego systemu zarządzania jakością w uczelni wyższej może być także strategia CRM, która podobnie jak TQM oraz ISO 9001 kładzie nacisk na skoncentrowanie działań na klientach (studentach, partnerach społeczno-gospodarczych). Celem tej koncepcji jest zwiększenie długoterminowej wartości rynkowej organizacji poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału leżącego w relacji łączącej ją z interesariuszami.

Niezwykle istotnym problemem, wiążącym się z przyjęciem i funkcjonowaniem w uczelni wyższej (w ramach jednolitego systemu) różnych koncepcji (metod i narzędzi)⁶ zarządzania jakością jest konieczność zintegrowania wielu podejść (zasad i wymagań). Wymaga to niewątpliwie podniesienia wiedzy, umiejętności i kompetencji zarządzających na wszystkich szczeblach uczelni⁷.

⁵ <https://centrum.jakosci.pl/podstawy-jakosci,8-zasad-zarzadzania.html> (online: 26.04.2016).

⁶ A. Fajczak-Kowalska, *Wybrane koncepcje zarządzania jakością*, „Problemy jakości” 2014, nr 1, s. 9-12.

⁷ T. Wawak, *Zdezintegrowane przez cele zarządzanie w szkołach wyższych w Polsce*, op. cit., s. 32.

TQM jako filozofia zarządzania

Istota TQM

Total Quality Managemet to filozofia kompleksowej (totalnej) jakości wszystkich kluczowych płaszczyzn funkcjonowania organizacji – stałego udoskonalenia jej efektywności, elastyczności i konkurencyjności. TQM angażuje każdą komórkę organizacyjną i wszystkich pracowników. Można stwierdzić, że to swoisty „sposób życia” danej organizacji. To całościowe i systematyczne podejście do zarządzania oparte na ciągłym doskonaleniu jakości z punktu widzenia wszystkich klientów i interesariuszy. Istota TQM sprowadza się do: podejścia systemowego, zorientowania na cele strategiczne, zdolności do ciągłej i trwałej poprawy (udoskonalenia), aktywnego i zespołowego działania wszystkich pracowników⁸. Można również stwierdzić, że TQM jest kulturą organizacyjną, cechującą się wzrostem zadowolenia klientów na skutek ciągłych udoskonalień, w których aktywnie uczenie tylko uczestniczą wszyscy pracownicy organizacji, ale także klienci.

Potencjalne korzyści dla uczelni z wdrożenia TQM

Potencjalne korzyści z wdrożenia koncepcji TQM do szkół wyższych wynikają z podstawowych jej zalet. Są to przede wszystkim:

- przyjęcie kompleksowej filozofii doskonalenia jakości – budowa nowej kultury organizacyjnej,
- podkreślenie potrzeby przyjęcia przez uczelnię orientacji na wszystkich klientów (interesariuszy: studentów, pracowników, przedstawicieli środowisk społeczno-gospodarczych itp.),
- budowanie poczucia współodpowiedzialności wszystkich pracowników za osiągnięte przez uczelnię efekty (efekt motywacyjny pobudzający zaangażowanie),
- poprawa komunikacji między komórkami organizacyjnymi i wszystkimi pracownikami,
- poszerzenie i pogłębienie współpracy z otoczeniem.

⁸ K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 140-145.

Wdrożenie TQM w uczelni wyższej

Koncepcja TQM w uczelni wyższej – niezbędne warunki wdrożenia i funkcjonowania

Realizowanie koncepcji TQM w uczelni wyższej powinno wiązać się z:

- przełamywaniem przyzwyczajeń i tradycji, które „usztynwiają”, a czasem blokują racjonalizatorskie działania (wychodzeniem poza rutynowe działania),
- zaangażowaniem kierownictwa (podejmowaniem działań zgodnie z koncepcją E. Deminga PDCA – (ang. *Plan, Do, Check, Act*),
- zarządzaniem opartym na ludziach (na celowych szkoleniach, pomiarze i monitorowaniu kluczowych wskaźników efektywności i jakości, doskonaleniu i integrowaniu zespołów (np. zespołów badawczych, zespołów doskonalenia jakości itd.),
- identyfikowaniem się wszystkich pracowników z organizacją (podnoszeniem świadomości, że każdy pracownik przyczynia się lepszemu lub gorszemu postrzeganiu uczelni przez różne grupy interesariuszy)⁹,
- reorientacją na tzw. „5K”, do których zaliczyć należy: klientów (studentów i inne grupy interesariuszy, np. pracodawców, samorządowców – jako klientów zewnętrznych; pracowników – jako klientów wewnętrznych), kreatywność, komunikację, kulturę i koszty,¹⁰
- zarządzaniem przez fakty – gdzie w ramach systemu zarządzania jakością uczelnia wyższa powinna korzystać z wybranych przez siebie tradycyjnych i niekonwencjonalnych narzędzi SPC (ang. *Statistical Process Control*),¹¹
- ciągłym doskonaleniem (pracowników, procesów, systemów, sposobów realizacji celów itd.) – w myśl zasady Kaizen.

⁹ M. Lam, M. O'Donnell, . Roberson, *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, No. 2, pp. 201-215.

¹⁰ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Znaczenie integracji w koncepcji Total Quality Management*, „Problemy Jakości” 2013, nr 7-8, s. 25.

¹¹ B. Detyna, *Zarządzanie jakością w logistyce. Koncepcje, metody i narzędzia wspomagające. Ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015, s. 199-286.

Proponowane etapy implementacji

Sposobów wdrażania i realizacji TQM jest wiele. Nie ma jednego, najlepszego i zawsze skutecznego modelu działania w tym kierunku. Zawsze powinien być to autonomiczny i przemyślany wybór uczelni, która decyduje się na przyjęcie podejścia opartego na ciągłym doskonaleniu jakości. Można jednak wskazać i zaproponować kilka kluczowych etapów:

- Etap I: Analiza i ocena potencjału uczelni, a także potrzeb i możliwości wdrożenia TQM – rozpoznanie m.in. rzeczywistych celów, potrzeb, problemów, silnych i słabych stron, szans oraz zagrożeń – w ramach analizy strategicznej. Naturalnym wynikiem przeprowadzonej analizy i oceny jest podjęcie przez zarządzających decyzji o wdrożeniu i przyjęciu w uczelni koncepcji TQM;
- Etap II: Organizacja szkoleń dla wszystkich pracowników – w zależności od zajmowanego stanowiska i potrzeb - szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Niezbędne jest przy tym zakomunikowanie nadrzędnych zasad TQM oraz wypracowanie (przy szerokich konsultacjach z różnymi grupami interesariuszy: studentami, pracownikami naukowo-dydaktycznymi, administracyjnymi, przedstawicielami środowiska społeczno-gospodarczego itd.) sposobów ich realizacji (przestrzegania);
- Etap III: Planowanie wszelkich działań mających zapewnić, że uczelnia będzie zdolna do ciągłego doskonalenia - kompleksowego zarządzania jakością, w tym planowanie: zespołów odpowiedzialnych za wdrażanie i funkcjonowanie TQM (ich składów oraz zakresów odpowiedzialności), celów, procesów, zadań, działań kontrolnych itd. (w tym opracowanie kluczowych dla zapewnienia jakości: procedur, harmonogramów oraz wskaźników i mierników pomiaru efektywności wdrażanego systemu). Istotne jest przy tym zaplanowanie działań koordynujących i integrujących (w sferze zarządzania, obowiązującej w uczelni struktury organizacyjnej, istniejących systemów, procesów, wykorzystywanych metod, narzędzi itp.);
- Etap IV: Wdrożenie zaplanowanych procedur (sposobów postępowania), metod, narzędzi itd. - bieżąca realizacja postanowień w zakresie ciągłego doskonalenia jakości, przy zaangażowaniu wszystkich pracowników uczelni;
- Etap V: Uruchomienie systematycznego monitorowania systemu zarządzania jakością (nadzorowania jego kluczowych elementów, wybranych wskaźników i mierników) – weryfikacja efektywności

i skuteczności podejmowanych działań. Niezbędne jest, aby uczelnia była zdolna do podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych. W tym celu należy ustalić procedury postępowania w przypadku pojawienia się niepokojących sygnałów oraz wyznaczyć osoby odpowiedzialne za szybkie reagowanie na występujące zakłócenia;

- Etap VI: Korygowanie systemu zarządzania jakością – bieżące reagowanie na występujące zakłócenia, podejmowanie decyzji o działaniach korygujących (doskonalących) i zapobiegawczych.

Istotą proponowanych etapów jest to, że działania podejmowane w ich ramach opierają się na logice „koła jakości Deminga” – PDCA. Po etapie VI przychodzi czas na kolejne analizy, oceny i skorygowane plany. Jest to zatem klasyczna „*Neverending Story*”.

Podsumowanie

Integracja wielu przyjętych koncepcji, a w ich ramach metod i narzędzi wymaga od zarządzających uczelnią umiejętności koordynowania wielu, równoległe realizowanych procesów i zadań. Sama wiedza o pojawiających się nowych trendach i koncepcjach zarządzania jakością nie wystarczy. Kluczowe jest także doświadczenie i znajomość specyfiki danej uczelni – jej wizji, pełnionej misji i wyznaczonych celów strategicznych. Niezbędne jest przy tym właściwe rozpoznanie nie tylko potrzeb i oczekiwań rynku (np. rynku pracy, w tym oczekiwań studentów oraz potencjalnych pracodawców), ale również możliwości adaptacyjnych samej organizacji (jej infrastruktury oraz kompetencji zawodowych poszczególnych pracowników). Jak pisze E. Skrzypek, zintegrowany system zarządzania to „połączenie procesów, procedur i praktyk działania”¹².

Wieloaspektowość filozofii TQM wymaga:

- integracji zarządzania – pomiędzy wizją, misją, strategią oraz celami taktycznymi i operacyjnymi (w tym sposobami ich realizacji),
- integracji procesowej – poprzez identyfikowanie i monitorowanie powiązań pomiędzy procesami oraz tworzenie zintegrowanych wskaźników dla wielu procesów,
- integracji pracowników – poprzez kreowanie odpowiedniego klimatu, opartego na świadomości znaczenia synergii w tworzeniu jako-

¹² E. Skrzypek, Integracja zarządzania w warunkach nowej gospodarki, „Problemy Jakości” 2013, nr 7-8, s. 2.

ści, budowaniu wartości uczelni, jej sukcesów, zaufania różnych grup interesariuszy¹³.

Do podstawowych korzyści związanych z integracją systemów zarządzania jakością w uczelni można zaliczyć:

- uproszczenie działań wewnątrz organizacji,
- znaczną redukcję konfliktów, które mogą powstawać w trakcie niezintegrowanych działań,
- zwiększenie skuteczności, efektywności i jakości podejmowanych działań,
- pełniejsze wykorzystanie audytów wewnętrznych i zewnętrznych,
- poprawę wizerunku uczelni na rynku (w tym rynku edukacyjnym oraz rynku pracy).

Obserwowana jest przy tym pewna zależność, im wyższy poziom integracji, tym postrzeganie przez pracowników korzyści z integracji jest większe¹⁴.

Literatura

- Abad J., Dalmau I., Vilajosana J., *Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits*, "Journal of Cleaner Production" 2014, No. 78.
- Batko R., Rogala P., *Standardy jakości w działalności edukacyjno-szkoleniowej*, „Problemy Jakości” 2015, nr 1.
- Detyna B., *Współczesne metody i koncepcje zarządzania z perspektywy wartości dla klienta*, „Roczniki Naukowe Administracja Publiczna” Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2005, z. 2.
- Detyna B., *Zarządzanie jakością w logistyce. Koncepcje, metody i narzędzia wspomagające. Ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015.
- Fajczak-Kowalska A., *Wybrane koncepcje zarządzania jakością*, „Problemy jakości” 2014, nr 1.
- Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Znaczenie integracji w koncepcji Total Quality Management*, „Problemy Jakości” 2013, nr 7-8.

¹³ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *op. cit.*, s. 25.

¹⁴ J. Abad, I. Dalmau, J. Vilajosana, *Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits*, "Journal of Cleaner Production" 2014, No. 78, pp. 165-172.

- Lam M., O'Donnell M., Roberson D., *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, No. 2.
- Lisiecka K., Lisiecka-Biełanowicz M., *Jak tworzyć wiedzę na uczelni dla teorii i praktyki?*, „Problemy Jakości” 2014, nr 3.
- Łukasiński W., *Kapitał ludzki źródłem jakościowej dojrzałości organizacji*, „Problemy Jakości” 2015, nr 10.
- Skrzypek E., *Integracja zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, „Problemy Jakości” 2013, nr 7-8.
- Skrzypek E., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako szansa na doskonalenie jakości*, „Problemy Jakości” 2015, nr 6.
- Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- Wawak T., *Zdezintegrowane przez cele zarządzanie w szkołach wyższych w Polsce*, „Problemy Jakości” 2013, nr 7-8.
- Wiśniewska J., Janasz K. (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2013.

Strony internetowe

<https://centrum.jakosci.pl/podstawy-jakosci,8-zasad-zarzadzania.html>
(online: 26.04.2016).

ROZDZIAŁ 16.

ZASTOSOWANIE 5S W PROCESACH SZYCIA – STUDIUM PRZYPADKU

dr inż. Irena Jałmużna
Politechnika Łódzka

inż. Edyta Chądzynska
Politechnika Łódzka

lic. Monika Gajowiak
Politechnika Łódzka

Słowa kluczowe: 5S, standaryzacja, efektywność, procesy szycia.

Wprowadzenie

W czasach wysokiej konkurencji, szybko rozwijającej się techniki i zmieniających się technologii, przedsiębiorstwa produkcyjne muszą dostosować się do zmieniającego się otoczenia, poprzez rozwój i ciągłe doskonalenie. Szczególny wpływ wywierają coraz to wyższe wymagania klienta oraz konkurencja. Należy w związku z tym zastosować niezbędne metody i techniki w celu utrzymania się na rynku oraz podniesienia swojej konkurencyjności, a przede wszystkim by zaspokoić potrzeby i wymagania odbiorcy lub zachęcić potencjalnego klienta do wyboru proponowanej oferty.

Podnoszenie sprawności procesów jest jednym z kluczowych działań obecnych organizacji. W związku z tym, zasadnym staje się wprowadzanie narzędzi, takich jak np. standaryzacja i 5S w celu redukcji kosztów związanych ze stratami, jakie pojawiają się w procesach realizacyjnych i przekładają się bezpośrednio na obniżenie konkurencyjności z racji na obniżony zysk.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja strat w badanych procesach szycia oraz ocena możliwości ich eliminacji poprzez zastosowanie zasad 5S i przedstawienie projektowanych zmian w badanym przedsiębiorstwie X.

W celu dokonania analizy przedmiotu oraz zrealizowania założonych celów podjęto studia literatury z wyżej wymienionej tematyki, a także przeprowadzono badania własne empiryczne w formie wywiadu wśród pracowników firmy dziewiarskiej w oparciu o dostępny w literaturze arkusz auditu 5S.

Przegląd literatury

W literaturze przedmiotu narzędzie, które zastosowano w pracy wywodzi się z filozofii lean.

Głównym założeniem koncepcji lean jest skrócenie czasu pomiędzy złożonym zamówieniem przez klienta, a wysyłką gotowego wyrobu. Pozwala to na zmniejszenie kosztów produkcji, gdyż koszty są wysokie, im dłużej produkt znajduje się w procesie produkcji. Koncepcja Lean Manufacturing pozwala również na zwiększenie jakości oferowanego produktu oraz wyeliminowanie marnotrawstwa związanego z: nadprodukcją, nadmiernymi zapasami, poprawianiem braków oraz błędów, zbędnym przetwarzaniem, zbędnym przemieszczaniem materiału, nadmiernym ruchem oraz oczekiwaniem na materiały do dalszej obróbki.

Warto podkreślić, że proces implementacji LM jest niekończący się, wymaga ciągłego doskonalenia oraz zaangażowania wszystkich pracowników organizacji, w której jest wprowadzony¹.

Dzięki wprowadzeniu narzędzi Lean Management można zoptymalizować procesy produkcyjne oraz usługowe. Do najczęściej wdrażanych narzędzi Lean Management należą:

- 5S,
- SMED (ang. *Single Minute Exchange of Die*, skracanie czasów przebrojeń maszyn i urządzeń);
- Autonomiczne Utrzymanie Ruchu,
- Poka Yoke,
- Kaizen,

¹ M. Brożek, a. Handzelewicz, *Determinanty efektywnego wdrożenia filozofii Lean Manufacturing*, „Problemy Jakości” 2012, nr 1; Materiały konferencyjne: T. Koch, *Jak stosować metody Lean Manufacturing (Oszczędnego Wytwarzania) do wprowadzania innowacji*.

- TPM (ang. *Total Productive Maintenance*, całkowite produktywne utrzymanie ruchu maszyn),
- System ssący.

Przy wyborze konkretnego narzędzia należy wziąć pod uwagę zarówno charakter, jak i rodzaj procesu produkcyjnego, a także wielkość przedsiębiorstwa. W niniejszym rozdziale skupiono się na metodzie 5S, którą zastosowano w badanym podmiocie.

Popularność metody 5S wynika z jej prostoty oraz możliwości podniesienia w bardzo krótkim czasie efektywności funkcjonowania procesów, ale również często nie wymaga dużych nakładów finansowych. Zasadę 5S można nazwać potocznie jako „dobre gospodarowanie na własnym miejscu pracy i w jego otoczeniu”². Jej proste zasady odnoszące się do zachowania porządku na stanowisku pracy, przekładają się na porządek w całej organizacji. Dzięki temu pracownik nie traci czasu na poszukiwanie potrzebnych mu narzędzi oraz na zbędne przemieszczanie się. Pozwala również na optymalizację obszaru pracy, co zwiększa wydajność i polepsza organizację pracy.

Koncepcja 5S to pięć ważnych filarów. Pierwszym z nich jest „Sortowanie/Selekcja”, polegająca na wyselekcjonowaniu rzeczy nieużywanych i zbędnych, które zajmują niepotrzebnie miejsce oraz tworzą bałagan. Często w tym pierwszym kroku narzędziem wykorzystywanym są tzw. „czerwone kartki”, na kartkach tych umieszczana jest informacja co z danym miejscem/ przedmiotem/urządzeniem należy zrobić (np. wyrzucić, sprzedać, przenieść, naprawić). Kolejnym filarem jest „Systematyka”, której zadaniem jest uporządkowanie wszystkiego na danym stanowisku pracy, nadanie narzędziom konkretnych miejsc. Często na tym etapie stosuje się zarządzanie wizualne, które ma się przełożyć na podniesienie sprawności przekazywania informacji. Bardzo ważną rolę pełni system etykiet używanych np. do opisywania zawartości opakowań i szuflad w celu ułatwienia pracownikowi znalezienie niezbędnych przedmiotów i skrócenia czasu ich poszukiwania. Wdrożenie tych dwóch pierwszych filarów pozwala na osiągnięcie efektów wizualnych, ale przede wszystkim zwiększa sprawność procesów.

Selekcja i systematyka, nie wystarczy gdy otaczające środowisko jest brudne, zakurzone, a wokół będzie mnóstwo odpadów? Tak więc nie można zapomnieć o kolejnym - trzecim filarze metody 5S, dość prozaicznym „Sprzątaniu”. Jego cel to zachowanie porządku i czystości w całym przedsiębiorstwie nie tylko rozumiane jako czyszczenie maszyn, ale równ-

² M. Aluchna, P. Płoszajski, (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

ież jest to zmiatanie podłóg, usunięcie kurzu, brudu bądź wcześniej wspomnianych odpadów ze stanowiska pracy. Dzięki takiemu zachowaniu nasze miejsce pracy, a co za tym idzie cały zakład będzie przyjemnym i schludnym miejscem, gdzie się chętnie pracuje. Należy podkreślić, że ma to wpływ też na morale personelu i ich świadomość. Dzięki systematycznemu sprzątaniu można spowodować wzrost bezpieczeństwa oraz wydajności pracy. Z tym jest ściśle związana zdolność do produkcji wyrobów dobrej jakości. Sprzątanie jest równoznaczne z przeglądem stanu technicznego urządzenia, w związku z tym staje się częścią profilaktyki, która ma zabezpieczyć proces przed nieplanowanymi awariami maszyn, gdyż podczas czyszczenia mogą być wcześniej wykryte i naprawione. W konsekwencji zastosowania tego narzędzia, maszyny i inne urządzenia zawsze są gotowe do pracy.

Opisane do tej pory etapy 5S w literaturze przedmiotu³ traktowane są jako działania, natomiast czwarty filar - „Standaryzacja” jest metodą używaną do ich przestrzegania, łączy je w całość. W związku z tym, można mówić o standaryzacji działań w firmie, jeśli dotychczasowo wprowadzone czynności w ramach 3S stają się nawykiem, należy je stosować regularnie, a nie tylko sporadycznie. Istotne jest, aby pracownicy dokładnie wiedzieli, za które działania są odpowiedzialni oraz jak i gdzie mogą je wykonać. Standaryzacja jest związana z każdym z trzech pierwszych filarów, lecz najbardziej ze Sprzątaniami. Można o niej mówić, w sytuacji gdy porządek i sprzątanie zadomowi się w przedsiębiorstwie na stałe, gdyż standaryzacja to ciągłe utrzymywanie czystości.

Ostatnim omówionym filarem jest „Samodyscyplina”, w tym kontekście rozumiana jako zwyczaj ciągłego przestrzegania odpowiednich procedur. Wprowadzając samodyscyplinę nie da się zmierzyć jej wyników, czym różni się od wcześniejszych filarów. Można ją dostrzec jedynie w ludzkim zachowaniu, zaangażowaniu personelu. Samodyscypliny nie da się tak po prostu wdrożyć, lecz można stworzyć odpowiednie warunki, które pomogą w jej zachowaniu. Należą do nich: świadomość, czas, struktura, wsparcie, nagrody i uznanie oraz satysfakcja i pozytywne emocje. Zatem mimo wprowadzonych procedur, instrukcji i standardów potrzebna jest dyscyplina do ich przestrzegania, bo jeśli jej zabraknie to nic z czterech wcześniejszych szczebli nie będzie⁴.

Z racji na to, że w każdym przedsiębiorstwie występują straty, zatem istotnym staje się wprowadzenie podejścia pozwalającego na ich eliminację. Proces ich eliminacji często rozpoczyna się od standaryzacji i 5S.

³ L. Kornicki, *5S dla Operatorów, 5 filarów wizualizacji miejsca pracy*, ProdPress.com, Wrocław 2008.

⁴ M. Aluchna..., *op. cit.*, L. Kornicki..., *op. cit.*

Z dokonanego przeglądu literatury wynika, że wymienione metody mogą zostać zastosowane w każdym przedsiębiorstwie, zarówno w organizacjach produkcyjnych, jak i biurowych – tabela 1.

Tabela 1. Przykłady wprowadzenia metody 5S w różnych branżach

Przedsiębiorstwo	Wprowadzone zmiany
1	2
Urzędy Miast i Gmin	<p>Na początku należy powołać zespół wdrożeniowy, który przejdzie szkolenia dotyczące wprowadzania 5 S w firmie szkoleniowej, a następnie zespół ten przekaze wiedze pozostałym pracownikom. Pierwszym etapem jest pozbycie się rzeczy niepotrzebnych ze stanowiska pracy. Wykorzystano do tego czerwone kartki, które naklejano na dokumenty, teczki, przedmioty, segregatory. Rzeczy/dokumenty nieużywane lub niepotrzebne wyrzucono, przeniesiono do archiwum lub wykorzystano je w innym dziale lub do innych zadań. Kolejnym krokiem było stworzenie instrukcji dotyczącej przechowywania dokumentów, stworzenie etykietek, które wskazywały co w danym miejscu, teczkę, segregatorze się znajduje. W następnym etapie wybrano osobę, która jest odpowiedzialna za kontrolę porządku na stanowiskach pracy. Osoba ta po skończonej pracy, sprawdza stan stanowisk pozostałych pracowników, w razie bałaganu, pracownik zobowiązany jest zostać i posprzątać stanowisko według wytycznych.</p>
Paradyż	<p>Zmiany składały się z kilku etapów, zaczęto od przeszkolenia kadry kierowniczej z technik wprowadzania 5S. Następnie skorzystano z narzędzia „czerwonej kartki”, dzięki której dokonano selekcji rzeczy potrzebnych i niepotrzebnych oraz oznaczono miejsca wymagające interwencji (np. naprawy, wymiany), pozwoliło to na uporządkowanie stanowisk pracy. Następnie określono miejsca składowania oraz ciągi komunikacyjne, zastosowano do tego oznakowanie poziome/pionowe kolorowe. Utworzono kącik czystości oraz tablice cieni dla szafek z narzędziami. Kolejnym krokiem było wdrożenie harmonogramu sprzątań na poszczególnych obszarach firmy. Określono w nim: kto ma sprzątać, kiedy i jak. Za pomocą zdjęć pokazano jak dane stanowisko powinno wyglądać. Ciekawym pomysłem ze strony kierownictwa było zastosowanie nagród dla pracowników, którzy zaproponują jakąś propozycję usprawnienia, która zostanie zastosowana. Jest to bardzo dobra motywacja dla pracowników, aby dbali o wprowadzony system i jednocześnie sami go ulepszać.</p>

1	2
Firmy o produkcji wielkoseryjnej	Zmiany rozpoczęto od systemu warsztatów i szkoleń teoretycznych dla liderów, następnie dla pracowników. Dokonano selekcji narzędzi do pracy oraz ich systematyki, szczególnie skupiono się na gruntownym czyszczeniu maszyn i urządzeń, gdyż brak tej czynności powodował liczne mikroprzestoje w produkcji. Operatorzy razem ustalali najlepsze standardy dla danych czynności, następnie je wdrazali, tak aby stało się to nawykiem. Co zmniejszyło ilość zapasów oraz skróciło czas wykonywania czynności, poszukiwania narzędzi i materiałów. Stało się to doskonałą podwaliną do wprowadzenia następnego narzędzia – Autonomicznego Utrzymania Ruchu.
Firmy o produkcji jednostkowej	W tym przypadku zmiany zaczęto wdrażać na stanowiskach pracy w obszarze administracji, a następnie w obszarze produkcji. Tu również najpierw zostały przeprowadzone szkolenia teoretyczne, a następnie działania praktyczne. Szkolono pracowników i kierowników, którzy później byli odpowiedzialni za nadzór, weryfikację i wsparcie utrzymania 5 S w przydzielonym dziale.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Predoń, L. Badura, M. Sobczyk, M. Nowicki, *Praktyczne aspekty wdrażania praktyk 5 S w przemyśle produkcji płytek ceramicznych, Konferencja Naukowa „ Zarządzanie jakością-2010ta sytemu ISO 9000” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, Karków 2008 r.; https://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/pl/Artykuly/Art-Kaizen-7-Wdrazanie-Lean_Management.pdf, (online: 11.04.2016).*

W literaturze znaleziono przykłady wprowadzenia tej metody w urzędach miast i gmin, a także w przedsiębiorstwach produkcyjnych m.in. firmie produkującej płytki, firmie motoryzacyjnej. Po przeanalizowaniu przykładów widać, że system ten można zastosować wszędzie.

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 1, można zauważyć pewną powtarzalność. Dzięki wdrożeniu metody 5S można:

- wyeliminować marnotrawstwo, co wpłynie na obniżenie kosztów,
- zredukować liczbę opóźnień, w celu poprawy terminowości dostaw,
- usunąć usterki, dzięki temu zwiększymy jakość produktów,
- poprawić bezpieczeństwo, poprzez zmniejszenie ilości wypadków.

Wszystkie wyżej wymienione zalety powodują wzrost zaufania klientów oraz wpływają pozytywnie na renomę firmy. Co wiąże się z wyższymi zyskami, co za tym idzie- długotrwały i stabilny rozwój przedsiębiorstwa.

Nie tylko zakład zyskuje na wprowadzeniu 5S, ale również pracownicy, którzy dzięki wprowadzonym zmianom, pracują w bezpieczniejszych warunkach pracy, mają większą satysfakcję z pracy i chętniej do niej przychodzą.

Mimo wielu korzyści dla pracowników wynikających z wdrożenia techniki, to właśnie oni są główną przyczyną problemów wprowadzenia 5S. Wynika to z ich oporu do zmian, które wydają się im niepotrzebne, ze względu na ich wieloletnie przyzwyczajenia. Często można spotkać się z ich opiniami typu „tyle lat, to robię i jest dobrze”, „po co sprzątać skoro i tak zaraz będzie brudno”, „nie mam czasu na takie głupstwa”. Pracownicy obawiają się również tego, że będą mieli dodatkowe obowiązki. Z jednej strony jest to strach przed nadgodzinami, poświęconymi na wykonanie nowych zadań, z drugiej strony obawa przed niewywiązaniem się z nich. Podsumowując, ważne jest, aby pracownicy zrozumieli jak istotna jest Selekcja, Systematyka i Sprzątanie, w celu zwiększenia efektywności produkcji. Bez udziału pracowników i ich zaangażowania, taki system nie będzie prawidłowo działał.

Opis próby badawczej

Badania przeprowadzono w ramach przedmiotu *Organizacja systemów produkcyjnych*, realizowanego w ramach kierunku Zarządzanie i Inżynieria Produkcji na Politechnice Łódzkiej, na Wydziale Organizacji i Zarządzania, jesienią 2015 r. Badaniu poddano system produkcyjny firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, która została założona w roku 1997. Przedsiębiorstwo działa w branży dziewiarskiej, świadczy usługę dziania oraz szycia. Podstawowym produktem firmy są wyroby dziewiarskie - przede wszystkim swetry, a w mniejszej ilości tuniki, kamizelki, spódnice. Wymienione wyroby firma oferuje w pełnym zakresie rozmiarów i kolorów. Badane przedsiębiorstwo produkuje swoje wyroby od początku do końca. Zaczynając od zaprojektowania nowego modelu np. swetra, po dzianie, szycie, kontrolę, aż do pakowania. Firma zajmuje się również wykonaniem zleconych projektów dla podmiotów zewnętrznych. Często zdarza się, że popyt jest tak duży, że przedsiębiorstwo nie wyrabia się z produkcją asortymentu, dlatego też zleca przeszycia innym firmom, najczęściej jest to związane z sezonowością oferowanych wyrobów.

Głównym odbiorcą jest Grupa Kapitałowa „Redan” – jeden z wiodących podmiotów działających na terenie Europy Środkowo-Wschodniej na detalicznym rynku odzieżowym (znana jako marki odzieżowe: Top Secret i Troll). Innym podmiotem, z którym współpracuje przedsiębiorstwo jest firma „Bonprix” sp. z o.o., którego wyroby trafiają na rynek Rosyjski oraz do Ameryki. Firma posiada także odbiorców hurtowych, indywidualnych na halach w Tuszynie, produkty te sprzedawane są pod własną marką. Wyroby wysyłane są również za granicę m.in.:

do Ukrainy, Białorusi, Niemiec, Rosji, pod markami innych firm. Około 70% produkcji trafia na eksport.

Firma zamawia niezbędne do wyprodukowania wyrobów surowce od kilku dostawców. Surowce są kupowane w większości w Polsce. Głównym dostawcą przędzy jest firma „Mistral” sp. z o. o. oraz „Frafil” sp. z o. o. Przędza jest również sprowadzana z Włoch (okres oczekiwania do dwóch tygodni) oraz Turcji (okres oczekiwania to 4-5 tygodni). Natomiast w dodatki krawieckie (nici, guziki, suwaki, folie i pudełka do pakowania produktów) firma zaopatruje się w pobliskich hurtowniach.

Procesy rozpoczynają się od złożenie zamówienia przez klienta wraz z dołączeniem prototypu wyrobu np. swetra, następnie konstruktor dobiera odpowiednią przędzę i wykonuje formy. Potem dziewiarz wprowadza dane o wyrobie do programu komputerowego. Konstruktor wykonuje próbny wzór w rozmiarze 36 lub 38 i wysyła do klienta, w celu sprawdzenia zgodności z zamówieniem. Kiedy klient jest zadowolony, czyli wszystkie próby wyszły dobrze i są zgodne z klasyfikacją rozmiarów, następuje złożenie zamówienia na dany produkt (podaje się ilości zamówienia i termin wykonania). Następnie rozpoczyna się proces produkcyjny.

Problemy badawcze

Do badań systemu produkcyjnego użyto formularza auditowego 5S. Wyniki przeprowadzonego audytu przedstawiono w tabeli 2, w której zestawiono dane dla trzech wybranych stanowiskach pracy w badanym przedsiębiorstwie. Są to stanowiska dziewiarza, szwaczki oraz pakowaczki połączone z wykończeniem. Na stanowiskach tych są określone tylko ustnie zasady postępowania oraz są instrukcje stanowiskowe, do których personel ma dostęp w wyznaczonym pomieszczeniu.

Tabela 2. Wyniki przeprowadzonego audytu na trzech wybranych stanowiskach pracy

Filar	Pytania	Stanowisko		
		Dziewiarz	Szwaczka	Pakowaczka
1S	Czy potrzebne i niepotrzebne materiały do produkcji są zmieszane?	25%	75%	50%
	Czy potrzebne i niepotrzebne materiały zostały zidentyfikowane i oddzielone od siebie?	75%	25%	50%

Filar	Pytania	Stanowisko		
		Dziewiarz	Szwaczka	Pakowaczka
1S	Czy niepotrzebne materiały do produkcji, narzędzia, przyrządy itp. zostały usunięte?	100%	25%	75%
	Czy niepotrzebne regały, szafki, stoły zostały oznaczone i usunięte?	75%	25%	75%
	Czy wszystko co jest niepotrzebne do procesu zostało usunięte z obszaru pracy?	100%	25%	75%
2S	Czy materiały do produkcji, narzędzia, przyrządy itp. są losowo zlokalizowane w obszarze pracy?	25%	100%	50%
	Czy materiały do produkcji są bezpiecznie przechowywane i czy znajdują się na zorganizowanych miejscach odkładczych?	50%	25 %	50%
	Czy materiały do produkcji, mają swoje lokalizacje i czy są odpowiednio opisane?	75%	25%	50%
	Czy standardowe ilości materiałów do produkcji, narzędzia, przyrządy itp. są wprowadzone?	100%	50%	50%
	Czy każdy materiał do produkcji, narzędzia, przyrządy itp. można łatwo odnaleźć?	100%	50%	50%
3S	Czy obszar pracy jest utrzymany w czystości?	100%	50%	75%
	Czy zostali powołani liderzy zespołów i osoby dla danego obszaru pracy odpowiedzialni za utrzymanie czystości?	50%	25 %	25%
	Czy została wprowadzona kontrola wizualna i czy jest dobrze oznaczona dla danego obszaru pracy?	50%	25%	25%
	Czy przeprowadzane są codziennie inspekcje czystości obszaru pracy, materiałów do produkcji?	50%	50 %	25 %
	Czy są podejmowane natychmiastowe działania w chwili pojawienia się abnormalności?	100%	75%	75%

Filar	Pytania	Stanowisko		
		Dziewiarz	Szwaczka	Pakowaczka
4S	Czy w obszarze roboczym występują jakiegokolwiek procedury dotyczące przestrzegania standardów 5S?	25%	25%	25%
	Czy standardowe procedury są udokumentowane?	25%	25%	25%
	Czy oznaczenia materiałów z wymaganymi ilościami jest standaryzowane?	25%	25%	25%
	Czy przyjęte standardy są dokumentowane w formie tablic?	25%	25%	25%
	Czy przyjęte standardy są zrozumiałe dla każdego?	100%	75%	50%
5S	Czy ustanowione są standardy 5S?	25%	0%	25%
	Czy obszary sprawdzone są pod kątem przestrzegania zasad 5S ?	0%	0%	0%
	Czy liderzy obszarów systematycznie sprawdzają przestrzeganie zasad i standardów 5S ?	0%	0%	0%
	Czy pracownicy na danym obszarze biorą współodpowiedzialność za przestrzeganie zasad 5S ?	0%	0%	0%
	Natychmiastowe akcje korygujące w przypadku występowania abnormalności w obszarze funkcjonowania zasad 5S ?	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy przedstawionych w tabeli 2 danych wynika, że stopień organizacji pracy dla ocenianych stanowisk jest zróżnicowany, pomimo tego, że działają w tym samym procesie. Wynika to bezpośrednio z braku stosowania zasad 5S oraz indywidualnego podejścia każdego z operatorów do dbania o porządek w miejscu pracy.

Podczas przeprowadzonego audytu wewnętrznego zaobserwowano, pewne obszary w przedsiębiorstwie, które można udoskonalić. Zdiagnozowane problemy to:

- brak porządku na miejscach pracy, co uniemożliwia często odnalezienie odpowiednich narzędzi lub rysunków technicznych;
- większość zasad pracy przekazywana jest jedynie ustnie,

- instrukcje stanowiskowe są dostępne dla pracowników w biurze, a nie bezpośrednio przy stanowisku pracy;
- brak wyznaczonych dróg transportowych i ciągów komunikacyjnych;
- brak wydzielonych miejsc składowania, magazynowania i pól odkładczych, co może spowodować potykanie się;
- brak gospodarki remontowo-naprawczej, maszyny naprawiane są gdy się psują;
- brak gospodarki odpadami i selektywnej zbiórki odpadów.

Głównym zidentyfikowanym problemem jest wszechobecny nieporządek, który wynika ze specyfiki branży oraz stosowanego systemu pchanego. Powoduje to brak miejsca w zakładzie, problemy z przemieszczaniem się, czego skutkiem jest wydłużenie się czasu pracy. Nieład powoduje również utratę cennego czasu poświęconego na szukanie potrzebnych akcesoriów do pracy np. nici, form do wykroju i innych.

Kolejnym problemem, na który niewątpliwie należy zwrócić uwagę, jest sposób magazynowania, zarówno surowca, półwyrobów, jak i wyrobów gotowych, a także sposób i dotychczasowa polityka przechowywania surowców.

Z racji na to, że na analizowanych stanowiskach pracy dochodzi do różnego rodzaju problemów, które opóźniają proces, w związku z tym opracowano tabelę 3, w której zestawiono je oraz wskazano przyczyny ich powstania.

Tabela 3. Problemy i przyczyny na trzech wybranych stanowiskach pracy

Stanowisko	Problemy mogące wystąpić na danym stanowisku	Przyczyny
Dziewiarz	– Awaria maszyny dziewiarskiej	Brak prądu Zużycie techniczne
	– Brak przędzy	Brak dostawy
Szwaczka	– Awaria maszyny	Brak prądu Zużycie techniczne
	– Opóźnienia w szyciu	Bałagan Brak standaryzacji czasu i metody wykonywania pracy
Pakowaczka	– Opóźnienia w konfekcjonowaniu	Bałagan Brak standaryzacji czasu i metody wykonywania pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy organizacji pracy na stanowiskach roboczych wynika, że pracownicy mają wydzielone miejsca na dokumenty, braki, narzędzia, surowce oraz wyroby gotowe, lecz miejsca te nie są oznaczone ani wyznaczone. Przez brak wyznaczonych miejsc, często na stanowiskach panuje chaos i nieład, który powoduje niepotrzebną stratę czasu na np. szukanie narzędzi. Po przeanalizowaniu poszczególnych miejsc pracy stwierdzono, że stanowiskiem, które wymaga wprowadzenia dużych zmian jest stanowisko szwaczki. Pozostałe dwa stanowiska, nie wymagają aż takich nakładów pracy.

W celu wyeliminowania występujących w przedsiębiorstwie marnotrawstw zaproponowano szereg rozwiązań, które przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Propozycje zmian w ramach metody 5S dla trzech wybranych stanowisk pracy

Stanowisko	Propozycje zmian
Dziewiarz	<p>Zorganizować przestrzeń roboczą z wykorzystaniem segregacji, poukładania i oznaczenia miejsca przechowywania potrzebnych narzędzi i akcesoriów – eliminacja marnotrawstwa czasu na ich poszukiwanie. Rozwiązanie: zorganizowanie małej szafki, która pomieści wszystkie potrzebne rzeczy, każda półka opisana, w taki sposób, aby wskazywała co się na niej znajduje.</p> <p>Należy umieścić 3 kosze na śmieci, w celu segregacji śmieci, które potem będzie można poddać recyklingowi.</p> <p>Bałagan w magazynie surowców - chaos i brak odpowiedniego sposobu układania surowców doprowadził do zagrożenia cennej dla magazynu przestrzeni. Propozycją zmiany, mogą być szerokie regały, na ich półkach poustawiane będą pudła, w których znajduje się przędza. Regał zaprojektowany jest w taki sposób, by każdy pracownik mógł sięgnąć lub położyć przędzę. Dzięki temu wydzielono strefy składowania poszczególnych surowców, opracowano system układania surowców, a także zwolniono przestrzeń na magazynie.</p> <p>Do tej pory dziewiarz wykonywał ręcznie czynność przenoszenia przędzy, przenosząc przędzę z magazynu na dziewiarnię. Można wprowadzić wózek mobilny, na którego pracownik może załadować odpowiednią ilość przędzy potrzebnej na dany cykl produkcyjny. Nie traci czasu na kilkakrotne chodzenie po każdą szpulkę i nie musi dźwigać ich, co dodatkowo nie obciąża jego organizmu.</p>

Stanowisko	Propozycje zmian
Szwaczka	<p>Należy lepiej zorganizować przestrzeń roboczą poprzez dokonanie segregacji, poukładania i oznaczenia miejsca przechowywania potrzebnych narzędzi i akcesoriów, w sposób, który ułatwi użytkowanie, tak aby pracownik nie marnował czasu na ich poszukiwanie. W celu oddzielenia rzeczy niezbędnych od zbędnych w bieżącej produkcji, zastosowano Strategię Czerwonych Etykiet.</p> <p>Na stanowiskach szwacek można wykorzystać organizery, na nici, szpulki, metki. Wszystkie te rzeczy miałyby swoje miejsce, byłyby widoczne i łatwo dostępne.</p> <p>Kolejnym rozwiązaniem jest wprowadzenie etykiet samoprzylepnych na worki z półwyrobami, ponieważ opis tego, co znajduje się w worku jest wykonany markerem na taśmie, co powoduje ścieranie napisu, rozmazanie, wszystko jest nieczytelne.</p> <p>W badanym przedsiębiorstwie można zagospodarować miejsce na tzw. „kącik czystości”, ponieważ w różnych miejscach można było napotkać m.in. szczotki do zmiatania. Jest to dobry sposób na utrzymanie w porządku akcesoriów do sprzątania na terenie zakładu produkcyjnego.</p> <p>Ciekawym rozwiązaniem na odkładanie produktów uszytych lub półproduktów jest ramię do odwieszania odzieży zamontowane na płycie stolika, przy którym szyje szwaczka. Dzięki temu nie trzeba ustawiać obok stanowiska szwaczki dodatkowych stolików, na które odkładane by były wyroby. Zyskujemy dzięki temu przestrzeń, którą należy zagospodarować np. chociażby poprzez dodanie kolejnego stanowiska dla szwaczki.</p>
Pakowaczka	<p>Należało lepiej zorganizować przestrzeń roboczą poprzez dokonanie segregacji, poukładania i oznaczenia miejsca przechowywania potrzebnych narzędzi i akcesoriów, co ułatwia użytkowanie, tak aby pracownik nie marnował czasu na ich poszukiwanie. Propozycją jest tablica cieni dla potrzebnych narzędzi oraz etykiety, które byłyby naklejane na worki z półwyrobami, które trafiają do pracownika oraz etykiety na wyrób gotowy, który jest pakowany w pudła. Warto pomyśleć o powołaniu osoby odpowiedzialnej za utrzymanie czystości i codzienne inspekcje porządku obszaru pracy.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Fotografie 1 i 2 przedstawiają propozycje zmian wprowadzonych w przedsiębiorstwie na stanowisku szwaczki. Z miejsca pracy usunięto zbędne rzeczy, które nie powinny się znajdować na danym stanowisku. Przedmioty te nie są używane w bieżących działaniach produkcyjnych. Zajmowały one niepotrzebnie obszar pracy, najważniejsze przyrządy zostały umieszczone w organizerze biurowym.



Fotografia 1. Stanowisko pracy przed wprowadzeniem zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poniższe zdjęcie zostało wykonane **po wprowadzeniu zmian.**



Fotografia 2. Stanowisko pracy po wprowadzeniu zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym etapem badań było wskazanie korzyści po wprowadzeniu 5S w badanym przedsiębiorstwie.

1. Dzięki powyższym zaproponowanym ulepszeniom, zmniejszy się marnotrawstwo, pracownik zyska dodatkowy czas, ponieważ nie będzie musiał poświęcić go na szukanie potrzebnego przedmiotu (zyska 7% dodatkowego czasu w ciągu zmiany).
2. Kolejnym rozwiązaniem jest wprowadzenie etykiet na worki z półwyrobami, wyrobami gotowymi, ponieważ opis tego, co znajduje się w worku jest wykonany markerem na taśmie, może to spowodować starcie napisu bądź jego rozmazanie. Takie rozwiązanie powoduje, że napis może być nieczytelny.

Poniżej znajduje się zaproponowana przykładowa etykieta.

Etykieta na worki	
FIRMA/NAZWA PRODUKTU	CZĘŚĆ PRODUKTU
ROZMIAR	ILOŚĆ

Źródło: opracowanie własne.

3. Lepsze zagospodarowanie powierzchni zarówno magazynowej, jak i całego przedsiębiorstwa (zwiększono ilość wolnego miejsca w dwóch pomieszczeniach: na magazynie – 60% i szwalni – 30%).

– Magazyn

Wykorzystanie zaproponowanych regałów, pozwala zaoszczędzić miejsce i czas. Przędza nie będzie się niszczyć, a dzięki ustawieniu na regale będzie dobrze widoczna i będzie można w każdej chwili sprawdzić jej stan na magazynie. I przede wszystkim zostanie lepiej wykorzystana przestrzeń magazynowa. Dodatkowym rozwiązaniem jest zakup wózka transportowego, który ułatwi dziewiarzowi przenoszenie potrzebnej przędzy do procesu dziania.

– Szwalnia

Usunięcie murka i wstawienie regału, pozwala uzyskać dodatkowe miejsce w ciągu komunikacyjnym, gdzie było bardzo ciasno i niebezpiecznie. Wykorzystanie regału pozwoli również posegregować nici, które zalegały na murku bez ładu i porządku. Dzięki segregacji łatwo je będzie znaleźć.

Możliwość prowadzenia zarówno dokładnej ewidencji powstających odpadów, jak i zminimalizowanie ich powstawania. Segregacja i ponowne wykorzystanie odpadów przyniesie wiele korzyści, przede wszystkim te finansowe, przez ich ponowne wykorzystanie (np. sprzedanie na skupie). Plastikowe opakowania po zużytej przędzy będzie można oddać przy kupnie nowej, dzięki temu można zyskać na każdej rolce 2 gorsze. Dzięki ustawieniu koszy uzyskano porządek i dodatkowe miejsce.

Podsumowanie

Celem rozdziału było szczegółowe przeanalizowanie przedsiębiorstwa-szwalni, które miało pomóc w odnalezieniu obszarów w badanej firmie, w których występowały nieprawidłowości lub, w których procesy odbywały się nieefektywnie.

Głównym problemem, którym się zajęto jest wszechobecny nieład i brak systematyki w działaniu i ułożeniu surowców. Nieprawidłowości te wynikają ze specyfiki branży, w której działa firma, a także z wieloletnich przyzwyczajeń pracowników, którzy negatywnie podchodzą do nowości i wprowadzania zmian. Uważają to za bezcelowe, ponieważ metody ich pracy do tej pory się sprawdzały. Może na to wpływać wiek personelu, ponieważ szwaczki to głównie starsze kobiety. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak szkół krawieckich, które wyszkoliłyby odpowiednią i wykwalifikowaną młodą kadre.

W celu rozwiązania zaobserwowanych problemów w firmie zaproponowano wprowadzenie 5S na stanowiskach pracy, dzięki temu przedsiębiorstwo uzyska systematykę i standaryzację. Pracownicy zyskają dodatkowy czas, który zostanie zaoszczędzony na niepotrzebnym poszukiwaniu narzędzi do pracy i pozbyciu się niepotrzebnych czynności. Uporządkowanie i zoptymalizowanie przestrzeni magazynowej, poprzez wstawienie trzech regałów, pozwoli na usystematyzowanie surowca i łatwiejsze pobranie przędzy do procesu dziania. Metoda 5S dzięki temu przyczyni się do zwiększenia bezpieczeństwa pracowników.

Warto podkreślić, że ważną zmianą jest wprowadzenie recyklingu posegregowanych wcześniej odpadów oraz przedzielenie odpadom konkretnych miejsc, dzięki temu nie będzie się już tworzyć bałagan. Firma dodatkowo może czerpać zyski z recyklingu, sprzedając odpady firmom, które zajmują się skupem takich materiałów. Wpłynie to również pozytywnie na środowisko naturalne.

Zaproponowane usprawnienia i zmiany, pozwolą firmie nie tylko na wprowadzenie porządku, ale przede wszystkim, zwiększą produktywność, przyspieszą proces produkcyjny, podniosą poziom bezpieczeństwa pra-

owników, jak również zminimalizują niebezpieczeństwo związane z niszczeniem się surowca co przełoży się na wynik finansowy całej firmy. Zmiany te nie wymagają ogromnych nakładów finansowych, jest to niewątpliwie duży plus tej metody. Wszystko natomiast zależy od pracowników i ich zaangażowania w proces zmian, należałoby ich uświadomić co dzięki temu zyskają oraz odpowiednio zmotywować.

Literatura

- Aluchna M., Płoszajski P., (red. naukowa), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Brożek M., Handzelewicz A., *Determinanty efektywnego wdrożenia filozofii Lean Manufacturing*, „Problemy Jakości” 2012, nr 1.
- Kornicki L., *5S dla Operatorów, 5 filarów wizualizacji miejsca pracy*, Prod-Press.com, Wrocław 2008.
- Materiały z konferencji, T. Koch *Jak stosować metody Lean Manufacturing (Oszczędnego Wytwarzania) do wprowadzania innowacji*.

Źródła internetowe

- Predoń B., Badura L., Sobczyk M., Nowicki M., *Praktyczne aspekty wdrażania praktyk 5 S w przemyśle produkcji płytek ceramicznych*, Konferencja Naukowa „Zarządzanie jakością-201ta sytemu ISO 9000” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, Karków 2008 r.; https://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/pl/Artykuly/Art-Kaizen-7-Wdrażanie-Lean_Management.pdf (online: 11.04.2016).

ROZDZIAŁ 17.

FUZJE I PRZEJĘCIA JAKO METODA BUDOWY DŁUGOTERMINOWEGO ZRÓWNOWAŻONEGO WZROSTU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE ASPEKTY

lic. Michał Partykowski
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Słowa kluczowe: fuzje, przejęcia, zrównoważony rozwój.

Wprowadzenie

Idea zrównoważonego rozwoju w biznesie, rozumianego, jako uwzględnianie w swoich celach, w takim samym stopniu aspektów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych, znalazła wielu zwolenników. Jednym z najważniejszych jej aspektów jest kwestia budowy modelu rozwoju przedsiębiorstwa o charakterze długofalowym. Wśród polskich firm trudno znaleźć podmioty o wieloletniej strategii wzrostu, które z sukcesem wdrożyłyby strategię wzrostu, kreującą je na duże międzynarodowe korporacje, „z pierwszej ligi”.

Fakt ten wskazuje na istotność problemu długofalowego rozwoju i jego praktycznego zastosowania w warunkach naszego kraju. Tematem niniejszej pracy jest omówienie roli transakcji fuzji i przejęć (M&A, ang. *Merges and Acquisitions*), jako narzędzia budowy wzrostu przedsiębiorstw. O ile kwestia teoretycznie wyższego wkładu większych firm w zrównoważony rozwój gospodarczy została już poruszona w literaturze naukowej, brakuje prac pokazujących praktyczne zastosowanie wybranych narzędzi realizujących te koncepcje na różnych obszarach geograficznych.

Niniejszy rozdział przybliży tematykę oceny fuzji i przejęć w kontekście budowy długofalowego rozwoju firmy. Autor stawia tezę, że brak większej ilości sukcesów polskich przedsiębiorstw w budowaniu rozmiaru pozwalającego przynależeć do największych światowych firm wynika m.in. z niskiego poziomu wiedzy i umiejętności przeprowadzania transakcji M&A.

Celem rozdziału jest przybliżenie tematyki budowania długofalowego rozwoju firm przez transakcje fuzje i przejęć i podjęcie próby odpowiedzi na przyczyny i skutki słabego wykorzystania tej formy rozwoju przez polskie przedsiębiorstwa.

Rozdział w zakresie studiów przypadku, ogranicza się geograficznie do prezentacji sytuacji na terenie Polski w latach 1989-2016. Podstawową metodą wykorzystaną przez autora była analiza krytyczna materiałów źródłowych.

W pierwszej części omówione zostaną podstawowe pojęcia związane z M&A oraz główne teorie opisujące takie operacje. Dalej omawiane są role przyjmowane przy przejmowaniu przedsiębiorstw oraz motywy transakcji M&A. Następnie autor przejdzie do omówienia najistotniejszych metod oceny skuteczności takich transakcji. Dalej, autor przedstawi zarys wybranych ważnych zjawisk na polskim rynku fuzji i przejęć, opisując segment najbardziej wartościowych transakcji. Na końcu pracy znajdują się wnioski.

Ustalenia terminologiczne

Definiowanie pojęć wchodzących w skład akronimu M&A przybiera formy różniące się od siebie, w zależności od wyjścia z punktu ekonomicznego i finansowego lub prawnego. Biorąc pod uwagę uniwersalny i międzynarodowy charakter tych procesów, warto przytoczyć jedną z definicji należących do pierwszej z tych dwóch grup.

Fuzja, inaczej łączenie się spółek, „to jedna z form współpracy między aktualnymi bądź potencjalnymi konkurentami oraz dostawcami, producentami i klientami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, integrując i łącząc swoje zasoby i umiejętności”¹. W praktyce zatem, w spółkach fuzja sprowadza się do stworzenia nowej spółki, na miejsce co najmniej dwóch już istniejących, przy czym podmioty te zintegrują swoją działalność.

¹ P. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 53.

Idąc tym samym tokiem rozumowania, za przejęcie można uznać „transfer kontroli, czyli przeniesienie kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów do drugiej”². Warto tutaj zwrócić uwagę, że definicja ta skupia się wyłącznie na procesach zachodzących pomiędzy spółkami zasadniczo nie powiązаныmi kapitałowo, a więc nie będących w jednej z następujących relacji:

- podmioty zależne,
- podmioty podporządkowane³.

Pojęcie takie jest użyteczne na potrzeby niniejszego rozdziału, który skupia się na transakcjach M&A spółek, nie zaś na wynikających głównie z optymalizacji podatkowej, przesunięć w ramach tych samych grup kapitałowych. Interpretując je dalej, można uznać zatem za „przejęcie” zakup części lub całości jednej spółki przez drugą, przy czym kupowana część udziałów powinna zapewniać kontrolę (zwykle mowa tu o co najmniej 50% + 1 udziale), a przejmowana spółka może pozostać zarejestrowaną osobą prawną, lub zostać inkorporowana do jednego lub większej liczby podmiotów przejmującej grupy kapitałowej.

Wybrane aspekty oceny M&A

Rozmiar i przesłanki fuzji i przejęć

W przypadku fuzji i przejęć, ważnym aspektem ich analizy jest ich rozmiar. Zasadniczo, dzieli się je na dwa rodzaje: transakcje duże, o wartości spółki przejmowanej, stanowiącej co najmniej 30% wartości kapitalizacji nabywcy, oraz małe: szereg transakcji, których łączna wartość w danym okresie nie przekracza 19% wartości kapitalizacji spółki nabywającej⁴. Z oczywistych względów różny rozmiar spółek przejmowanych ma zasadniczy wpływ na przebieg i ocenę transakcji M&A. Firmy dążące do długofalowego rozwoju stosują jednak oba te typy transakcji.

Ustalanie wielkości operacji ma szczególne znaczenie przy ustaleniu, czy transakcja nabycia przedsiębiorstwa spełnia przesłanki, jakie stawia sobie za cel kupujący. Literatura wymienia kilka ich typów:

² *Ibidem*, s. 56.

³ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, (Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591), art. 3.

⁴ D. Ciesielska-Maciągowska, M. Radło, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć*, (red.) J. Korpus, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2014, ss. 126-127.

- strategiczne: poszerzenie możliwości ograniczonego dotychczas rozwoju, starania na rzecz poprawy konkurencyjności i wzrost, celem ochrony przed wrogim przejęciem,
- rynkowe oraz marketingowe: podmiot kupujący szuka firm, pozwalających mu zwiększyć udział w rynku, wejść na nowe rynki albo zdywersyfikować działalność⁵.

Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw, bardzo ważne znaczenie mają przesłanki pozwalające na rozwój zagraniczny. Biorąc pod uwagę stosunkowo niewielką globalnie wielkość polskich czołowych przedsiębiorstw, można łatwo zauważyć, że jedynie niewielka ich część może się stać znaczącymi światowymi graczami. Mimo, że Polska nie jest małym rynkiem, budowa międzynarodowej firmy zazwyczaj wymaga dostępu do rozległych rynków szeregu dużych państw rozwiniętych, co wymaga naturalnie wejścia na nie. Polskie firmy mają obecnie, dzięki wejściu do Unii Europejskiej znacznie lepszą pozycję niż przed 2004 r., ale mimo rosnącego wolumenu eksportu, wciąż odstają rozmiarem od dużych koncernów europejskich. Jednym z najważniejszych pozytywów użycia transakcji M&A przy wchodzeniu na zagraniczne rynki, jest możliwość skorzystania z transferu wizerunku⁶. Wiele polskich przedsiębiorstw jest wciąż stosunkowo nieznana w Europie Zachodniej, co rodzi obawy konsumentów dotyczące jakości polskich produktów. Zakup zagranicznego przedsiębiorstwa, pod którego marką można sprzedawać swoje wyroby jest skutecznym sposobem na zapobiegnięcie temu ryzyku i umożliwienie wzrostu firmie.

Transakcje takie, w których zarówno kupujący jak i sprzedający dochodzą do porozumienia nie zawsze są jednak możliwe. Często strony nie dochodzą do porozumienia podczas procesu negocjacyjnego, albo wręcz go nie podejmują, co skutkuje pogorszeniem klimatu transakcji. Ze względu na wzajemną postawę stron transakcji, M&A można podzielić na:

- transakcje typu „anioł zbawienia”: nabywca kupuje spółkę w złej sytuacji: finansowej, bądź rynkowej, która szuka inwestora. Operacja taka jest stosunkowo szybka do przeprowadzenia i związana z małą premią za kontrolę, ale rodzi duże ryzyko nieopłacalności transakcji. Zazwyczaj stosowana jest w sytuacji zakupu małych podmiotów przez większe;
- transakcje przejęcia za porozumieniem: operacja, w której nabywca musi podjąć nieco więcej wysiłku w celu zrealizowania transakcji, co skutkuje wyższą ceną kontroli. Obie strony zgadzają się na porozumienie;

⁵ W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 23.

⁶ T. Rozwadowska, *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Wyd. Studio Enka, Warszawa 2012, s. 30.

- transakcje wywalczone: operacja, która doszła do skutku za porozumieniem, do którego ledwie doszło. Zwykle wynika to z dużego oporu spółki przejmowanej wobec transakcji, co wymaga czasu i dużych premii za kontrolę;
- transakcje wrogie: operacja, w której podmiot zostaje kupiony wbrew woli swoich właścicieli. Zwykle ma to miejsce wobec spółek publicznych o rozdrobnionym akcjonariacie. Transakcje takie zajmują czas i mogą mieć zróżnicowane ceny⁷.

Budowa długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa może zostać poważnie zakłócona w przypadku utraty atrakcyjnej „okazji” do zakupu lub konieczności znacznego podniesienia ceny transakcji. Wówczas kupiec traci odpowiednio okazję do rozwoju, albo środki na działalność inwestycyjną, prowadzącą do rozwoju organicznego. Wskazuje to istotną rolę budowy pozytywnego klimatu M&A dla spełnienia założonych celów rozwojowych. Co ważne, przedsiębiorstwa notowane na giełdzie, muszą uważać, by nie stać się przedmiotem wrogiego przejęcia. Sukces takiej operacji oznacza bowiem przerwanie rozwoju w najlepszym wypadku, a likwidację bądź utratę znaczenia gospodarczego, w najgorszym.

Systematyka fuzji i przejęć

Kolejnym ważnym aspektem oceny M&A pod kątem budowy długofalowego rozwoju, jest ustalenie miejsca kupowanych podmiotów w łańcuchu powiązań gospodarczych, w których uczestniczy spółka-kupiec. Literatura przedmiotu dzieli fuzje i przejęcia na wertykalne, horyzontalne i komplementarne⁸:

- transakcje wertykalne dotyczą przedsiębiorstw w relacji producent-odbiorca. Zakup spółki w takiej relacji powodowany jest zwykle chęcią uzyskania synergii operacyjnych i ma zwykle spore znaczenie dla długofalowego rozwoju firmy;
- transakcje horyzontalne: dotyczą zakupu konkurentów, tak w kraju, jak i za granicą. Pozwalają zwiększyć udział na rynku bądź wejść na zupełnie nowe rynki. Znaczenie takich transakcji dla rozwoju do poziomu korporacji międzynarodowej omówiono już wcześniej;
- transakcje komplementarne: mieszczą się tutaj zakupy przedsiębiorstw celem poszerzenia oferty. Często transakcje takie nie wynikają z przemysłanej strategii rozwoju, a z niedostatku atrakcyjnych

⁷ *Ibidem*, s. 45.

⁸ D. Ciesielska-Maciągowska, M. Radło, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć*, op. cit., s. 123.

projektów inwestycyjnych, co bywa częste w przedsiębiorstwach w fazie schyłkowej, a czasem także już w dojrzałej. Ich przeprowadzenie, tak by odnieść długofalowe korzyści wymaga znacznego namysłu i rodzi duże trudności w integracji podmiotów.

Teorie efektywności i wyceny

Problematyka badania opłacalności fuzji i przejęć jest wyjaśniana przez kilka teorii, z których największe znaczenie z punktu widzenia niniejszej pracy mają teoria efektywności i teoria wyceny⁹. Pierwsza z nich ocenia transakcje M&A na podstawie realizacji potencjału synergii. Wychodzi ona z założenia, że zasadniczo za zakup firmy należy zapłacić więcej niż wynosi jej wartość rynkowa, toteż by transakcja stała się opłacalna, korzyści z synergii muszą być wyższe od premii za zakup. Druga z teorii skupia się na spółkach publicznych: mówi ona, że fuzje i przejęcia można oceniać na podstawie analizy zmian cen akcji spółek tuż przed i po transakcji. Innymi słowy, ocena inwestorów giełdowych staje się wówczas miernikiem oceny transakcji.

Aby dobrze oddać sens oceny transakcji w myśl teorii efektywności, należy dokonać porównania wartości i ceny transakcji. Na wartość kupowanego przedsiębiorstwa składają się dwa elementy: wartość wewnętrzna oraz wartość synergii. Pierwsza z nich to wycena firmy oparta o założenie jej dotychczasowego, samodzielnego funkcjonowania. Można za nią przyjąć kapitalizację rynkową, w przypadku spółek publicznych lub wycenę analityczną, opartą na przykład na średniej ważonej kilku metod, jak wyceny zdyskontowanych przepływów pieniężnych (tzw. DCF), metodzie mnożnikowej czy skorygowanej cenie nabycia.

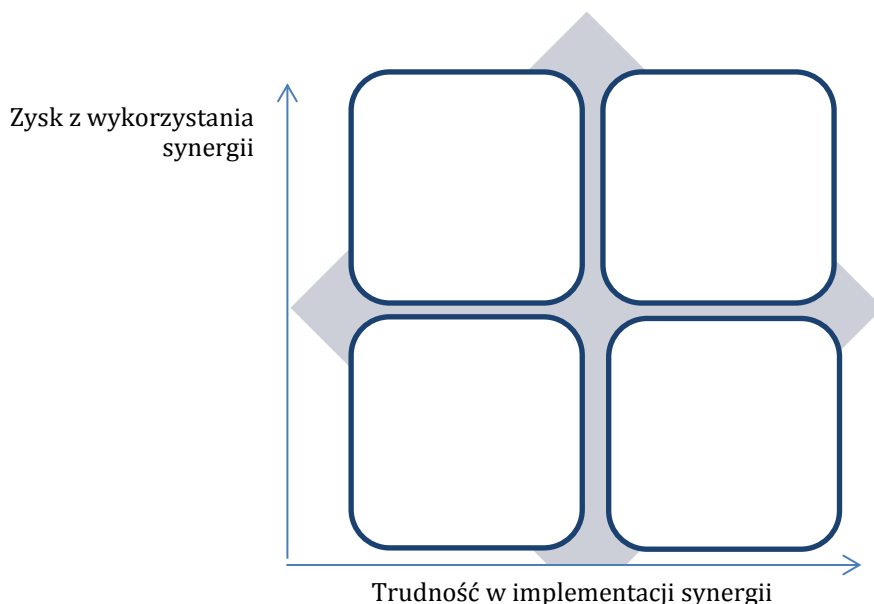
Drugi element wartości firmy, mianowicie wycena synergii jest sprawą dużo bardziej złożoną. Synergia, definiowana jako „dodatkowa wartość, generowana dzięki połączeniu dwóch podmiotów i niemożliwa do uzyskania, gdyby funkcjonowały osobno”¹⁰ powinna być wyceniana jako suma szacunków wartości poszczególnych elementów.

⁹ M. Jaeger, *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*, Luchterhand, Neuwied 2001, ss. 24-25

¹⁰ A. Damodaran, *The Value of Synergy*, <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=343101100066121126127028099073070070118044003044069029011020031023117116127093098102018016059122121033039081076116114077110017072007020036006081103126093076086020081007007026123104093116087108109122096074105106004075065123109001000013025117124&EXT=pdf>, ss. 3-7, (online: 17.04.2016).

Analiza synergii jest bardzo ważnym elementem budowania udanych fuzji i przejęć, co skłania do dokładniejszego przyjrzenia się im. W literaturze spotyka się podział na dwa ich typy: operacyjne oraz finansowe¹¹. Do elementów synergii operacyjnych zalicza się przede wszystkim: korzyści skali i rozmiaru, możliwość umocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz synergię funkcjonalną, czyli korzyści z wartości dodanej osiągniętej dzięki połączeniu zasobów i umiejętności oraz zdobycia nowych możliwości rozwoju na wcześniej niedostępnych rynkach. Z kolei do elementów synergii finansowych zaliczają się: optymalizacja podatkowa, poprawa możliwości zdobycia finansowania oraz połączenie firmy posiadającej znaczne nadwyżki pieniężne i słabe możliwości inwestycyjne z przedsiębiorstwem, mającym dostęp do atrakcyjnych możliwości inwestowania, ale nie posiadającym na nie wystarczających zasobów.

Praktyka wskazywana przez wiodące firmy¹² wskazuje, że warto sporządzić macierz synergii M&A. Jest ona szczególnie użyteczna do oceny synergii operacyjnych.



Rysunek 1. Macierz synergii M&A

Źródło: opracowanie własne.

¹¹ D. Ciesielska-Maciągowska, M. Radło, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć*, op. cit., ss. 120-122.

¹² Informacje z firmy McKinsey.

Zgodnie z przedstawioną macierzą, występuje szereg pól, będących miejscami, w których prezentuje się poszczególne synergie. Im wyżej umieszczone są w pionie, tym wyższy jest potencjalny zysk z wykorzystania synergii, a im dalej są w poziomie, tym trudniej jest zaimplementować daną synergię. Tak więc na przykład zredukowanie dublujących się zarządów spółek może być synergią łatwą w implementacji, ale przynoszącą niskie zyski, a wykorzystanie obecności kupowanej spółki na rynkach, na których nie ma spółki kupującej, by rozszerzyć geograficznie sprzedaż tej drugiej, jest synergią potencjalnie dużo wartą, ale i bardzo trudną do wdrożenia.

Szacowanie wartości poszczególnych synergii jest trudnym i mało precyzyjnym zadaniem. Do jego wykonania wykorzystuje się m.in. szacunki ekspertów, propozycje firm outsourcingowych (np. przy wspólnym przenoszeniu kadr czy księgowości), benchmarki oparte na dotychczasowych transakcjach tak wewnętrznych jak i u konkurencji. Do innych metod zalicza się w literaturze przeprowadzanie ankiet menadżerskich, badań indukcyjnych i z wykorzystaniem praktyków biznesu¹³.

Zasadniczo więc finalnym elementem wyceny opartej o teorię efektywności jest następujące porównanie: (wartość wewnętrzna firmy + wartość synergii) do (cena rynkowa + premia za ryzyko). Fuzja czy przejęcie jest opłacalne tylko wówczas, gdy pierwsza część tożsamości jest większa od drugiej. Oczywiście, nieprecyzyjność metod pozwalających oszacować wartość wewnętrzną, rozumianą jako bieżącą wartość przyszłych przepływów pieniężnych z firmy¹⁴, omówioną wartość synergii czy brak kapitalizacji rynkowej przy transakcjach zakupu spółek prywatnych znacznie utrudniają to zadanie. Zmienną która jako jedyna jest zawsze pewna, jest tylko premia za kontrolę. Rozumie się ją jako nadwyżkę ceny nad wartość rynkową lub godziwą, którą sprzedający chce za swoje przedsiębiorstwo.

Teoria wyceny opisuje z kolei wycenę fuzji i przejęć jako proces oceniany przez inwestorów giełdowych. Do oceny wykorzystywanych jest kilka wskaźników.

Po pierwsze, analizowane są zmiany cen akcji spółek: przejmującej i przejmowanej na kilka dni przed i po ogłoszeniu transakcji¹⁵.

Po drugie, bada się wskaźnik DVA – *Deal Value Added*, mierzący skorygowane ceny akcji na dwa dni przed i po ogłoszeniu transakcji¹⁶. Wskaźnik ten uchodzi za bardziej miarodajny od oceny nieskorygowanych cen

¹³ R. Eccles, K. Lanes, T. Wilson, *Jak nie przepłacić za przejmowaną firmę*, *Harvard Business Review* Helion, Gliwice 2006., s. 10.

¹⁴ R. Eccles, K. Lanes, T. Wilson, *Jak nie przepłacić za przejmowaną firmę*, *op. cit.*

¹⁵ D. Ciesielska-Maciągowska, M. Radło, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć*, *op. cit.*, s. 125.

¹⁶ *Ibidem*, s. 126

akcji, o ile analityk uchwyci zmiany cen wynikające z nadmiernej reakcji inwestorów.

Po trzecie, analizuje się wskaźnik POP – *Proportion of Overpaid*, czyli po polsku „proporcja przepłaconia”. Definiuje się go jako odsetek transakcji, w których relacja ceny akcji skorygowana 2 dni przed i po była ujemna w stosunku do notowań spółki przejmującej¹⁷. Jego interpretacja wskazuje na to czy transakcja związana była przepłacona.

Jak wskazują dane rynkowe, wskaźnik DVA wynosił na świecie w latach 1997-2011 średnio +5,2%, czyli transakcje zwykle były dość udane, ale wskaźnik POP aż w 60% transakcji wskazał, że ich cena była nadmiernie wysoka¹⁸. Innymi słowy transakcje M&A są zwykle opłacalne, ale często nabywca płaci nadmierną cenę.

Dane wskazują, że premia za przejęcie wynosiły w Polsce w latach 2010-12 zazwyczaj 9-15%, ale są dużo wyższe za granicą. Z kolei globalne wyniki pokazują, że rozkład nadzwyczajnych stóp zwrotu, wynikających z przeprowadzenia transakcji, jest 7-10 razy wyższy w przypadku strony przejmującej, nad stroną przejmowaną. Dane te zdają się wskazywać dwa zjawiska. Po pierwsze, transakcje fuzji i przejęć na polskim rynku są znacznie mniej popularne niż w innych krajach rozwiniętych. Po drugie, polskie przedsiębiorstwa częściej występują w roli podmiotów kupowanych, a nie kupujących. Nie jest to czynnik sprzyjający długofalowemu wzrostowi produktu narodowego brutto.

Case study

W tym miejscu warto pokrótce przytoczyć, jako studia przypadków, dwie najważniejsze transakcje M&A w ostatnich latach, za pomocą których polskie przedsiębiorstwa podjęły próbę rozwoju zagranicznego.

PZU S.A., potentat na polskim rynku ubezpieczeń na życie i majątkowych, znalazł się kilka lat temu w sytuacji niedostatku potencjalnych możliwości inwestycyjnych, przy znacznych generowanych nadwyżkach pieniężnych. Spółka podjęła zatem intensywną strategię rozwoju przez fuzje i przejęcia, szczególnie zagraniczne. Dzięki kilku takim transakcjom, zdobyła pozycję rynkową na terenie Ukrainy, Litwy, Łotwy i Estonii. Działalność taka wspomogła, jej długofalowy, zrównoważony rozwój, co przyniosło jej szereg nagród biznesowych¹⁹.

¹⁷ *Ibidem*, s. 126.

¹⁸ A. Silvertsen, *A Mixed Year for M&A*, *McKinsey Quarterly*, January 2012, nr. 42, ss. 14-17

¹⁹ http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/ce-top-500-2015-index-of-succes.html?cq_ck=1441796106505, (online: 17.04.2016).

Inną, głośną transakcją był zakup przez KGHM Polska Miedź S.A. kanadyjskiej spółki Quadra pod koniec 2011 r. za sumę blisko 10 mld zł²⁰. Transakcja ta miała być celem budowy długofalowego rozwoju spółki przez zdobycie nowych złóż w Ameryce Pn. i Pd. Cel, choć brzmiący bardzo dobrze dla inwestorów, rodził jednak poważne ryzyko opłacalności zakupu przy znacznym spadku cen metali, które KGHM wydobywa. Umiejętne przeprowadzenie transakcji i skuteczna integracja firm, spowodowały jednak w ciągu kolejnych miesięcy znaczny wzrost wartości, nie wynikający ze wzrostu cen wydobywanych surowców – wykres 1.



Wykres 1. Ceny akcji KGHM (niebieskie) i miedzi (różowe) 2011-16.

Źródło: <http://stooq.pl/q/?s=kgh&d=20160415&c=5y&t=l&a=lg&b=1&r=hg.f>
(online: 17.04.2016).

Wykres 1 ilustruje, że przez cały okres od daty ogłoszenia transakcji (grudzień 2011), akcje spółki notują nadwyżkę w stosunku do bardzo silnie z nimi skorelowanych cen miedzi. Wskazuje to, że inwestorzy bardzo pozytywnie podchodzą do kwestii tworzenia i realizowania długofalowych

²⁰ <http://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/kgm-kupuje-za-10-mld-zl-kurs-ostro-w-dol,193175.html>, (online: 17.04.2016 r.).

strategii wzrostu (poprzez zagraniczne transakcje M&A) w przypadku KGHM.

Podsumowanie

Fuzje i przejęcia mogą być narzędziem do realizacji długofalowego wzrostu firmy, szczególnie ważnego w kontekście realizacji założeń teorii zrównoważonego rozwoju. Małe znaczenie takich transakcji na polskim rynku pokazuje małą świadomość takich możliwości rozwoju u zarządzających spółkami. Prawdopodobnie, rosnące znaczenie ograniczonej wielkości polskiego rynku skłonią więcej polskich przedsiębiorstw do szerszej adaptacji strategii rozwoju zagranicznego poprzez transakcje M&A.

Wystąpienie takiego zjawiska będzie sprzyjać zarówno długoterminowemu rozwojowi gospodarki narodowej, jak również wzrostowi popularności idei zrównoważonego rozwoju u polskich przedsiębiorców.

Literatura

- Ciesielska-Maciągowska D., Radło M., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć*, (red.) Korpus J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2014.
- Eccles R., Lanes K., Wilson T., *Jak nie przepłacić za przejmowaną firmę*, *Harvard Business Review*. Helion, Gliwice 2006.
- Frąckowiak F., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
- Jaeger M., *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*, Luchterhand, Neuwied 2001
- Rozwadowska R., *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Wyd. Studio Enka, Warszawa 2012
- Silvertsen A., *A Mixed Year for M&A*, *McKinsey Quarterly*, January 2012 nr 42.
- Staniszewski A., *Sukces czy porażka? Ocena efektywności fuzji i przejęć*, (red.) Korpus J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2014., s. 250.
- Szczepankowski P., *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, (Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591).

Strony internetowe

Damodaran A., *The Value of Synergy*,

<http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=343101100066121126127028099073070070118044003044069029011020031023117116127093098102018016059122121033039081076116114077110017072007020036006081103126093076086020081007007026123104093116087108109122096074105106004075065123109001000013025117124&EXT=pdf>, (*online*: 17.04.2016).

<http://stooq.pl/q/?s=kgh&d=20160415&c=5y&t=l&a=lg&b=1&r=hg.f>
(*online*: 17.04.2016).

http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/ce-top-500-2015-index-of-succes.html?cq_ck=1441796106505,
(*online*: 17.04.2016).

ISBN: 978-83-65374-09-7

