



# PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 2(19) kwiecień 2014, Rok wyd. VI

ISSN: 2080-8461



*Redaktor naczelny:* Bolesław R. Kuc  
*I zastępca redaktora naczelnego:* Joanna Moczydłowska  
*Sekretarz redakcji:* Krzysztof Krauss

*Rada Redakcyjna:*

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska), Zbigniew Czajkiewicz (Univeristy of Houston),  
Wiesław Czyżowicz (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej), Nail F. Gazizullin (Petersburski  
Uniwersytet Państwowy), Janusz Gołębiowski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej),  
Ryszard Grosset (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej), Wiesław M. Grudzewski  
(członek – korespondent PAN), Waldemar Karwowski (University of Central Florida), Jan Klimek (Szkoła Główna  
Handlowa, Warszawa), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Iwona Przychocka (Uczelnia Techniczno-Handlowa  
im. H. Chodkowskiej), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS), Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie),  
Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej),  
Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

*Eksperti i konsultanci:*

Alicja Komasięwicz (menedżer – bankowiec)  
Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)  
Władysław Miś (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)  
Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.**

**All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Za opublikowane recenzowane artykuły przysługują 4 punkty do zaliczenia w dorobku naukowym.  
Ponadto czasopismo uzyskało 2,21 pkt. na liście Index Copernicus Value przygotowanej przez IC Journals Master.

*Projekt okładki:* Krzysztof Waloszczyk

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

**ISSN 2080-8461**

*Adres wydawcy i redakcji:*

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej  
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa  
tel.: 22 539 19 00, fax: 22 539 19 51  
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl  
www.uth.edu.pl

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata:  
Wydawnictwo Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej, adres j.w., tel.: 22 539 19 44,  
e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

*Opracowanie redakcyjne:*

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska, Barbara Mazur (teksty anglojęzyczne)

*Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych:* Marcin Lech

*Skład i łamanie:* Grafika Jan Straszewski

*Druk:* Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Zgrupowania AK „Kampinos” 6, 01-943 Warszawa, www.fabrykadruku.pl

# SPIS TREŚCI

DO CZYTELNIKÓW	
Bolesław Rafał Kuc .....	5
<b>Komunikat</b>	
UCZELNIA TECHNICZNO-HANDLOWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ WYDAWCĄ „PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI” .....	9
<b>Teoria i praktyka gospodarowania</b>	
NIEODZOWNY WARUNEK ROZWOJU – ZARZĄDZANIE ZMIANĄ Zbigniew Ścibiorek .....	11
PRZEZ PRYZMAT PROCESÓW Grzegorz Kluj .....	25
<b>Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania</b>	
TEORIA I RZECZYWISTOŚĆ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ Karol Kowalewski .....	35
<b>Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny</b>	
DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF VIETNAM’S ECONOMY (artykuł w języku angielskim) Hoang Tien Nguyen .....	46
<b>Z doświadczeń innych krajów</b>	
MODELOWANIE NARZĘDZIEM ZARZĄDZANIA SEKTOREM ROLNICZYM Aleksandr A. Stepanov, Margarita V. Savina .....	56
<b>Przedsiębiorczość rodzinna i small business</b>	
MALI I ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCY NA RYNKU OBRONNOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA Dorota Bem .....	64
<b>W sektorze publicznym</b>	
OCENIANIE PRACOWNIKÓW SŁUŻB MUNDUROWYCH (NA PRZYKŁADZIE POLICJI) Joanna Moczydłowska .....	73
<b>Omówienia i recenzje</b>	
SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W POLSCE, JAN KLIMEK Marek Lisiecki .....	84
<b>Studenckie forum</b>	
LOGISTYKA A ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ Beata Rosicka .....	87
<b>Kronika wydarzeń</b>	
NOWY PROGRAM BADAŃ INSTYTUTU PRZEDSIĘBIORSTWA SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ Jan Klimek .....	99
PROREKTORZY UCZELNI TECHNICZNO-HANDLOWEJ IM. HELENY CHODKOWSKIEJ Krzysztof Krauss .....	102
<b>Streszczenia artykułów</b> .....	104
<b>Summaries of Articles</b> .....	108

# CONTENTS

TO THE READERS	
Bolesław Rafał Kuc .....	5
<b>Notice</b>	
HELENA CHODKOWSKA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND ECONOMICS THE PUBLISHER OF „ENTERPRISE OF THE FUTURE” .....	9
<b>Theory and Practice of Management</b>	
INDISPENSABLE CONDITION FOR DEVELOPMENT – CHANGE MANAGEMENT	
Zbigniew Ścibiorek.....	11
THROUGH THE PRISM OF PROCESSES	
Grzegorz Kluj .....	25
<b>Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems</b>	
DIVERSITY MANAGEMENT IN POLAND – THEORETICAL ASSUMPTIONS VERSUS REALITY	
Karol Kowalewski .....	35
<b>Globalization, International Cooperation and Foreign Trade</b>	
DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF VIETNAM’S ECONOMY	
Hoang Tien Nguyen .....	46
<b>Foreign Experience</b>	
AGRICULTURAL SECTOR MANAGEMENT MODEL	
Aleksandr A. Stepanov, Margarita V. Savina .....	56
<b>Family and Small Business</b>	
SMB ON THE MARKET OF DEFENCE AND STATE SECURITY	
Dorota Bem .....	64
<b>Public Sector</b>	
EMPLOYEE ASSESSMENT IN LAW ENFORCEMENT (ON THE EXAMPLE OF POLICE)	
Joanna Moczyłowska .....	73
<b>Reviews</b>	
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN POLAND, JAN KLIMEK	
Marek Lisiecki .....	84
<b>Student Forum</b>	
LOGISTICS AND QUALITY MANAGEMENT ONTOLOGICAL ISSUES OF MODERN ORGANIZATIONS	
Beata Rosicka .....	87
<b>Chronicle of events</b>	
NEW RESEARCH PROGRAM OF WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS ENTERPRISE INSTITUTE	
Jan Klimek .....	99
PRORECTORS OF HELENA CHODKOWSKA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND ECONOMICS	
Krzysztof Krauss.....	102
<b>Summaries in Polish</b> .....	104
<b>Summaries in English</b> .....	108

## DO CZYTELNIKÓW

W naukach o zarządzaniu nie maleje zainteresowanie zmianami organizacyjnymi. Prawie dwadzieścia lat temu (w 1995 roku) liczba publikacji na temat zmian organizacyjnych przekroczyła milion pozycji. W 2013 roku dochodziła do dwóch milionów i w tempie wykładniczym rosła. Największe i najciekawsze rezultaty naukowe w tym obszarze odnotowano w latach 90., kiedy problematyka zmian organizacyjnych była stosunkowo świeżym obszarem badań i konstatacji. Co ustalono?

W każdej niemal publikacji autorzy zapewniali czytelników, że „zarządzanie zmianą jest procesem”, nie uświadamiając sobie, że jest to tautologia. Niegroźna, ale tautologia. Zarządzanie z definicji jest procesem, wszystko więc, czego dotyczy, nie jest aktem, „czynem prostym”, lecz ciągiem zdarzeń świadomie (celowo) kształtowanym. Proces jest z definicji zmianą (ciągiem zmian). Określenie „zarządzanie zmianą”, choć ułomne językowo, upowszechniło się w dyskursie naukowym i dyskusjach między praktykami na niespotykane szerokość skalę.

W literaturze zwraca się uwagę na drugą oczywistość. Autorzy przy każdej okazji podkreślają, że nie ma dwóch takich samych (identycznych) procesów zarządzania. Każdy cykl jest jedyny i неповtarzalny. Nie przebiega on według gotowych schematów i prowadzi do rezultatów, które nie są do końca określone, ponieważ zachodzą w zespole ludzkim, na przykład jednym z czynników zaburzających przebieg procesu jest opór pracowników wobec zmiany. Podkreśla się więc, jakże słusznie, że podstawowym warunkiem zmiany jest dobra diagnoza. W sztuce medycznej takie założenie jest niepodważalne.

Do czego mają prowadzić zmiany organizacyjne? Do uelastycznienia. Modny jest termin „zwinność” (ang. *agile*). Zapatrzeni w świat przyrody próbujemy przenieść niektóre naturalnie tam występujące mechanizmy do świata sztucznie przez człowieka tworzonego. Tak jest z mechanizmem gwarantującym elastyczność. W teorii ruchu zwinność jest cechą pozwalającą na właściwe, szybkie i ekonomiczne rozwiązywanie zadań ruchowych. Aby być zwinnym, należy być silnym, szybkim i wytrzymałym.

Za sprawą postępującej zmienności otoczenia zarządzanie zmianą jest obecnie niezwykle popularnym tematem. Pojęcie to definiowane jest jako proces istotnych dla firmy przekształceń. Modyfikacje te najczęściej związane są z potrzebą dopasowania przedsiębiorstwa do ciągle zmieniającego się otoczenia biznesowego lub przeskoczenia do kolejnej fazy rozwoju przedsiębiorstwa, która może być spowodowana potrzebą zwiększenia mocy

produkcyjnych lub po prostu chęci poprawy pozycji konkurencyjnej. Zmiany te rzadko przechodzą według gotowych schematów i prowadzą do jasnych rezultatów. W procesie zarządzania zmianą menedżerowie muszą podjąć kluczowe decyzje.

Zarządzanie zmianą to kompetencja, którą powinien mieć dziś każdy menedżer poważnie podchodzący do swoich obowiązków i rozwoju zawodowego. Nie jest to jednak prosta kompetencja. Do zmian stosunek bywa, na ogół, ambiwalentny: niektóre zmiany są akceptowane, inne odrzucane. Podobnie opór wobec zmian bywa zmienny; maleje w miarę wzrostu korzyści, jakie zmiany nam przynoszą, i rośnie, gdy zagrażają naszym interesom.

Kolejny, drugi numer naszego kwartalnika w tym roku otwiera artykuł pt. *Nieodzowny warunek rozwoju – zarządzania zmianą*. Zbigniew Ścibiorek najwięcej uwagi poświęca roli kapitału intelektualnego w rozwoju firmy. Autor przestrzega przed zbyt pochopnym i niefrasobliwym traktowaniem kapitału intelektualnego. Wszelkie zmiany zarówno w jego obszarze, jak i w strukturalnym otoczeniu muszą być przemyślane. Rozważania autora wpisują się w kontekst równoważnej, jeśli nie dominującej roli czynników „miękkich” w osiągnięciu wysokiej efektywności organizacji. Czynniki miękkie muszą być zrównoważone z czynnikami twardymi.

Wszyscy przytakną, że zarządzanie zmianą jest trudne. Niewielu jednak zgadza się co do tego, jak to robić. Większość ekspertów przejawia obsesję na punkcie miękkich czynników, takich jak kultura czy motywacja, lecz skupienie uwagi jedynie na tych aspektach nie wystarczy do wprowadzenia zmian. Firmy muszą wziąć pod uwagę również twarde uwarunkowania, na przykład czas trwania przedsięwzięcia wdrażającego zmianę czy liczbę osób niezbędnych do jego przeprowadzenia, wysokość zasobów finansowych potrzebnych do realizacji przedsięwzięcia.

W drugim zamieszczonym w kwietniowym numerze artykule (*Przez pryzmat procesów*), doktorant Szkoły Głównej Handlowej Grzegorz Kluj omawia dwa podejścia do konfiguracji procesów organizacyjnych: tworzenie organizacji zorientowanej wertykalnie (funkcjonalnie) oraz organizacji zorganizowanej procesowo. W organizacji zorientowanej wertykalnie (funkcjonalnie) kontrola procesów przebiegających horyzontalnie (poziomo) jest marginalizowana, przez co zauważalny jest brak koordynacji działań. W organizacji zorganizowanej procesowo na pierwszy plan wysuwa się działanie zespołowe. Klasyczne komórki funkcjonalne są zastępowane przez zespoły pracowników odpowiedzialnych za proces będący ciągiem czynności od zlecenia klienta do dostarczenia klientowi produktu bądź usługi zgodnego z jego oczekiwaniami. Autor jest zwolennikiem drugiego rozwiązania, z tym zastrzeżeniem że zmianę należy rozpoczynać od możliwie małego zakresu,

by zminimalizować opór towarzyszący przeprowadzaniu koniecznych przekształceń organizacyjnych.

W kolejnym artykule *Determinants of competitiveness of Vietnam's economy* Hoang Tien Nguyen prezentuje panoramę gospodarki wietnamskiej z podkreśleniem jej słabych i silnych stron pod kątem wzmocnienia konkurencyjności na poziomie całej gospodarki. Artykuł zawiera propozycje rozwiązań i rekomendacji, zmierzających do poprawy przyszłej konkurencyjności w warunkach konsolidujących się i integrujących krajów ASEAN. Analiza tutaj przeprowadzona opiera się na modelu diamentu. Narzędzie to zostało zaproponowane przez Michaela Portera do diagnozowania konkurencyjności określonej gospodarki.

W dziale „Przedsiębiorczość rodzinna i small business” polecamy artykuł Doroty Bem pt. *Mali i średni przedsiębiorcy na rynku obronności i bezpieczeństwa państwa*. Autorka rozważa możliwość konkurowania małych i średnich przedsiębiorców na rynku zamówień publicznych w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa państwa. Opisuje warunki, jakie muszą spełniać przedsiębiorcy z tego sektora, pisze o niezbędnych uprawnieniach, kompetencjach itp. Przedstawia istotne zmiany, jakie do polskiego porządku prawnego wprowadziła dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/81/WE (tak zwana dyrektywa obronna). Omawia nowe pojęcia zawarte w ustawie – Prawo zamówień publicznych odnoszące się do zamówień z tej dziedziny, analizuje podstawy prowadzące do wykluczania wykonawców niespełniających odpowiednich wymagań (zwłaszcza z punktu widzenia ochrony informacji niejawnych) itp.

Problematyka oceniania pracowników zawsze budziła zainteresowanie i kontrowersje. Joanna Moczydłowska w artykule *Ocenianie pracowników służb mundurowych (na przykładzie Policji)* konfrontuje założenia teoretyczne i zalecenia ujęte w formie aktów prawnych z praktyką zarządzania ludźmi w policji dotyczącą oceniania pracowników. W artykule przedstawia część teoretyczną i empiryczną. W części pierwszej omawia tendencje w teorii i praktyce oceniania pracowników. W części drugiej prezentuje interpretację wyników badań przeprowadzonych w ramach Projektu Rozwojowego „Modernizacja Policji” realizowanego przez Konsorcjum Naukowo-Przemysłowe Securus. Główny wniosek wypływający z analizy brzmi: w policji istnieje deficyt wiedzy i umiejętności oceniania u osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie tych ocen.

Ciekawie rozwija się studenckie forum wypowiedzi. W bieżącym numerze Beata Rosicka, studentka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze) pod czujnym okiem prof. Elżbiety Weiss przedstawia w interesujący sposób relacje między

logistyką a zarządzaniem jakością. Spojrzenie na funkcje logistyki w kategoriach zarządzania jakością jest nową koncepcją metodyczną.

W „Kronice wydarzeń” prezentujemy między innymi dokonania i zamierzenia nowo powstałego w Szkole Głównej Handlowej Instytutu Przedsiębiorstwa, kierowanego przez członka Rady Redakcyjnej naszego kwartalnika Jana Klimka, częstego na jego łamach autora. Odnotowujemy także powołanie innego członka Rady Redakcyjnej „Przedsiębiorstwa Przyszłości – Iwony Przychockiej na prorektora Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej, naszego wydawcy. Gratulujemy!

Zapraszamy – jak zawsze – naszych Czytelników do aktywnego kontynuowania coraz pełniej rozwijającej się współpracy autorskiej. Za dotychczasowy wkład we współredagowanie pisma serdecznie dziękujemy, z góry dziękujemy za propozycje kolejnych artykułów, informacji itp. o ważnych dla środowiska pracowników nauki i praktyków z dziedziny zarządzania wydarzeniach. Szczegółowe informacje na s. 112, w liście skierowanym do Czytelniczek i Czytelników. Zwracamy uwagę na zmianę adresów mailowych wydawcy i redakcji.

*Bolesław Rafał Kuc*  
*Redaktor Naczelny*



## **UCZELNIA TECHNICZNO-HANDLOWA IM. HELENY CHODKOWSKIEJ WYDAWCĄ „PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI”**

W związku z przejęciem Wyższej Szkoły Cła i Logistyki oraz przekształceniem Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Uczelnię Techniczno-Handlową im. Heleny Chodkowskiej staje się ona od bieżącego numeru wydawcą „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, ukazującego się już szósty rok, sponsorowanego przez prywatny podmiot ogólnopolskiego czasopisma poświęconego nauce o zarządzaniu. Nasz wydawca jest jedną z największych i najdłużej działających niepublicznych szkół wyższych o poszerzonym obecnie profilu kształcenia. Integruje w sobie zarówno nauki społeczne, ekonomiczne, jak i techniczne. Powinno to zapewnić jeszcze skuteczniejsze docieranie do środowisk naukowych i praktyków, zainteresowanych najnowszymi osiągnięciami teorii zarządzania oraz nauk pokrewnych, a także aplikacją ich do wszystkich dziedzin życia gospodarczego, społecznego, kulturowego itp.

*Redakcja*



Zbigniew Ścibiorek

## **NIEODZOWNY WARUNEK ROZWOJU – ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**

„Prawem wszechświata jest zmiana. Pory roku przychodzą i odchodzą, po dniu następuje noc – nic nie pozostaje takie samo. Ty także codziennie się zmieniasz, po przeczytaniu każdej inspirującej książki stajesz się inną osobą, a po świadomym dokonaniu kilku małych, a może i kilku olbrzymich dobrych zmian w swoim życiu będziesz zmienioną osobą. To poprzez ciebie dokonuje się pozytywna zmiana w świecie, w którym żyjesz, w społeczeństwie, w którym funkcjonujesz, w twojej rodzinie...” – pisze Ewa Foley, ceniona promotorka pozytywnego życia, doradca rozwojowy i charyzmatyczna liderka poświęconych tym sprawom seminariów, autorka między innymi popularnych książek-poradników zwanych „trylogią życia”: *Zakochaj się w życiu*, *Powiedz życiu tak*, *Bądź aniołem swojego życia*.

Rozwój gospodarczy w skali kraju, a tym bardziej w skali międzynarodowej jest rezultatem nie jednego, lecz wielu czynników. Tezę o wieloczynnikowości oddziaływania na gospodarkę potwierdza analiza kryzysów finansowych, które przetoczyły się przez gospodarkę światową. Wszystkie one, a także wszechobecne procesy globalizacyjne nie pozostają bez wpływu na to, co zachodzi w poszczególnych przedsiębiorstwach naszego kraju.

### **Rola kapitału intelektualnego**

Firmom przychodzi funkcjonować w coraz bardziej złożonych warunkach. Zaostrza się walka konkurencyjna, co powoduje, że po to, aby odnosić sukcesy, trzeba być innowacyjnym, otwartym na zmiany i potrafiącym szybko wykorzystać sprzyjające okoliczności. Jednocześnie trzeba być doskonale zorientowanym nie tylko na zjawiska teraźniejsze, ale również te, które mogą zdarzyć się w przyszłości. Poszukując sposobów na przetrwanie lub pozostanie na rynku i odniesienie zwycięstwa w walce z konkurencją, trzeba więc podejmować różnorodne działania. One to w wymiarze praktycznym przybierają

postać zmian, które zawsze dokonywane są z udziałem ludzi – personelu określonego przedsiębiorstwa. Ponadto konsekwencje przeobrażeń, niezależnie od tego, jaki będzie ich finał, zawsze dotyczą pracowników i to oni zapewne w pierwszej kolejności odczują skutki zmiany dotychczasowego stanu rzeczy<sup>1</sup>.

Pierwszoplanowe postrzeganie pracowników wynika przede wszystkim z faktu, że obecnie rzeczywiste walory przedsiębiorstwa mniej zależą od czynników materialnych. O naturalnej cenie firmy i jej postrzeganiu na rynku coraz częściej zaświadcza różnica między wartością rynkową a wartością księgową. Ta różnica to przede wszystkim zasób niematerialny, którym jest kapitał intelektualny<sup>2</sup>. Dlatego prawdziwa wartość organizacji zawiera się przede wszystkim w sile umysłów jej pracowników, która umożliwia firmie funkcjonowanie w warunkach zmian, a także wykorzystanie zmienności jako szansy dla własnego rozwoju<sup>3</sup>. Koresponduje to z myślą Józefa Marii Bocheńskiego, który stwierdza: „Przedsiębiorstwo, będące dziełem ludzkim, ma swój cel, a systemy ekonomiczne, do których należy przedsiębiorstwo, można zrozumieć tylko przez analizę ich celów”<sup>4</sup>.

Wspomniane cele podlegają ewolucji i to niezależnie od tego, na jakim szczeblu są określane<sup>5</sup>. Dla każdego powinno to być zrozumiałe, ponieważ współczesne przedsiębiorstwa stają wobec ciągle zmieniającego się i pełnego sprzeczności otoczenia zewnętrznego oraz wymogów elastyczności działania w wykorzystywaniu swoich zasobów i „dopasowania się” nie tylko do aktualnej sytuacji rynkowej, ale również do nadchodzących lub oczekiwanych zmian<sup>6</sup>.

Jesteśmy świadkami wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego, który staje się nawigacyjnym narzędziem przyszłości<sup>7</sup>. Na kapitał intelektualny składają się: wiedza, doświadczenie, technologie, stosunki z klientami, umiejętności<sup>8</sup>. Niejako przy okazji wyróżnia się także kapitał strukturalny, na który składają się relacje z otoczeniem, organizacja i rozwój oraz kapitał

<sup>1</sup> Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 16.

<sup>2</sup> Por. M. Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Difin, Warszawa 2006, s. 192.

<sup>3</sup> *Teoria i praktyka zarządzania. III Międzynarodowa konferencja naukowa, Kraków, 28–29 września 2000 roku. Materiały konferencyjne*, R. Pajda, W. Waszkielewicz (red.), Wydawnictwo AGH, Kraków 2000, s. 1.

<sup>4</sup> J.M. Bocheński, *Uwagi filozoficzne o przedsiębiorstwie przemysłowym*, w: *Rozwój przedsiębiorstwa. Problemy teorii i dylematy praktyki*, K. Fabiańska, J. Rokita (red.), Wydawnictwo AE, Kraków 1991, s. 118.

<sup>5</sup> Por. Z. Leszczyński, *Pojęcie przedsiębiorstwa – jego istota, cele i formy*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, M. Strużycki (red.), Difin, Warszawa 2002, s. 108.

<sup>6</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 18.

<sup>7</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 200.

<sup>8</sup> Por. *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, A. Szalkowski (red.), Wydawnictwo AE, Kraków 2005, s. 29.

ludzki – kompetencje, postawy, zdolności i innowacyjność poszczególnych pracowników<sup>9</sup>. Kapitał intelektualny nazywany jest niekiedy „bogactwem organizacji” czy też „skarbem organizacji” i jest postrzegany jako czynnik napędzający globalną gospodarkę przyszłości i jednocześnie klucz do sukcesu w XXI wieku<sup>10</sup>. Nie do rzadkości należą wypowiedzi traktujące o tym, że kapitał intelektualny jest źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. To także bardzo istotny czynnik procesu zmian.

Kapitał intelektualny nierozdzielnie związany jest z personelem, który wśród zasobów niematerialnych każdej organizacji ma znaczenie fundamentalne. Tego rodzaju majątek to „ukryte” aktywa przedsiębiorstwa, obejmujące zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają. O te aktywa trzeba więc szczególnie dbać w każdej fazie życia organizacji, a podczas przeprowadzania zmian – w szczególności.

Podstawą kapitału intelektualnego jest wiedza użyteczna dla przedsiębiorstwa. Nabiera ona cech kapitału dopiero wtedy, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra organizacji. Do tego nieodzowne jest jednak umiejętne zarządzanie tym szczególnym zasobem firmy i dążenie do przeprowadzenia zmian, które będą gwarantowały jeszcze większe sukcesy, a osiągnięcie efektu synergiczności w pierwszej kolejności. Wspomniany przepływ wiąże się z ruchem, jaki występuje w przedsiębiorstwie. To z kolei pozwala stwierdzić, że mamy do czynienia ze zmianą – czymś, co staje się inne niż dotychczas<sup>11</sup>. W tym jednak przypadku jest to zasób szczególny każdej firmy, co nakłada na menedżerów szereg dodatkowych obowiązków.

Przede wszystkim w odniesieniu do przepływu kapitału intelektualnego trzeba postępować bardzo ostrożnie i roztropnie. Każda zmiana związana z ludźmi musi być działaniem przemyślanym, ukierunkowanym i planowym, przygotowanym i wprowadzonym w sposób racjonalny. Konieczne jest określenie celu (celów) podejmowanych działań, co nie zawsze musi być znane członkom przedsiębiorstwa od początku. Niejednokrotnie cel może być ujawniony w toku dokonywanych przeobrażeń. Z praktyki jednoznacznie wynika, że to pierwsze rozwiązanie jest korzystniejsze. Pracownicy od samego początku znają wtedy odpowiedź na nurtujące ich pytanie, wiedzą, po co to się czyni. Drugie rozwiązanie ma rację bytu zwłaszcza w sytuacji braku zgodności co do celowości nowych działań. Wtedy początkowe powodzenie śmiało

<sup>9</sup> *Metody organizacji i zarządzania*, J. Czekaj (red.), Wydawnictwo AE, Kraków 2007, s. 22–32.

<sup>10</sup> B. Kaczmarek, *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt7/29\\_Kaczmarek.pdf](http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt7/29_Kaczmarek.pdf) (data dostępu: 20.10.2013).

<sup>11</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, t. III, s. 1038.

można wykorzystać jako argument zaświadcający o zasadności dokonywania przeobrażeń w przedsiębiorstwie.

### **Bez planu trudno o sukces**

Zmiany, głównie ze względu na ludzi (personel), powinny być zaplanowane, wprowadzone w sposób uporządkowany, zgodnie z ustalonym harmonogramem i założeniami, powinny antycypować przyszłe wydarzenia. Tak rozumiana zmiana planowa przygotowuje przedsiębiorstwo do przyszłych warunków funkcjonowania, a posiadana wiedza i kwalifikacje pracowników będą wykorzystane w sposób racjonalny, gwarantujący odniesienie sukcesów biznesowych<sup>12</sup>. Tego rodzaju działanie to także droga do podniesienia efektywności przedsiębiorstwa. Źródła jej osiągania tkwią głównie w kompetencjach pracowników.

Skoro jednym z filarów przewagi konkurencyjnej są wiedza i kwalifikacje, to w interesie każdej firmy leży wprowadzenie lub poprawa systemu zarządzania kapitałem intelektualnym. Przeprowadzane zaś zmiany w tym obszarze powinny skutkować usprawnieniem systemu przekazywania wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa i zwiększeniem jej użyteczności oraz zwiększeniem szybkości wymiany informacji w przedsiębiorstwie. Takie działanie doprowadzi do wytworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale intelektualnym, umożliwi również firmie zdobycie i utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie. To gwarant innowacyjności i produktywności.

Tak duże wymagania względem zmian wynikają z kilku powodów. Przybliżę jedynie dwa, choć oczywiście jest ich dużo więcej. Po pierwsze, to pracownicy o wysokim poziomie kompetencji decydują o wykorzystaniu pozostałych zasobów przedsiębiorstwa (materialnych, finansowych i informacyjnych). Po wtóre, umiejętne wykorzystanie kapitału intelektualnego firmy ma wpływ na jej pozycję na rynku, na jej efektywność, na pozycję dnia dzisiejszego i w przyszłości. Przesłanki te są bardzo istotne, przemawiają raz jeszcze za tym, aby wszelkie przemieszczenie związane z wiedzą i kwalifikacjami pracowników odbywały się w sposób racjonalny. W tym bowiem przypadku każda błędna decyzja ma znacznie większy ciężar gatunkowy niż rozstrzygnięcia dotyczące innych obszarów działania przedsiębiorstwa.

---

<sup>12</sup> Por. J. Klimek, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 166–167. Por. B.R. Kuc, J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 252–257.

Strat kapitału intelektualnego nie da się szybko zrekompensować innymi działaniami. Wiele więc zależy od tego, jak zmiany zostaną przeprowadzone. Istotne jest także, aby wystrzegać się jednoczesnych zmian oraz aby ich częstotliwość nie była zbyt duża, wpływa to bowiem negatywnie na funkcjonowanie organizacji<sup>13</sup>.

Niezależnie od tego, czego dotyczą, zmiany towarzyszą każdemu przedsiębiorstwu praktycznie od momentu jego powstania. Obecnie firma, jeżeli chce funkcjonować sprawnie i skutecznie, musi dostosowywać się do wymagań otoczenia i dokonywać stosownych przeobrażeń. Są one konieczne do rozwoju organizacji. Chociażby z tych powodów problematyka zmian jest niezmiernie istotna dla każdego przedsiębiorstwa, gdyż warunki ich funkcjonowania ulegają ciągłym przeobrażeniom. W konsekwencji tworzone są nowe elementy struktur organizacyjnych, nowe więzi pomiędzy elementami struktury oraz powstaje nowy proces podziału pracy. Zawsze jednak trzeba dążyć do efektywnego wykorzystania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, a kapitału intelektualnego w szczególności.

W dzisiejszych czasach już chyba nikt nie wątpi w konieczność przeprowadzania zmian. Wprowadzenie ich jest warunkiem przetrwania przedsiębiorstw w coraz bardziej burzliwym otoczeniu, w którym – jak zauważył Peter Drucker – „tylko zmiana jest rzeczą stałą”. Jednakże przejście ze stanu dotychczasowego do stanu jednoznacznie odmiennego ma naturę immanentną i może stać się dla kierownictwa firmy „długą ciemną nocą innowatora (...), w czasie której zauważalny jest entuzjazm, sceptycyzm, fajerwerki i kapele”<sup>14</sup>.

Przeprowadzenie zmiany, jej przygotowanie oraz wdrożenie wymaga od autorów i wykonawców znajomości metodyki postępowania. Wyniki wielu badań pozwalają wysnuć wniosek, że zwykle wiele uwagi poświęca się projektowi zmian, pozostałe jednak elementy procesu zmian, zwłaszcza w literaturze przedmiotu, są czasem traktowane marginalnie. Wiele osób wyznaje bowiem pogląd, że dobry pomysł wsparty doświadczeniem przyniesie sukces. Tymczasem nawet poprawny projekt zmian wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i sprawnej realizacji. Inaczej zmiany mogą nie przynieść zakładanych efektów lub mogą je znacznie opóźnić. Trzeba stanowczo podkreślić, że do tego, co zachodzi w przedsiębiorstwie i co będzie w przyszłości, ze wszech miar wskazane jest przekonać personel, a tym samym zdobyć dodatkowe siły wspomagające proces przeobrażeń.

<sup>13</sup> J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, PWE, Warszawa 1998, s. 278–279.

<sup>14</sup> Za: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 223.

## Akceptacja zmian warunkiem skuteczności

Na ogół zmiany są niezwykle trudne do zaprojektowania i realizacji, wymagają bowiem nie tylko docelowej wizji przedsiębiorstwa, ale również systemowego, wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego posiadane zasoby. Potrzebna jest znajomość procesu i zasad przeprowadzania zmian oraz ich uwarunkowań, a także określenia – w miarę poprawnego – przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niepoprawnie wprowadzane zmiany mogą zrazić pracowników do tego, co ma miejsce w firmie, i negatywnie ich nastawić do dokonywanych przekształceń teraz i w przyszłości.

Niewykluczone, że pojawią się nowe bariery, których wcześniej nie uwzględniono w planach, a które w znaczącym stopniu mogą wpłynąć na termin zakończenia przeobrażeń i poniesione koszty. W tym miejscu zasadne jest przypomnienie jednej z tez Wiliama Edwardsa Deminga. Akcentował on, że decyzje dotyczące funkcjonowania firm powinny być podejmowane razem z pracownikami. Toteż pomimo szerokiego spektrum różnorodnych uwarunkowań wyniki licznych badań pozwalają wysnuć wniosek, że zmiany najlepiej udają się tam, gdzie menedżerowie umożliwiają pracownikom ich zrozumienie i określają wyraźny plan wspólnych działań<sup>15</sup>.

Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie nie jest kolejną modą na zarządzanie<sup>16</sup>, lecz jednym z czynników rzutujących w sposób istotny na sprawne funkcjonowanie każdej firmy, a także sposobem realizacji nakreślonych celów. Właściwe przeprowadzenie transformacji bowiem polega na gruntownych i dalekosiężnych działaniach, które w sposób bezpośredni wpływają na zdolność przetrwania i rozwoju, uwzględniających aktualne i przewidywane uwarunkowania. Wymaga to dalekowzrocznego podejścia do kwestii zarządzania zmianą, postrzegania jej jako przesłanki odniesienia sukcesu, a nie zagrożenia i próby naruszenia stabilności firmy.

Podczas analizy możliwości (zasadności) przeprowadzenia zmiany przedsiębiorstwo należy postrzegać jako system: trzeba pamiętać o wszystkich zasobach, nie wykluczając kapitału intelektualnego. Refleksja ta koresponduje z teorią pola sił (*force-field theory*), zaproponowaną już w latach 40. przez psychologa Kurta Lewina. Według tej koncepcji każda reakcja behawioralna (konkretne zachowanie, na przykład pracownika w zespole lub grupy w organizacji) jest wypadkową działania sił dwojakiego rodzaju: napędowych i hamujących. Siła napędowa może prowadzić do wzrostu efektywności, ale w niektórych przypadkach może wywołać wzrost sił hamujących.

<sup>15</sup> Z. Chrościcki, *Zarządzanie firmą*, C.H. Beck, Warszawa 1999, s. 12.

<sup>16</sup> A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 19.



Przykładowo, nacisk na wydajność często powoduje reakcje niechęci, oporu wobec wyśrubowanych norm, spadek autorytetu menedżera.

Zasada współistnienia sił hamujących i napędowych odnosi się do procesu zmiany: każdemu naciskowi mającemu skłonić do zmiany zachowania towarzyszą naturalne siły zmierzające do zachowania status quo i opierania się wprowadzeniu nowych wzorców zachowań. Uświadomienie sobie tego faktu jest podstawą zaplanowania efektywnego programu przełamania utartych schematów postępowania.

Większość ludzi wykazuje tendencje do wykorzystywania sił napędowych w celu wprowadzenia zmiany. Usiłują oni „wygrać” przez wywieranie nacisku na tych, którzy im się przeciwstawiają. Zgodnie z modelem Lewina jednak im mocniejszy nacisk, tym większy jest opór, co powoduje tendencje do zachowania status quo. Dlatego też skuteczniejszym sposobem przewycięzania oporu jest skoncentrowanie się na wyeliminowaniu lub przynajmniej osłabieniu obaw i zastrzeżeń strony opierającej się<sup>17</sup>.

Każde zjawisko ma więc dwa bieguny. Tak jest również w przypadku zmian. Dla wielu osób, bez względu na poziom zaszeregowania w strukturze organizacyjnej, dokonywanie przeobrażeń ma wydźwięk negatywny. Dlatego też należy dokładnie scharakteryzować zjawisko zmian i okoliczności ich występowania, czyli wskazać przesłanki przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie oraz przedstawić możliwe reakcje i zachowania pracowników w trakcie procesu zmian oraz sposoby pokonywania ewentualnych barier, jakie mogą się pojawić<sup>18</sup>.

## **Poszukiwanie uniwersalnej metody**

W ostatnich czasach powstało wiele koncepcji dotyczących zmian przeprowadzanych w przedsiębiorstwach. Opierając się jednak na upublicznionych założeniach, konieczne jest wskazywanie specyfiki zmian w strukturach i zasobach poszczególnych organizacji oraz przedstawianie sposobów przewycięzania barier pojawiających się w określonym środowisku. Analiza przedkładanych propozycji pozwala stwierdzić, że nie ma jednej uniwersalnej metody przeprowadzania zmian, nie ma idealnych recept na proces przeobrażeń w przedsiębiorstwie. W każdym przypadku jest ona odmienna, ponieważ zawsze mamy do czynienia z innym przedsiębiorstwem, które funkcjonuje

<sup>17</sup> B. Siewierski, *Psychologiczny model procesu zmiany*, <http://www.exbis.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=04> (data dostępu: 29.10.2013).

<sup>18</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 324.

w specyficznych (niepowtarzalnych) warunkach. W każdej firmie spotykamy się z oryginalnym, a zarazem wyjątkowym personelem i tym, co on sobą prezentuje; każde przedsiębiorstwo ma swoje niepowtarzalne zasoby.

W tej sytuacji teoretycy i praktycy zarządzania nieustannie proponują nowe podejścia do kwestii zmian w przedsiębiorstwie. Współcześnie nie wystarczy działać zgodnie z pewnymi sprawdzonymi zasadami, które były skuteczne w przeszłości. Reguła stwierdzająca, że określone decyzje powodują określone skutki i to najczęściej przewidywalne, już nie wystarcza. Obecnie związek między przyczyną a skutkiem decyzji jest bardziej złożony.

Od menedżerów, kierownictwa firm wymaga się, by działając – myśleli perspektywicznie, by mieli wyobrażenie o tym, co może zaistnieć w przyszłości. Istotną rolę odgrywa zjawisko niepewności jutra<sup>19</sup>. Z tego wypływa jeden bardzo istotny wniosek: dla współczesnych przedsiębiorstw właściwie nie ma alternatywy. Jeśli chcą się utrzymać na rynku i umocnić swoją pozycję, muszą posiadać umiejętność stosowania nowoczesnych metod zarządzania, zwłaszcza dostosowywania się do warunków zewnętrznych i przetrwania sytuacji kryzysowych.

Na rynku pozostaną tylko te firmy, które wykażą największą zdolność do przekształcania się i dostosowywania, które będą najbardziej elastyczne. Muszą one jednak odważnie wprowadzić zmiany; co więcej, muszą podlegać ciągłemu procesowi różnorodnych przeobrażeń. Tylko przedsiębiorstwa umiejętnie wykorzystujące wszystkie zasoby, zwłaszcza kapitał intelektualny, będą mogły twierdzić, że działają efektywnie<sup>20</sup>. Koresponduje to z bardzo obrazową definicją kapitału intelektualnego Thomasa A. Stewarta, która brzmi: „to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej”<sup>21</sup>.

Zmiany są niezbędnym czynnikiem przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, elementem, który stale powinien być uwzględniany przez kadrę kierowniczą. Niezbędne jest odrzucenie obecnego stanu rzeczy i wyruszenie w kierunku upragnionego celu, z jednoczesną akceptacją stanu przejściowego<sup>22</sup>. Określając potrzebę zmiany jednak, należy mieć na względzie etap rozwoju organizacji i nie podejmować działań dopóty, dopóki nie zostaną wykorzystane wszystkie rezerwy wzrostu sprawności tkwiące w dotychczasowym

<sup>19</sup> Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, *op.cit.*, s. 79–80.

<sup>20</sup> Por. C. Szmidt, *Odpowiedzialność wobec pracowników*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 350–351.

<sup>21</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital*, London 1997, s. IX, za: M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, D. Dobija (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2003, s. 102.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 92.

rozwiązaniu. Ponadto istotne jest, aby zmiany miały charakter empirycznie sprawdzalny. Zakłada to konieczność i możliwość udowodnienia, że coś uległo zmianie w stosunku do stanu poprzedniego w sposób istotny<sup>23</sup>.

Kwestią dość istotną jest tempo przeobrażeń, które również wpływa na przedsiębiorstwo i jego personel. Z obserwacji pracowniczych zachowań wynika, że wiele osób nie dostrzega potrzeby zmian i nie próbuje wykorzystać szans, jakie one ze sobą niosą. Często po prostu albo się boją, traktują je jak zagrożenie, albo uważają, że stosowane przez nich rozwiązania są niezastąpione i nadal aktualne, przez co nie widzą potrzeby dokonania przeobrażeń w swoim przedsiębiorstwie. W wielu przypadkach kierownictwo firm nie widzi potrzeby dokonania nowego podziału kompetencji, aby mogły być one wykorzystane w sposób efektywny, na chwałę personelu i przedsiębiorstwa. Nie dostrzega zagrożeń, jakie z tego wynikają i które mogą być wykorzystane przez konkurencję<sup>24</sup>.

Pasywnie albo asekuracyjnie postępujące firmy narażają się na przegraną zarówno względem klientów, jak i konkurencji. A przecież zasadniczym celem zmiany jest rozwój pracowników i przedsiębiorstw objętych przeobrażeniami oraz zwiększenie efektywności ich funkcjonowania. Dlatego podstawowym problemem dzisiejszych menedżerów jest nie tyle prowadzenie firmy, ile jej zmienianie. Przedsiębiorstwa muszą się odnaleźć w nowej rzeczywistości, zupełnie odmiennej od tej, w której dotychczas funkcjonowały. Prowadząc działalność na własną odpowiedzialność i ryzyko, przedsiębiorstwa muszą podejmować decyzje dotyczące ich egzystencji oraz podejmować działania zmierzające do przetrwania w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Owa ciągła zmienność, zarówno w sferze gospodarczej, politycznej, społecznej, technologicznej, jak i intelektualnej, powoduje brak stabilności i to, że firmy muszą zmienić swoje podejście do wielu spraw. Niektóre z nich są mniej złożone, a część jest bardzo delikatna i wrażliwa, związana z personelem i jego kompetencjami.

Rozpatrując poruszane kwestie, trzeba podkreślić jeszcze jeden fakt. Obecnie zmiany są coraz bardziej radykalne i wymagają coraz większych środków. Współczesne warunki rynkowe sprawiają, że praktycznie nic już nie jest pewne i przewidywalne, ani rozszerzanie się rynku, ani popyt, ani długość cyklu produkcyjnego, ani szybkość zmian technologicznych, ani też natura konkurencji<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> E. Maslyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999, s. 157.

<sup>24</sup> Z. Ścibiorek, *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 101.

<sup>25</sup> M. Lisiecki, *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa 2001, s. 289.

Do przedstawionych już uwarunkowań dochodzi konieczność szybkiego reagowania i pozostawania w ciągłej gotowości. Bardzo często menedżerom nie wystarcza już wyuczona i zdobyta wcześniej wiedza, coraz częściej muszą polegać na swojej intuicji, gdyż nie ma czasu na dogłębne analizowanie, myślenie czy korzystanie z wcześniejszych doświadczeń i schematów postępowania.

Ta presja działania bez zastanowienia niejednokrotnie przeraża kierownictwa firm oraz powoduje, że czują się one zagrożone. Wolą wówczas postępować według utartych schematów, w których mają złudne poczucie bezpieczeństwa, niż podjąć ryzyko i spróbować nowego. A przecież, jak słusznie zauważa Liz Clarke: „Zawsze trzeba być gotowym do wykonania zwrotu o 45 stopni, kiedy dostrzeże się nowy, obiecujący kierunek”<sup>26</sup>. W przełożeniu na język praktyki oznacza to, że przedsiębiorstwa, które potrafią się zaadaptować do coraz szybszych przeobrażeń i wykorzystać możliwości płynące z wprowadzania zmian, staną się firmami wiodącymi na rynku w swojej branży. Ich sukces wiązać się będzie z zasadniczymi zmianami w przedsiębiorstwie i filozofii jego funkcjonowania. Zbieżne jest to ze zdaniem Thomasa Petersa. Stwierdził on, że: „Sukces przychodzi do tych, którzy lubią chaos, ciągle zmiany, a nie do tych, którzy zmierzają do ich eliminacji”<sup>27</sup>. Niebezpieczeństwo wynikające z niedostrzegania konieczności zmian podkreślał nawet Winston L. Churchill, mówiąc: „Jeżeli nie chwycisz zmiany za rękę, z czasem ona cię złapie za gardło”<sup>28</sup>.

### **Nadmiar wprowadza chaos**

Zmiany są niezbędne. Jednak, jak wskazuje Józef Penc<sup>29</sup>, nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża ich częstość negatywnie wpływają na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. W całej rozciągłości odnosi się to także do przepływu kapitału intelektualnego. Istotny jest również fakt – paradoks zarządzania – że pozytywna zmiana wymaga istotnej stabilizacji<sup>30</sup>. Wynika z tego, iż zachodzi potrzeba stabilizowania podstawowych elementów przedsiębiorstwa, w tym personelu. W innym przypadku pracownicy nie będą mieli warunków do pełnego wykazania swych możliwości, wiedzy

<sup>26</sup> L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, *op.cit.*, s. 4.

<sup>27</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 23.

<sup>28</sup> *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), Difin, Wrocław 2002, s. 310.

<sup>29</sup> J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, *op.cit.*, s. 278–279.

<sup>30</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Wrocław 1998, s. 9.

i kwalifikacji, a na adaptację do nowej sytuacji będą niepotrzebnie marnotrawić swoje kompetencje i czas.

Stwierdzenia te korespondują z tezą, że proces zmian – niezależnie od tego, czy związany jest z innowacjami technicznymi, z przekształceniami strukturalnymi, czy też przeobrażeniami wzorców zachowań – zawsze dotyczy ludzi. Ma na celu pomóc członkom organizacji lepiej radzić sobie w nowej rzeczywistości.

Niezwykle istotna dla współczesnych przedsiębiorstw jest umiejętność zmieniania się odpowiednio do potrzeb rynku. Równie ważna, a może nawet ważniejsza, jest ich zdolność do kreowania tych potrzeb. Obecnie firmy zmuszone są do ciągłego poszukiwania nowych okazji i systematycznego badania obszarów własnych szans, a także zaburzeń zachodzących w otoczeniu. Przedsiębiorstwo musi być świadome faktu, że egzystuje w niepewnym otoczeniu i w ciągłej konfrontacji z intensywną konkurencją. W związku z tym, firma powinna spełniać oczekiwania klientów, podejmując z wyprzedzeniem zmiany, to znaczy zanim uczyni to konkurencja. Jednoznacznie i stanowczo podkreśla ten fakt Charles Handy, stwierdzając: „Jeżeli chcemy, by zmiany wyszły nam na dobre, a nie na złe, to musimy sami się tym zająć. Nie ma co czekać, aż jacyś »oni« urzędzą nam świat”<sup>31</sup>.

Obecnie zmian muszą dokonywać nie tylko przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji. Również silne i przynoszące zyski firmy muszą dziś dokonywać różnego rodzaju przekształceń. Wtedy jeszcze lepiej będą zaspokajać potrzeby klientów, a przez to umacniać swoją pozycję na rynku. Takie zachowania przedsiębiorstw są wymuszone przez szybko zmieniające się otoczenie.

W sytuacji przeciwnej, gdy mimo zmian w otoczeniu firma będzie bierna ze względu na dobre wyniki, jakie jeszcze w danym momencie osiąga, naraża się na kryzys własnej działalności. Podejmowanie zmian dopiero w sytuacji, gdy kryzys już się pojawił, nie jest dobrym wyjściem. Zazwyczaj brak wyprzedzającego działania pociąga za sobą wysokie koszty zarówno dla jednostek, jak i całego przedsiębiorstwa. Ponadto towarzysząca zwykle kryzysowi silna presja czasu dodatkowo zwiększa ryzyko niepowodzenia podjętych działań. W dobie współczesnej zmiana przestaje być jedynie wartością samą w sobie, a staje się ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego, ściślej – staje się zasobem wytwórczym, który w największym stopniu decyduje o sukcesie lub porażce przedsiębiorców<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Ch. Handy, *Głód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 206.

<sup>32</sup> J. Matejuk, *Gospodarka i zarządzanie. Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 2003, s. 276.

Inaczej mówiąc: aby normalnie funkcjonować i rozwijać się, przedsiębiorstwo musi dziś na bieżąco dostosowywać się do warunków otoczenia. W tym celu niezbędne są głębokie i wielopłaszczyznowe zmiany funkcjonowania firmy. Należy wziąć pod uwagę również to, że zmiany w jednym jej obszarze wywołują konieczność dokonania przekształceń także w innych obszarach aktywności firmy, potrzebne jest bowiem zachowanie równowagi wewnątrz i względem otoczenia przedsiębiorstwa. Powinno się działać na wzór kameleona – żywego organizmu, który jest tak zharmonizowany z otaczającym go środowiskiem, że potrafi się do niego szybko przystosować, niemal bez żadnego wysiłku<sup>33</sup>. Współczesna firma, dążąc do zapewnienia sobie warunków egzystencji i rozwoju, musi być tworem elastycznym, umiejącym odnaleźć się w dynamicznym otoczeniu i oddziaływać na zachodzące w nim procesy.

\* \* \*

Świat początku drugiej dekady XXI wieku nie daje przedsiębiorstwom szansy na uniknięcie zmian. Mają co prawda możliwość wyboru: mogą przeprowadzać zmiany dobrowolnie i z rozmysłem lub też mogą zostać zmuszone do ich wprowadzenia. Należy jednak wziąć pod uwagę, że zmiany zamierzone są obciążone mniejszym ryzykiem niepowodzenia i z reguły przynoszą lepsze rezultaty. Inaczej jest w odniesieniu do zmian narzuconych, realizowanych pod presją i bez przygotowania. W tym drugim przypadku efekt często daleki jest od oczekiwania.

Personel ma niebagatelny wpływ na sposób przeprowadzenia zmiany, jej tempo i wyniki końcowe. Efekty będą w znacznym stopniu uzależnione od stopnia partycypacji personelu w przeobrażeniach organizacji. Zaangażowanie zarówno poszczególnych osób, jak i całych zespołów zależy od wielu kwestii. Niebagatelny wpływ na to, co zachodzi w firmie, wywiera kultura przedsiębiorstwa i traktowanie w nim pracowników<sup>34</sup>.

Podmiotowe traktowanie pracownika współczesnego przedsiębiorstwa można różnie postrzegać. Między innymi rodzi potrzebę racjonalnego spojrzenia na zagadnienia dotyczące profesjonalizmu personelu, ale nie tylko z punktu widzenia osób zatrudnionych. Skoro bowiem ludzie to cenny kapitał, trzeba w nich inwestować podobnie jak w technologie. Jest więc zrozumiałe, że obecnie podstawowym wyzwaniem dla kierownictw firm jest motywowanie swych podwładnych do tego, aby byli bardziej przedsiębiorczy w zakresie nabywania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą.

<sup>33</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000, s. 277.

<sup>34</sup> Szerzej na ten temat: Z. Ścibiorek, *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.

W sferach biznesu panuje przekonanie, że na rynku utrzymają się tylko te organizacje, które będą zatrudniać profesjonalistów i aktywnie zarządzać procesem zmian. Konkurencja w biznesie pokąsa uciekającego, a stojącego wchłonie. By funkcjonować we współczesnym świecie, w warunkach dużej konkurencji, wszyscy muszą podnosić swoje kwalifikacje. Obecnie kwestię rozwoju pracowników i umiejętnego zarządzania ich kapitałem intelektualnym należy postrzegać jako ważny problem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, jako odpowiedź na wyzwania współczesności, które zapewne będą z czasem coraz bardziej narastać.

Obecne czasy wymagają zdecydowanych reakcji na to, co się wokół nas dzieje. Do odniesienia sukcesu potrzebne są otwarte umysły, które mogą skutecznie rozwiązywać tak zwane interdyscyplinarne problemy. Teraźniejszość daje dowody na to, że przewagę konkurencyjną osiąga się dzięki lepszym pracownikom. Firmy nie osiągną tego bez inwestowania w rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji zatrudnionych osób. Nieodzowne jest więc podejmowanie zabiegów edukacyjnych, ukierunkowanych na wzrost kompetencji pracowników. Wtedy też wspomniany na początku zasób niematerialny, jakim jest kapitał intelektualny, będzie zasobem strategicznym.

Ludzie pobudzeni do zdobywania wiedzy i systematycznego myślenia mogą stać się kreatywni. Z kolei ludzie pobudzeni do reagowania na rozwój rynku i strategię zarządzania mogą rozwinąć zdolność myślenia strategicznego (rozwojowego). Wreszcie ludzie pobudzeni do reagowania na zmiany w przedsiębiorstwie i działaniu posiadają zdolność uczenia się. Dlatego cechą współczesnego podejścia do zarządzania, zwłaszcza zasobami ludzkimi, jest budowanie strategii opartej na umiejętnościach ludzi. W tym miejscu warto podkreślić, że pełne wykorzystanie wiedzy i zdolności personelu przedsiębiorstwa, ich kształtowanie i tworzenie warunków do ujawnienia się nie może mieć charakteru spontanicznego i okazjonalnego, lecz wymaga podejścia systemowego i traktowania jako odpowiedniego procesu, wymagającego stałej kontroli i regulacji. Wiedza pracowników i przedsiębiorstwa jest zasobem dynamicznym, wciąż się aktualizuje, a jej nosiciele – pracownicy przedsiębiorstwa – stale się rozwijają i doskonalą.

Stworzenie efektywnego systemu zarządzania i „nowego” postrzegania pracowników wraz z ich kompetencjami jest procesem złożonym i długofalowym. Niemożliwe jest osiągnięcie pożądanego stanu za pomocą fragmentarycznych, jednostkowych, niepowiązanych z sobą działań czy też w wyniku jednego lub kilku rozstrzygnięć organizacyjnych. Oddziałując na ludzi, trzeba postępować z rozwagą i bez zmieniania reguł (kryteriów) postępowania. Każde przedsiębiorstwo musi dążyć do efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów, a zasobu ludzkiego w szczególności. Tylko takie systemowe

podejście sprawi, że zmiany będą skutkować korzyściami, będą sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstwa, a pojawiające się bariery zostaną szybko pokonane.

## Bibliografia

- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
- Klimek J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- Kuc B.R., Moczyłowska J., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1970.
- Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, J. Lichtarski, J. Jagoda J. (red.), Wrocław 2000.
- Ścibiorek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.
- Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), Difin, Wrocław 2002.

---

Zbigniew Ścibiorek – prof. zw. dr hab., Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie. Specjalizuje się w problemach kierowania organizacją, teorii podejmowania decyzji, teorii zarządzania, zarządzaniem i dowodzeniem oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi.



Grzegorz Kluj

## PRZEZ PRYZMAT PROCESÓW

Spojrzenie na przedsiębiorstwo przez pryzmat procesów i wykonywanych w nich działań nie jest niczym nowym. Aktualnie pojęcie „proces”<sup>1</sup> ma wiele definicji. Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można przedstawić autorską definicję procesu. Oto jej propozycja: proces jest zestawem wzajemnie powiązanych działań wykorzystujących zasoby organizacji, przekształcających stan wejściowy w stan wyjściowy, mających na celu zwiększenie jej wartości. Każdy proces ma granice oraz zasilenia realizowane przez dostawców i wyjścia kierowane do odbiorców procesu.

### Orientacja wertykalna i organizacja procesowa

W organizacji zorientowanej wertykalnie (funkcjonalnie) nikt nie kontroluje w sposób kompleksowy procesów przebiegających z natury horyzontalnie (poziomo) poprzez różne funkcje, przez co zauważalny jest brak koordynacji działań (każda z funkcji kontrolowana przez menedżera funkcjonalnego

---

<sup>1</sup> Analizowano definicje tego pojęcia sformułowane przez następujących autorów: J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 42; W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 158–161; T. Pszczołkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 185; J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 16; A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 86; R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Część 1: przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 14–16; M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s. 13; R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering – metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 27; L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 179; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 287; G.A. Rummmler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 75; C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010, s. 44; K. Lisiecka, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. Zarządzanie procesami w strategii TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 423; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 25; D. Morris, J. Brandon, *Reengineering Your Business*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1993, w: C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010, s. 64.

realizowana jest według własnego porządku). Wiele działań w przedsiębiorstwie realizowanych jest na podstawie wcześniejszych, nieaktualnych już uregulowań i czasami trudno znaleźć racjonalne wytłumaczenie ich istnienia. Brak świadomości procesowej prowadzi do powstawania efektu silosu, czyli problemów w przepływie informacji (w kierunku poziomym) pomiędzy poszczególnymi funkcjami w organizacji.

Na skutek tego mogą również wystąpić komplikacje w rozwiązywaniu wyzwań wynikających z konieczności szybkiej reakcji na pojawiające się dla przedsiębiorstwa szanse i zagrożenia. Pracownicy pozbawieni możliwości samodzielnego działania muszą konsultować się z przełożonymi (a ci często ze swoimi przełożonymi) nawet w mało istotnych kwestiach, co jest przyczyną dodatkowych błędów, nieporozumień, nadmiernego wydłużania czasu trwania procesu, powstawania barier hierarchicznych, rozmycia odpowiedzialności. Mnożenie ograniczających wymienione zjawiska kontroli poprawiających niekorzystny stan rzeczy przedłuża czas realizacji oferowanych produktów lub usług, co wpływa ujemnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Skutkiem takiej sytuacji jest coraz gorsza pozycja rynkowa firmy, coraz niższy poziom jej usług, w konsekwencji postępująca utrata udziałów w rynku.

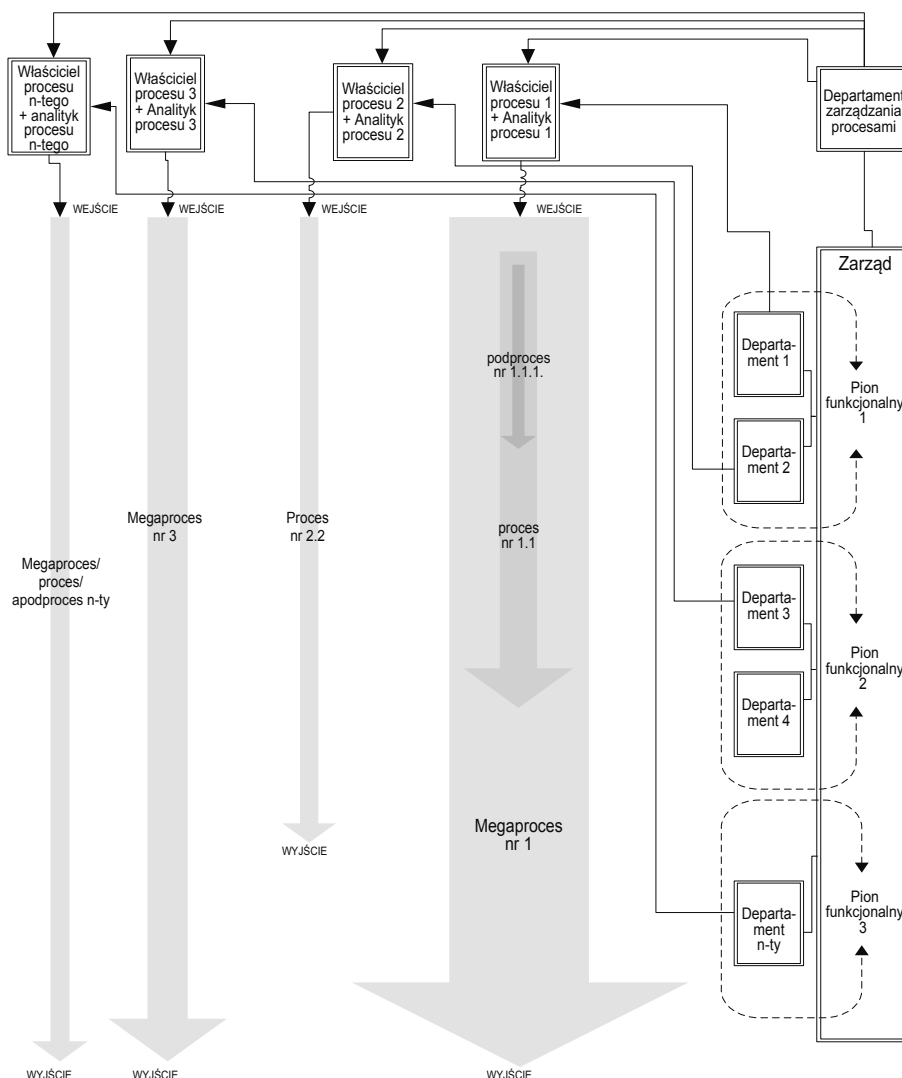
Jest tak, że jedynie kadra kierownicza wysokiego szczebla jest w stanie spełnić funkcję kanału komunikacyjnego pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi, a wszyscy zdajemy sobie sprawę z ograniczonych możliwości każdorazowego angażowania managementu w takich przypadkach. Podobnie jest z oderwanymi od podejścia procesowego inicjatywami podnoszącymi efektywność działania. Działania takie prowadzone są wyłącznie w odniesieniu do określonego pionu funkcyjnego lub komórki organizacyjnej. Osoby zarządzające obszarami, gdzie podnoszona jest efektywność, nie zdają sobie sprawy, że w skali całej organizacji efekty mogą być odwrotne<sup>2</sup>. Przy takim podejściu zapomina się o kliencie (a przecież to klient stanowi o sukcesie przedsiębiorstwa).

W związku z tym do podstawowych wad organizacji funkcjonalnej można zaliczyć: brak koncentracji na kliencie, sztywną i wielopoziomą strukturę organizacyjną, zbyt częste przepływy pracy, rozbudowany system nadzoru i koordynacji, zbyt dużo przepływów dokumentacji i możliwości powstawania błędów, większe koszty.

W organizacji zorganizowanej procesowo klasyczne komórki funkcjonalne oparte na tradycyjnej organizacyjnej strukturze hierarchicznej są zastępowane przez zespoły pracowników odpowiedzialnych za proces, który można

<sup>2</sup> Ł. Tartanus, *BPM – co to jest?*, [http://www.procesowcy.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54:bpm-co-to-jest&catid=44:artykuy](http://www.procesowcy.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=54:bpm-co-to-jest&catid=44:artykuy). Dostęp (data dostępu: 19.03.2012).

zdefiniować w skrócie jako ciąg czynności, który bierze swój początek od zlecenia klienta i kończy się na dostarczeniu klientowi produktu bądź usługi zgodnych z jego oczekiwaniami. Na pierwszy plan w takiej organizacji wysuwa się działanie zespołowe zamiast indywidualnego.



**Rys. 1. Schemat organizacyjny procesowy przedsiębiorstwa**

Źródło: G. Kluj, *Zarządzanie procesowe czy funkcjonalne – dyskusja na temat modelu zarządzania w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych sektora elektroenergetyki funkcjonujących w burzliwym otoczeniu*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, W. Szymański (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 221.

Z pracy zespołowej organizacje mogą czerpać korzyści wynikające ze znacznej poprawy koordynacji działań i współpracy między poszczególnymi członkami zespołu, którzy poprzednio pracowali w różnych działach swojej firmy, nawet jeśli uczestniczyli w realizacji tego samego procesu. Propozycję podejścia procesowego do struktury organizacyjnej przedstawiono na rys. 1.

## Oczywisty wybór

Przedstawiony schemat obrazuje propozycję procesowej struktury organizacyjnej średniego lub dużego przedsiębiorstwa. W przypadku małych przedsiębiorstw ich właściciel odgrywa rolę właściciela procesów, z tego względu rysunek należy traktować jako jedną z możliwości budowy struktury organizacyjnej wspomagającej realizację procesów. Możliwe jest wdrażanie struktury procesowej w części organizacji (na przykład w określonym obszarze działalności podstawowej). Niekoniecznie całe przedsiębiorstwo musi być zorganizowane procesowo. Aby jednak osiągnęło sukces we wdrażaniu podejścia procesowego, muszą być spełnione pewne warunki brzegowe, a mianowicie procesy muszą mieć swoich właścicieli (wskazanych na przykład spośród członków kierownictwa)<sup>3</sup>.

Na rys. 2 i 3 zamieszczono modele procesów dla przykładowej organizacji funkcjonalnej i procesowej przedsiębiorstwa. Modele utworzono w notacji modelowania procesów biznesowych BPMN. Rysunki te w jasny sposób obrazują różnice w ilości pracy potrzebnej do realizacji tego samego zamówienia i jednocześnie w ilości zaangażowanych do tego celu zasobów przedsiębiorstwa. W opinii autora w tym przypadku zbędny jest komentarz,

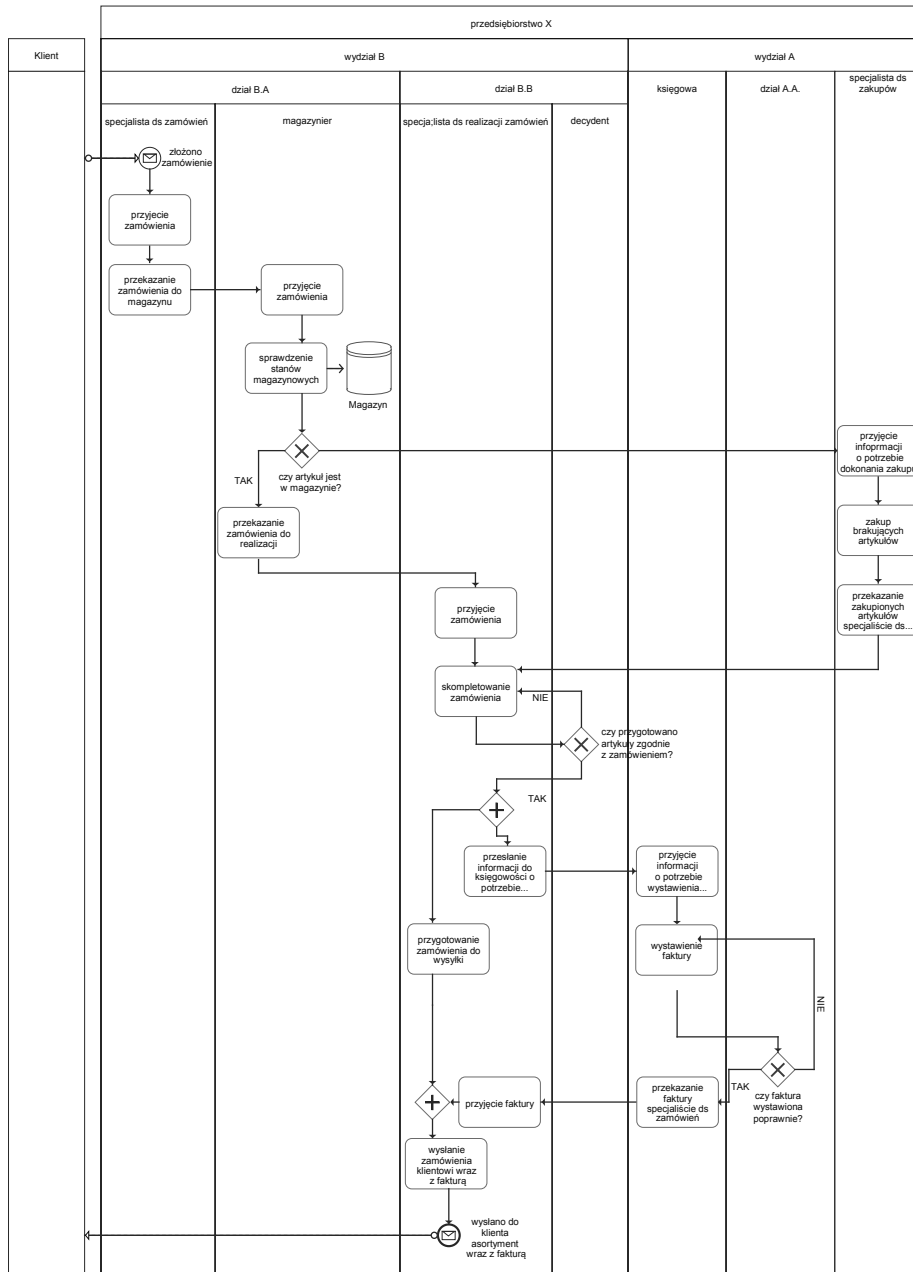
---

<sup>3</sup> Istotnym elementem proponowanej struktury jest komórka związana z zarządzaniem procesami, której zadaniem będzie koordynacja w przedsiębiorstwie działań związanych z wdrażaniem podejścia procesowego do zarządzania, czyli m.in. tworzenie opisów i zmian w procesach, monitorowanie granic (zakresów) procesów, monitorowanie realizacji celów operacyjnych (czyli celów procesów) w relacji z celami nadrzędnymi przedsiębiorstwa, wdrażanie zasad tworzenia i aktualizacji map procesów oraz budowanie i zarządzanie mapą procesów przedsiębiorstwa, wsparcie metodyczne związane z zarządzaniem procesami dla właścicieli procesów, zarządzanie metodyką zarządzania procesami. Biorąc pod uwagę zarządzanie zmianą, zespół ten można określić jako załóżek koalicji zmiany w kierunku procesowego modelu przedsiębiorstwa.

**Właściciel procesu** – zarządza procesowym obszarem biznesowym (czyli jednym procesem lub grupą procesów); odpowiada za skuteczność i efektywne wykorzystanie zasobów kierowanych do procesu. Jego zadaniem jest także uzyskanie niezbędnych zasobów, których proces potrzebuje do funkcjonowania. Odpowiada za realizację celów operacyjnych (wskaźników) oraz uzyskanie właściwych produktów procesu.

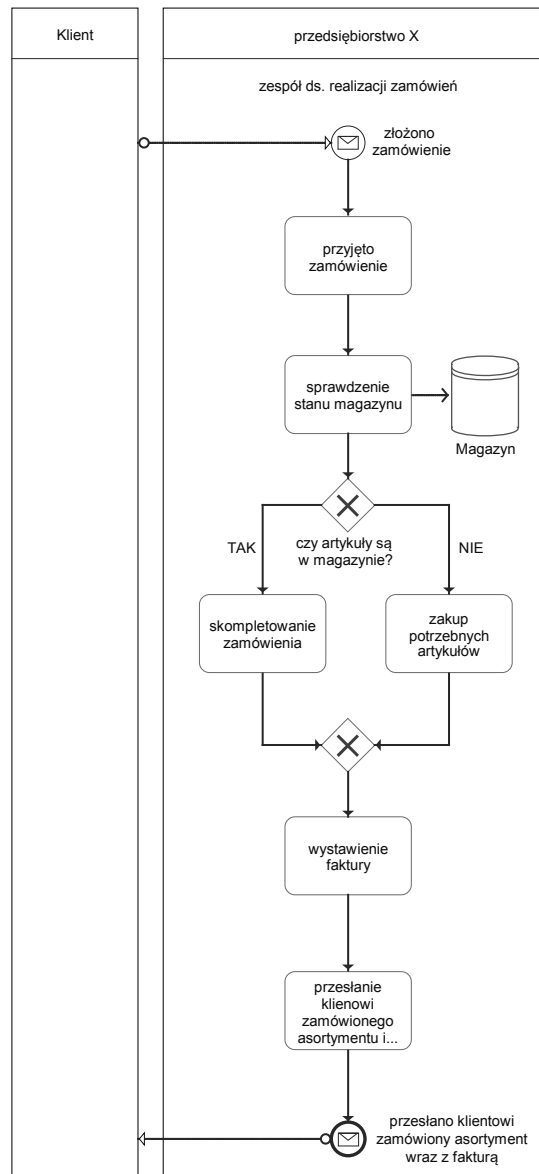
**Analitik procesu** – może go powołać właściciel procesu; odpowiada za analizę przebiegu i wskaźników procesu wraz z monitorowaniem i raportowaniem stanu procesu.

które podejście gwarantuje większy sukces przedsiębiorstwu – organizacja funkcjonalna czy procesowa.



Rys. 2. Przebieg procesu w organizacji zorganizowanej funkcjonalnie

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Przebieg procesu w organizacji zorganizowanej procesowo

Źródło: opracowanie własne.

## Zarządzanie zmianą

Powyższy wywód pozwala w zasadzie na podjęcie decyzji dotyczącej organizacji przedsiębiorstwa związanej ze zwiększeniem prawdopodobieństwa osiągnięcia przez nie sukcesu rynkowego. Samo podjęcie decyzji jest jednak

niewystarczające. Następnym koniecznym krokiem jest wdrożenie potrzebnych zmian w organizacji przedsiębiorstwa. Pomocą mogą być mechanizmy zaimplementowane w zarządzaniu zmianą. Powinny one wspomagać proces zmian już od najwcześniejszych faz wdrażania podejścia procesowego w organizacji, co pozwoli ominąć rafały podczas dokonywania koniecznych przekształceń.

Podczas wprowadzania zmian można zidentyfikować dwa główne problemy: przygotowania projektu zmiany oraz wdrożenia opracowanego i uzgodnionego projektu. Bardzo często można wówczas natrafić na opór przeciw dokonywanym zmianom. Wynika on z naruszenia istniejących przyzwyczajęń i dotychczasowego porządku panującego w organizacji.

Opór przeciw zmianom jest spowodowany także obawą o swoją pozycję, to jest władzę i wpływy, które mają jednostki i komórki organizacyjne w istniejącym systemie działań. Każda jednostka będzie też dążyć – świadomie lub nieświadomie – do ukierunkowania wprowadzonych zmian pod kątem jej własnych korzyści, co może prowadzić do zniekształcenia idei wdrażanych reform. Podczas projektowania zmiany oprócz kosztów poszukiwania informacji występuje znacznie większy problem. Jest nim trudność w uzyskaniu informacji pewnej, czyli niezniekształconej. Jak stwierdzają Michel Crozier i Erhard Friedberg: „Informacje są jednym z najważniejszych elementów każdej gry władzy i wpływów, wymiana informacji nie jest nigdy procesem neutralnym”<sup>4</sup>.

Peter Drucker, jeden z najbardziej znanych ekspertów w dziedzinie zarządzania, pisał o poprzedniej dekadzie, że jedyną stałą rzeczą w zarządzaniu są zmiany. Zmianę można określić jako przetwarzanie nowych koncepcji w możliwe do wykorzystania aplikacje<sup>5</sup>. Mieczysław Morawski twierdzi, że aby funkcjonować w obecnych warunkach, organizacja powinna przyjmować generalne założenie, że zmiana jest stałym elementem zarządzania. Zdolność do przeprowadzania zmiany jest równie ważna jak szybkie rozstawanie się z tradycyjnymi modelami prowadzenia biznesu. Trudno nie zgodzić się z tymi tezami.

Zarządzanie zmianą oznacza nieustające eksperymentowanie w relacjach z klientami<sup>6</sup>. Zofia Sapijaszka jest zdania, że podstawą zarządzania zmianami jest taka ingerencja w organizację (w jej strukturę, systemy, procedury itd.),

<sup>4</sup> M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zbiorowego*, PWE, Warszawa 1982.

<sup>5</sup> E.B. Roberts, *Managing Invention and Innovation*, „Research Technology Management” 1988, vol. 50, no 1.

<sup>6</sup> M. Morawski, w: K. Perechuda i in., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 129–130.

aby stworzyć warunki, w których organizacja będzie działała zgodnie z logiką zmiany<sup>7</sup>.

### **Na początek – małe zmiany**

Mając na względzie przedstawione postulaty, zmianę należy rozpoczynać od możliwie małego zakresu wdrożenia podejścia procesowego. W ten sposób powstaje szansa na minimalizację oporu towarzyszącego przeprowadzaniu koniecznych zmian organizacyjnych. Małą grupę osób łatwiej bowiem przymusić – jeżeli zajdzie taka potrzeba – do ich akceptacji. Ważne jest, aby obszar zarządczy, gdzie przewidziane są zmiany, miał charakter procesowy, a nie funkcjonalny<sup>8</sup>. Obszar wyznaczony do zmiany powinien być z jednej strony istotny dla przedsiębiorstwa (jeden z obszarów działalności podstawowej), z drugiej zaś, ze względu na możliwość niepowodzenia nie może to być obszar, w którym zawirowania natury organizacyjnej mogą zostać szybko zauważone przez klientów. Mogłoby to bowiem zaszkodzić wizerunkowi firmy.

Zmianę można przeprowadzić zgodnie ze znanym modelem Kurta Lewina. Proponuje on trzy etapy wdrażania zmiany:

- rozmrażanie obecnej sytuacji, na przykład przez zakomunikowanie niezadowolenia z istniejącej sytuacji;
- przeprowadzenie procesu zmiany prowadzące do osiągnięcia jej celu;
- zamrożenie na nowym poziomie.

Model Lewina może stanowić punkt wyjścia do stworzenia struktury projektu wdrażania podejścia procesowego. Etap rozmrażania będzie polegał, oprócz zauważenia potrzeby zmiany, na przeprowadzeniu działań edukacyjnych wśród wybranych pracowników, prowadzących do przestawienia ich myślenia na procesowe, przekonania ich do potrzeby zerwania z dotychczasowymi strukturami funkcjonalnymi i dotychczasowymi schematami zachowań<sup>9</sup> (to załączek przyszłego zespołu procesowego). Powinni oni na pierwszym etapie zrozumieć i zaakceptować sens organizacji procesowej.

Celem drugiego etapu procesu zmian jest zaplanowanie, uzgodnienie i wdrożenie nowych procesów (w tym relacji pomiędzy nimi) w organizacji. Niezmiernie istotne jest, aby jak najmocniej zaangażować jak największą

<sup>7</sup> Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 131.

<sup>8</sup> Oznacza to, że zmianą muszą być objęte wszystkie komórki funkcjonalne, przez które przechodzi proces.

<sup>9</sup> Na początek wszystkich szczebli obszaru, w którym dokonywana jest zmiana.



liczbę pracowników we wprowadzenie zmiany – w planowanie, modelowanie, analizę i wdrażanie nowych procesów oraz w tworzenie nowych relacji (większe szanse na powodzenie ma wtedy etap zamrażania zmian).

Na etapie zamrażania, po przeprowadzeniu zmian i ich utrwaleniu, powinna nastąpić stabilizacja w funkcjonowaniu organizacji oraz obmyślenie kolejnych propozycji zmian.

Zespół do spraw zmiany musi mieć szefa. Kolejny krok to dokładne zamodelowanie przebiegu pracy w komórkach i jednostkach organizacyjnych wskazanych do przejścia na zarządzanie procesowe. Utworzenie modelu procesu (i wskaźników efektywnościowych – KPI) oraz jego opis będą podstawą do dalszych kroków: określenia zakresu zmian zarówno w sferze organizacyjnej, strukturalnej, jak i zasobowej. Następnie, na podstawie przeprowadzonych analiz, należy powołać zespoły realizujące proces. Każdy z nich powinien składać się z odpowiedniej liczby pracowników (minimum – konieczna redundancja), którzy będą realizować – czyli będą odpowiedzialni za efekt – proces od początku do końca.

Zespoły procesowe mogą zlecać wykonanie niektórych wyspecjalizowanych lub nieregularnych czynności innym pracownikom bądź komórkom organizacyjnym, bądź procesom. Bardzo istotne jest właściwe określenie zakresu nowych procesów, aby nie zachodziły na siebie. Należy zastanowić się nad zasobami kierowanymi do procesu, by nie były zbyt szerokie, czyli żeby nie obejmowały w prosty sposób wszystkich pracowników pracujących przed zmianą w komórkach organizacyjnych, których dotyczy proces zmiany. Należy pamiętać, że upłynnienie przepływu pracy i określenie właściwych relacji zwolni część zasobów wcześniej wykorzystywanych. Aby nad tym panować, konieczny jest pomiar obciążenia pracą stanowiska pracy dokonany przed wdrożeniem i po jego wdrożeniu<sup>10</sup>.

\* \* \*

Podejście procesowe do organizacji pracy ogranicza liczne nieciągłości przepływu procesu występujące podczas jego przechodzenia przez dużą ilość wąsko wyspecjalizowanych funkcji. Niewątpliwie dużym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa jest przejście z orientacji funkcjonalnej na procesową, ale potencjalne korzyści, jakie może ono dzięki temu osiągnąć, powinny

---

<sup>10</sup> Więcej na ten temat w G. Kluj, *Zarządzanie procesowe czy funkcjonalne – dyskusja na temat modelu zarządzania w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych sektora elektroenergetyki funkcjonujących w burzliwym otoczeniu*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, W. Szymański (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 218–219.

skłaniać do zastanowienia się nad podjęciem decyzji dotyczącej wdrożenia podejścia procesowego.

Orientacja na procesy pozwala spojrzeć na działalność przedsiębiorstwa w sposób wykraczający poza granice działów funkcjonalnych oraz poza granice przedsiębiorstwa (bezpośrednia współpraca zespołu procesowego z klientem). Niewątpliwie zwiększa to prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu rynkowego, którego gwarantem jest usatysfakcjonowany klient. Dzięki temu podejściu usprawnia się także współpracę pomiędzy pracownikami, którzy są zapoznani między innymi z przebiegiem całego procesu, w którym uczestniczą (realizują go), jego celem oraz swoją w nim rolę. Jest to znacznie szersze spojrzenie na wykonywaną przez siebie pracę w aspekcie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa niż w przypadku spojrzenia jedynie przez pryzmat funkcji.

## Bibliografia

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Crosier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zbiorowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Część I: przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Sapieżaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1984.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
- Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, W. Szymański (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.

---

Grzegorz Kluj – mgr inż., absolwent Wydziału Elektrycznego Politechniki Warszawskiej, specjalista ds. zarządzania procesami w Centrali Spółki PGE Dystrybucja S.A., doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej.

Karol Kowalewski

## **TEORIA I RZECZYWISTOŚĆ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ**

Stwierdzenie Heraklita z Efezu, że „jedyną niezmienną rzeczą jest zmiana”, nigdy wcześniej nie było tak aktualne ani nie miało tak dużego znaczenia jak w XXI wieku. Tempo i zakres przemian społeczno-gospodarczych, jakich jesteśmy świadkami, oddziałuje na wiele sfer naszego życia, w tym również życia zawodowego. Nasilające się procesy globalizacyjne i integracyjne, poszukiwanie przez przedsiębiorców tańszej siły roboczej i łatwiejszego dostępu do surowców, wzrost liczby pracujących kobiet, narastające migracje, starzenie się społeczeństw czy rosnąca liczba osób niepełnosprawnych to przykłady aktualnych zjawisk i trendów, które silnie rzutują na warunki zarządzania organizacjami. W konsekwencji coraz częściej i na coraz większą skalę menedżerowie są zmuszeni do funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu i korzystania z nakładów pracy coraz bardziej różnorodnej kadry.

Idea zarządzania różnorodnością stanowi niejako odpowiedź na wymagania współczesnego otoczenia i globalnego rynku pracy. Jest to jednocześnie koncepcja, która zyskuje coraz większą popularność na świecie i w Polsce.

### **Różnorodność w organizacjach**

W artykule, na podstawie dostępnej literatury przedmiotu, zebranych informacji źródłowych oraz danych wtórnych pochodzących z zewnętrznych raportów badawczych, została przedstawiona istota i geneza zarządzania różnorodnością oraz korzyści, jakie może ona dawać organizacji. Znalazła się w nim także próba zasygnalizowania podejmowanych w Polsce działań zmierzających do identyfikacji, analizy i oceny działań z tego zakresu.

Przede wszystkim – co to jest różnorodność? Pierwsze jej definicje odnosiły się do cech, które stanowią o naszej tożsamości pierwotnej: rasie, pochodzeniu etnicznym czy płci. Wkrótce okazało się, że tak rozumiana różnorodność nie wyczerpuje wszystkich związanych z nią kwestii. Jest bowiem

wiele innych atrybutów, które określają naszą tożsamość i które są istotne dla omawianej koncepcji<sup>1</sup>.

Ludzką różnorodność cechują dwa zasadnicze wymiary:

1. Pierwotny (widoczny): wiek, płeć, rasa, przynależność etniczna, cechy fizyczne (ułamności);
2. Wtórny (niewidoczny): religia, orientacja seksualna, status społeczny i rodzinny, kultura, sytuacja ekonomiczna, wykształcenie, styl życia, normy i wartości, postawy<sup>2</sup>.

Różnice między ludźmi rzutują na to, jak ludzie się zachowują, a także na to, jak są postrzegani przez innych.

Odnosząc się do praktyki zawodowej, nasza różnorodność wpływa na sposób, w jaki pracujemy, nawiązujemy kontakty interpersonalne i współtworzymy kulturę organizacyjną. Jak słusznie zauważa Ricky Griffin, różnorodność nie jest zjawiskiem absolutnym<sup>3</sup>. Należy ją traktować jako pewne kontinuum. Jeżeli wszyscy członkowie określonej zbiorowości są tacy sami – nie ma różnorodności, jeżeli zaś są różni we wszystkich możliwych wymiarach – mamy do czynienia z pełną różnorodnością. Oczywiście, ani pierwsza, ani druga sytuacja w rzeczywistości zaistnieć nie może. Są to skrajności czysto hipotetyczne. W praktyce gospodarczej faktyczny poziom różnorodności mieści się między opisanymi stanami. Dlatego też różnorodność należy rozpatrywać w kategoriach jej stopnia lub poziomu z uwzględnieniem jej odpowiednich wymiarów (kategorii).

Różnorodność towarzyszy nam w niemal wszystkich okolicznościach życia prywatnego i zawodowego. Można ją tym samym traktować jako stałą i naturalną cechę ludzkości. Co istotne, jest to zjawisko, które z jednej strony staje się często źródłem licznych konfliktów interpersonalnych, problemów społecznych oraz może prowadzić do dyskryminacji, uprzedzeń, alienacji czy etnocentryzmu. Z drugiej strony, może jednak stanowić swoistą szansę i możliwość rozwoju organizacji.

## **Rozwój idei i pojęcie zarządzania różnorodnością**

Geneza koncepcji, z których rozwinął się nurt zarządzania różnorodnością, sięga drugiej połowy XX wieku i dotyczy głównie USA. Bezpośrednim powodem jej powstania były ograniczone sukcesy ówczesnych polityk

<sup>1</sup> *Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008, s. 4.

<sup>2</sup> B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 15–16.

<sup>3</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 178–179.

integracyjnych. W centrum zarządzania różnorodnością znalazły się nie tyle same mniejszości i ich sytuacja, ile organizacyjne bariery integracji mniejszości. Już wówczas szukano bowiem możliwości wykorzystania osób dyskryminowanych i niedostrzeganych jako źródła potencjalnych talentów.

Początkowo kwestia zarządzania różnorodnością pojawiała się jedynie w kontekście kierowania zespołami pracowników różnych narodowości w korporacjach międzynarodowych oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informatycznych do szybkiego rozwijania pracy zespołowej. Zarządzanie różnorodnością zaczęło być kojarzone z przeciwdziałaniem uprzedzeniom wobec pracowników, którzy reprezentowali mniejszość podlegającą głównie ochronie prawnej. Nacisk położony był na wprowadzanie takich procedur selekcji i oceny pracowników, które opierały się wyłącznie na kryteriach merytorycznych, związanych z wykonywaną pracą<sup>4</sup>.

Pierwsze poprawki w konstytucji w tym zakresie przyjęto w USA w 1974 i 1975 roku. Nowe prawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, płeć, religię, niepełnosprawność, wiek czy orientację seksualną wprowadzono również w Unii Europejskiej (art. 13 Traktatu Wspólnot Europejskich)<sup>5</sup>.

Koncepcja zarządzania różnorodnością jest stosunkowo trudna do jednoznacznego zdefiniowania, zrozumienia i syntezy, co wynika głównie z dualizmu tego pojęcia. Zarządzanie różnorodnością bowiem określa zarówno zagadnienie wyrównywania szans, jak i doceniania oraz świadomego kształtowania różnorodności w miejscu pracy. Obecnie jest to niewątpliwie jeden z najbardziej popularnych obszarów zarządzania, w którym rekomenduje się korzystanie z potencjału pracowników pochodzących z różnych grup wiekowych, kulturowych, środowisk, o różnych umiejętnościach, kompetencjach itp.

Zarządzanie różnorodnością kojarzone jest na ogół z przeciwdziałaniem dyskryminacji. Takie postrzeganie analizowanego zjawiska byłoby jednak jego znaczącym uproszczeniem. Podstawą skutecznego wdrożenia systemu zarządzania różnorodnością jest zaakceptowanie istniejących różnic między ludźmi i traktowanie ich jako potencjału rozwojowego organizacji. Zarządzanie różnorodnością oznacza więc świadome stosowanie praktyk, które dostrzegają, tolerują i doceniają wartości, jakie niosą ze sobą różnice. Jest to idea polegająca na wykorzystywaniu odmiennych doświadczeń, wiedzy, umiejętności, predyspozycji i poglądów członków organizacji. Zarządzanie

<sup>4</sup> Więcej na ten temat: *Zarządzanie różnorodnością...*, *op.cit.*, s. 8.

<sup>5</sup> *Firma = różnorodność*, Zeszyt nr 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 5–6.

różnorodnością można zatem uznać za swoistą praktykę poszukiwania nowych, bardziej efektywnych narzędzi radzenia sobie ze zmiennością otoczenia.

## Podstawowy cel

Podstawowym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każdy zatrudniony, bez względu na swoje cechy społeczno-demograficzne, będzie doceniany i szanowany oraz będzie miał warunki do wykorzystania swojego potencjału, rozwoju osobowości i wzrostu efektywności<sup>6</sup>. Osiągnięcie tego celu jest niewątpliwie dużym wyzwaniem dla menedżerów, ponieważ ma na to wpływ co najmniej kilka czynników. Każda grupa społeczna bowiem ma inne wymagania w kwestii zarządzania, co istotnie podnosi trudność w zakresie doboru optymalnych metod i technik kierowania.

Ludzka odmienność może stać się pretekstem do uprzedzeń i powstawania negatywnych stereotypów, prowadzących do dyskryminacji, wykluczenia i innych wrogich postaw społecznych, które mogą się pojawić w każdej organizacji. Ryzyko wystąpienia niekorzystnych zachowań, konfliktów interpersonalnych i zaburzeń w kulturze organizacyjnej należy jednak skonfrontować z głównymi korzyściami, jakie może dać organizacji skuteczne zarządzanie różnorodnością. Oto one<sup>7</sup>:

- budowanie reputacji i prestiżu organizacji – najbardziej wiarygodną rekomendacją każdej organizacji jest dobra opinia jej pracowników. Dlatego też zadowoleni pracownicy, pracujący w przyjaznej atmosferze, niedyskryminowani i szanowani są najlepszym nośnikiem pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu, czyli wśród przyszłych pracowników, klientów i partnerów;
- szerszy dostęp do nowych talentów – niektóre organizacje, dyskryminując kandydatów do pracy, niejako samoczynnie ograniczają sobie możliwość rozwoju. W konsekwencji praktyka taka może prowadzić do niezatrudnienia osób szczególnie uzdolnionych, kompetentnych, z wysokimi kwalifikacjami;
- wzbogacanie kultury organizacyjnej o nowe (unikatowe) wartości – praca w różnorodnym środowisku daje możliwość uczenia się od siebie nawzajem. Różnice kulturowe czy religijne związane są nie

<sup>6</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 227.

<sup>7</sup> Patrz także: B. Jamka, *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, „Master of Business Administration” 2011, nr 6(113), s. 72.

tylko z odmiennym postrzeganiem świata, ale również podejściem do wielu innych zagadnień. Często związane są także z różnym sposobem pracy czy rozwiązywania problemów zawodowych;

- wzrost kreatywności i efektywności kadry – w homogenicznym środowisku pracy istnieje zagrożenie ograniczania się pracowników do wykorzystywania w pracy jedynie wypracowanych (nie zawsze najefektywniejszych) schematów, co może rzutować na zahamowanie ich innowacyjności i kreatywności. Różnorodność pomysłów, poglądów oraz doświadczeń pracowników pozwala zaś na wypracowywanie nowych, innowacyjnych rozwiązań;
- wzrost satysfakcji klientów – różnorodność w organizacji pozwala skoncentrować się na kliencie i wypracować więcej dobrych rozwiązań i przedsięwzięć. Tezę tę potwierdza fakt, iż 75% firm z listy Fortune posiada formalne programy zarządzania różnorodnością<sup>8</sup>. Niejednorodny zespół pracowników bowiem pozwala lepiej reagować na potrzeby zróżnicowanych klientów. Dzięki temu ich potrzeby są lepiej rozpoznane, a preferencje i oczekiwania bardziej klarowne.

## Za pośrednictwem międzynarodowych korporacji

Początek rozwoju idei zarządzania różnorodnością w Polsce można datować na lata 90. XX wieku. Wówczas, głównie za pośrednictwem międzynarodowych korporacji, które otwierały w Polsce swoje oddziały, docierały do Polski zagraniczne trendy i koncepcje obejmujące politykę kadrową i kreowanie kultury organizacyjnej. Przełomowy był rok 2004. Akcesja Polski do Unii Europejskiej spowodowała, że Polska stała się aktywnym uczestnikiem europejskich debat związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji oraz beneficjentem licznych programów unijnych ukierunkowanych na promowanie polityki równych szans. Różnorodność, z terminu praktycznie nieznanego w środowisku biznesowym, przekształciła się w przedmiot analiz, konferencji, publikacji i badań naukowych<sup>9</sup>.

Warto jednak dodać, że w kontekście wdrażania strategii równych szans polskie prawo zostało dostosowane do wytycznych Unii Europejskiej jeszcze przed przystąpieniem Polski do struktur unijnych. Odpowiednie dyrektywy zakazujące jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, a w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość,

<sup>8</sup> Firma = różnorodność..., *op.cit.*, s. 23.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 7.

przekonania polityczne przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną zostały uwzględnione w nowelizacjach Kodeksu pracy w 2002 i 2004 roku<sup>10</sup>. Artykuł 94 Kodeksu pracy nakłada także na pracodawcę obowiązek zapewnienia przyjaznego i pozbawionego mobbingu środowiska pracy.

Zdaniem wielu to właśnie wymienione regulacje prawne istotnie „zachęciły” biznesowych decydentów do wdrażania rozwiązań przeciwdziałających przejawom dyskryminacji i propagujących ideę równych szans. Pracodawcy starali się bowiem zmniejszyć ryzyko procesów sądowych i wysokich kar finansowych, wynikających z łamania prawa pracy. Paradoksalnie opisywana „motywacja” przyczyniła się do rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością<sup>11</sup>, chociaż należy podkreślić, że przeciwdziałanie dyskryminacji w celu uniknięcia kar niewiele ma wspólnego z aktualną ideą zarządzania różnorodnością. Ponadto w Polsce różnorodność przez relatywnie długi czas była postrzegana jedynie w wymiarze odmienności płci i wieku. Pozostałe aspekty różnorodności były brane pod uwagę bardzo rzadko. Zmianom prawnym przez wiele lat nie towarzyszyły również odpowiednio przeprowadzone i nagłośnione kampanie informacyjne. W rezultacie znajomość i rozumienie nowych regulacji wśród polskich pracodawców i pracowników jest nadal relatywnie niska<sup>12</sup>.

W ciągu ostatnich kilku lat zrealizowano w Polsce kilkadziesiąt przedsięwzięć z zakresu zarządzania różnorodnością. Ale opisywane działania mają przede wszystkim charakter projektowy, a ich celem jest zazwyczaj rozwiązanie konkretnego problemu wewnątrzorganizacyjnego lub promowanie idei równych szans.

## **W wąskim zakresie**

Biorąc pod uwagę grupy społeczne w Polsce, do których są adresowane opisywane inicjatywy, można stwierdzić, że zdecydowana większość z nich dotyczy kobiet, a w szczególności kobiet w ciąży lub przebywających na urlopach macierzyńskich i wychowawczych. Przedsięwzięcia kierowane do innych zbiorowości, jak cudzoziemcy, młodzież, osoby starsze czy niepełnosprawne, należały i należą do rzadkości.

<sup>10</sup> Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, tekst jedn. Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.

<sup>11</sup> Więcej na ten temat: *Zarządzanie różnorodnością...*, *op.cit.*, s. 10.

<sup>12</sup> Więcej rozważań na temat społecznych i historycznych uwarunkowań zarządzania różnorodnością w Polsce można znaleźć w pracy: M. Gryszko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 7–10.



Zakres przedmiotowy podejmowanych działań obejmuje przede wszystkim etap doboru pracowników. W przeważającej liczbie organizacji aktywnych w sferze zarządzania różnorodnością to właśnie w kwestii zatrudniania dostrzeżono najwięcej przejawów dyskryminacji, a także potrzebę wdrażania idei świadomego kształtowania różnorodności. Zdecydowanie rzadziej prowadzi się działania odnoszące się do motywowania, wynagradzania czy rozwoju pracowników.

Warto też zauważyć, że działania podejmowane w Polsce w analizowanym zakresie nie wykazują istotnego branżowego zróżnicowania. Inicjatywy na rzecz równości płci czy przeciwdziałania dyskryminacji występują zarówno wśród firm z branży IT, elektronicznej, jak i spożywczej, finansowej czy ubezpieczeniowej.

Najciekawsze są następujące przedsięwzięcia:

- program „Zatrudnienie Fair Play” – inicjatywa realizowana przez Krajową Izbę Gospodarczą mająca na celu wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorców i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce. Promuje on ideę wdrażania zasad uczciwego zatrudniania, ograniczania dyskryminacji podczas zatrudniania pracowników, stwarzania godziwych relacji i warunków pracy oraz podnoszenie świadomości pracodawców w zakresie etyki we wzajemnych relacjach pracodawca – pracownik;
- szkolenie „Rekrutacja bez dyskryminacji” – przedsięwzięcie realizowane przez firmę Real, podczas którego osoby biorące udział w procesach doboru pracowników uczestniczyły w szkoleniu wewnętrznym „Jak prowadzić rozmowę rekrutacyjną?”. Udział w szkoleniu był obowiązkowy dla wszystkich osób pracujących na stanowiskach kierowniczych;
- Instrukcja dotycząca bezstronnego i rzetelnego naboru pracowników – celem inicjatywy podjętej w Urzędzie Skarbowym w Środzie Śląskiej było ustalenie jasnych i przejrzystych reguł naboru nowych pracowników. Opisywana instrukcja uwzględnia następujące zasady naboru: zasadę równego traktowania, zasadę stałości wymagań i kryteriów oceny, zasadę bezstronności i niezależności, zasadę profesjonalizmu, zasadę subiektywizmu kontrolowanego i zasadę przejrzystości;
- Indywidualny program rozwoju zawodowego kobiet – w ramach realizacji polityki równych szans Nokia Poland wprowadziła narzędzie sprzyjające rozwojowi kobiet w firmie. Od początku zatrudnienia kobieta ma możliwość świadomego planowania swojej kariery przez indywidualny program rozwoju zawodowego. Już podczas procesu

doboru poddawana jest ocenie kompetencji pod kątem przyszłego rozwoju;

- Projekt „Czarna owca” – głównym celem projektu było zwiększenie szans więźniów na zatrudnienie. Projekt miał ponadto doprowadzić do zdobycia nowych umiejętności i kwalifikacji przez skazanych w trakcie odbywania kary w Zakładzie Karnym w Wołowie. Istotnym partnerem tych przemian musiało być społeczeństwo, dlatego ważnymi celami projektu stały się też: wzrost akceptacji społecznej wobec metod resocjalizacyjnych opartych na pracy, a także uczestnictwo zakładów karnych w tworzeniu lokalnego rynku pracy;
- Kanał komunikacyjny „Biała linia” – w British American Tobacco Polska wprowadzono innowacyjne rozwiązanie w postaci procedury „Biała linia”. Wszyscy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania ewentualnych przypadków dyskryminacji ze względu na płeć. W tym celu został utworzony specjalny kanał komunikacyjny „Biała linia”. Pracownicy firmy mogą korzystać z niego w przypadkach, kiedy zwyczajna, służbowa droga raportowania nie może być użyta;
- Monitoring wynagrodzeń według płci – Procter & Gamble Polska raz w roku przeprowadza monitoring wynagrodzeń, analizując dane dotyczące kobiet i mężczyzn w tym zakresie. Firma stosuje sztywny system zarządzania wynagrodzeniami i jasne zasady awansowania. Procedura monitoringu pozwala uzyskać realistyczny obraz pozycji kobiet w organizacji i gdy jest to zasadne, podjąć ewentualne działania zaradcze służące zapewnieniu równości systemu wynagrodzeń;
- Program „Pracująca mama” – od kilku lat w Johnson & Johnson Polska funkcjonuje program, który ułatwia młodym matkom rozwój zawodowy w firmie, pomagając zarazem sprostać obowiązkowi opieki nad dzieckiem. Firma proponuje więc modyfikowanie zakresu obowiązków, elastyczny czas pracy, czasowe zmniejszenie etatu, pracę w domu, objęcie opieką lekarską członków rodziny czy prezenty okolicznościowe.

### **„Gender Index”**

Analizując działania realizowane w Polsce na rzecz zarządzania różnorodnością, należy również odnieść się do ogólnokrajowej inicjatywy „Gender Index”. Projekt, którego liderem był Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, miał na celu opracowanie i popularyzowanie efektywnego modelu zarządzania firmą uwzględniającego politykę równouprawnienia płci.

W ramach projektu opracowano wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, zorganizowano konkurs „Firma równych szans”, stworzono model szkoleniowy oparty na koncepcji zarządzania różnorodnością, przeprowadzono kampanię społeczną i przygotowano pierwszy w Polsce przewodnik dobrych praktyk zawierający przykłady rozwiązań w zakresie równości szans<sup>13</sup>.

Warto również odnotować inną międzynarodową inicjatywę promowaną przez Komisję Europejską, do której przystąpiła Polska: Kartę Różnorodności. Analizowane przedsięwzięcie sprowadza się do pisemnego zobowiązania, które obliguje organizację (sygnatariusza porozumienia) do wprowadzenia polityki równego traktowania w zatrudnieniu, zarządzania różnorodnością, aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi. Inauguracja polskiej wersji Karty Różnorodności odbyła się 14 lutego 2012 roku. Karta została wówczas podpisana przez czternaście organizacji. 6 grudnia 2013 roku Karta Różnorodności miała 85 sygnatariuszy. Nie licząc kilku rodzimych fundacji i stowarzyszeń oraz kilkunastu firm (głównie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw), członkami porozumienia są przedsiębiorstwa zagraniczne, posiadające w Polsce oddziały lub filie<sup>14</sup>.

Znacząca część programów i przedsięwzięć realizowanych zgodnie z koncepcją zarządzania różnorodnością jest wynikiem projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Można zatem przypuszczać, że gdyby nie inicjatywy Unii Europejskiej na rzecz promowania i finansowego wspierania idei zarządzania różnorodnością wśród polskich organizacji analizowanych działań byłoby w naszym kraju znacznie mniej.

\* \* \*

Geneza zarządzania różnorodnością w Polsce oraz praktyka w tym zakresie wskazują, że prekursorami stosowania tej koncepcji zarządzania były głównie firmy międzynarodowe mające w Polsce swoje oddziały. Przykłady rodzimych przedsiębiorstw wdrażających działania wchodzące w zakres zarządzania różnorodnością należą do zdecydowanej mniejszości, co można zaobserwować po ukazanych w artykule przykładach i co potwierdza wykaz sygnatariuszy polskiej wersji Karty Różnorodności. Wśród pierwszych inicjatyw z tego zakresu dominowały praktyki polegające na przeciwdziałaniu dyskryminacji, ale głównie w obawie przed karami finansowymi za

<sup>13</sup> Zob.: <http://www.equal.org.pl> (data dostępu: 5.12.2013).

<sup>14</sup> Zob.: <http://kartaroznorodnosc.pl> (data dostępu: 6.12.2013).

nieprzestrzeganie prawa. Uzasadnia to tezę, że dotychczasowe zarządzanie różnorodnością miało charakter jedynie „prowizoryczny”.

Wydaje się również, że analizowaną ideą dużo bardziej niż przedsiębiorcy zainteresowane są organizacje non-profit działające na rzecz promowania biznesu odpowiedzialnego społecznie. Nie zmienia to faktu, że nadal relatywnie niewielkie grono przedsiębiorców ma świadomość, jak wiele możliwości stwarza dostrzeganie i umiejętne kreowanie różnorodności. Mimo korzystnych uregulowań prawnych wyniki badania opinii publicznej wciąż wskazują na wysoki poziom mobbingu i dyskryminacji, w tym głównie molestowania seksualnego, w polskich przedsiębiorstwach<sup>15</sup>.

Pomimo zachodzących w Polsce zmian w zakresie zarządzania różnorodnością nadal jesteśmy w stosunkowo wczesnej fazie rozwoju tej koncepcji zarządzania. Analiza dobrych praktyk, jak również przegląd publikacji i badań naukowych dotyczących tej tematyki wskazuje, że zauważalny wzrost zainteresowania opisywaną ideą nastąpił bardzo niedawno, zaledwie kilka lat temu.

Z upływem czasu przybywa jednak w Polsce przejawów zarządzania różnorodnością, chociaż zmiany następują zdecydowanie wolniej niż w USA czy krajach Europy Zachodniej. Polscy pracodawcy, przygotowując wewnętrzne procedury z zakresu polityki kadrowej, dostrzegają przede wszystkim problem równości płci czy też korzyści wynikających z tej różnorodności, ale stopniowo na popularności zyskują również inicjatywy odnoszące się do innych wymiarów różnorodności. Niemniej znaczący rozwój opisywanej koncepcji jest w Polsce sprawą skomplikowaną i wieloaspektową. Wdrażanie przez przedsiębiorców tego modelu zarządzania wymaga odpowiednich umiejętności oraz przekonania i wiary, że świadome różnicowanie kadry może organizacji przynieść sukces i korzyści.

Aby do tego doszło, zdecydowana większość zarówno przedsiębiorców, jak i całego naszego społeczeństwa musi istotnie zmienić sposób postrzegania osób starszych, niepełnosprawnych, cudzoziemców, ludzi o „nietypowej” orientacji seksualnej czy kobiet w ciąży lub na urloпах macierzyńskich. Proces redukcji stereotypów i uprzedzeń oraz przejawów dyskryminacji jest trudny i długotrwały, wymaga znaczących zmian społeczno-kulturowych, modyfikacji systemu norm i wartości. Jest jednak niezbędny do rozwoju idei zarządzania różnorodnością.

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 11.

## Bibliografia

- Firma = różnorodność*, Zeszyt nr 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Gryszko M., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- <http://www.equal.org.pl>.
- Jamka B., *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, „Master of Business Administration” 2011, nr 6(113).
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
- Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.
- Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.

---

Karol Kowalewski – dr nauk ekonomicznych, adiunkt w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Białymstoku Filia w Ełku, dziekan Wydziału Zarządzania, autor ponad 30 recenzowanych prac naukowych, współtwórca ekspertyz i projektów badawczych z zakresu zarządzania i ekonomii.

Hoang Tien Nguyen

## **DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF VIETNAM'S ECONOMY**

### **Vietnam's economy in recent years**

#### **Income and other welfare factors**

GDP (Gross Domestic Product) is a measure of a size of a given economy. Instead, GDP per capita is a relative measure of level of welfare showing the prosperity of people living in a society. GDP per capita corrected by PPP (Power Purchase Parity) is a more precise measure. GDP per capita of Vietnam has been growing fast and sustainably during the last two decades. But it is still at low level in terms of its absolute values. In 2008, GDP per capita for the first time had reached the threshold of 1000 \$ pulling Vietnam to the group of average low income countries. Aside of GDP per capita and PPP per capita, there are other following measures called non GDP factors to prove the level of welfare of society as a whole:

- poverty reduction rate – Vietnam has great achievements in the progress of poverty reduction, however the risk of returning under poverty line is still high in some part of the society, especially those living in rural and mountainous areas;
- income inequality – in general, income inequality always grows together with the process of economic development (see BRIC countries), but this gap between rich and poor is still acceptable in comparison with neighboring countries in the region;
- quality of life expressed by:
  - HDI (Human Development Index) – Vietnam positions itself in a low-average group in term of HDI which's absolute value is lower compared to nearly all countries in the region. HDI consists of 3 subindices embracing w areas: income, health and education.

- Vietnam is positioned quite high in term of first subindex (income) and quite low in term of last subindex (education),
- environment – the quality of life environment in Vietnam is seriously damaged and endangered due to industrial pollutions that threaten air and water quality causing many diseases and shortening life expectancy of Vietnamese people;
  - other factors which are following:
    - progrowth factors – productivity of labor and capital used has been declined since 2000, so their participation in creating GDP and its growth has been increased leading to lower participation of technology progress in it,
    - labor mobilization rate – high rate, about 2/3, of population in the labor age is an advantage for the economy, but signs of aging population have unexpectedly appeared with index of aging risen from 25% to a predicted level of 35% in 10 years exceeding 30%, the average value of this index in ASEAN countries,
    - labor efficiency – Vietnam's labor efficiency has been risen since 1986 with an average rate of 4.67% (higher than 3.73% of ASEAN average but lower than 7.26% of China). In absolute terms, Vietnam's labor efficiency is still low and in 2009 its value was only 15% of Singapore, 9% of USA, 40% of Thailand and 52% of China. Labor efficiency rate rose mainly due to restructurizing of the economy from agriculture based to industries and services based, but not due to restructurizing within a given sector which has been very important for developed countries such as Singapore and South Korea. Labor efficiency rate is highest in FDI sector but with a tendency to slow, relatively high in state sector due to concentration on strategic, hi-tech and highly capital demanding branches, and remains very low in the private sector.

### **Investment and FDI**

Investment rate on GDP growth is constantly rising, starting from 18% in 1990 to 46% in 2007, a much higher than of any country in Asia (South Korea and Taiwan – ca 25%), ASEAN (Thailand – 33%), China (38% but its GDP growth rate is much higher). That all means that the investment productivity is low and still declining. ICOR coefficient's value has showed the same. Despite the sharp rise of the private and FDI sector, 18% and 44% y-o-y respectively during the past 2 decades, public investment is contracting but still prevails, showing no signs of productivity improvement. The productivity of public investment is very important for growth and macroeconomic stability of country.

FDI (Foreign Direct Investment) as a very important source of investment due to insufficient domestic saving, in total of investment in Vietnam, rose from 12.5% in 2006 to 25% in 2007. There is a widening gap between FDI level invested in reality and FDI level declared. The proportion between them is 73% in period of 1997–2004 but contracted to 40% in period of 2006–2008 due to global economic crisis. FDI is concentrated in real estate sector and labor intensive sector profiting from cheap labor forces of Vietnam. FDI is first focused in biggest cities (Hanoi and Ho Chi Minh city) and then extended to neighboring provinces. The quality of FDI, in terms of their positive impact on real economy and its competitiveness is low due to the lack of governmental strategy to attract proper FDI underlying the boost competitiveness and social welfare.

### **Export and import**

Export rate on GDP growth is high, however the world market share of Vietnam is relatively small due to starting from a very low level. This rate is about 68%, lower than Singapore and Malaysia (the most export oriented countries in ASEAN), the same as Thailand and higher than all the rest of ASEAN countries. Export value quadrupled from 17 billions USD in 2000 to 70 billions USD in 2008. Vietnam exports labor intensive and agricultural products with low added values instead of technology and innovation intensive ones.

Import rate on GDP growth is high and still rising, recently overpassing total export value leading to the increase of trade gap which nearly quadrupled during two years (rose from 4.5% GDP in 2006 to 17% GDP in 2008). This is the consequence of the import of production goods but lately imported consumption goods, especially those luxury, also rise sharply. Vietnam imports mainly from neighboring and other Asian countries, especially trade gap with China is still widening.

### **Entrepreneurship**

The amount and scale of newly established enterprises is still growing, especially since new Business Law has been issued in 2000. 99% of all Vietnamese companies are considered as SMEs (Small and Medium Enterprises) according to governmental criteria.

The competence and managerial skills of the board of directors still are limited as well as the their financial capability. One may sense the lack of serious motivation to invest in order to boost those skills and capability.

### **Technology and innovation**

In the whole economy, the number of patents and intellectual properties recognized is still low taking into consideration the size and the potential of the



country. More over many of those patents are only trademarks which number rose sharply during the last 10 years due to the rapid mushrooms-after-the-rain-like expansion of SMEs sector. Also the application and the conformation of enterprises to quality standards set by international bodies are still limited and only a few of them are awarded quality or environmental certificates.

### **Major determinants of competitiveness of Vietnam's economy**

#### **Geographical and demographical factors**

Vietnam's location along the coast of South China Sea with different climatic zones gives it a lot of advantages in order to offer a wide range of tourist service and develop maritime economy. On top of that, Vietnam is also a bridge that connects China with all countries in ASEAN. One more positive side is that Vietnam is abundant and diversified in natural resources inland as well as offshore, but they are explored excessively by central and local authorities leading to destruction of natural environment such as forest devastation and extinction of many precious animal and plant species.

Every year, the geographical position of Vietnam exposes it to many natural disasters. Those disasters are intensified by global climatic change which hardest hits Vietnam. Vietnam is considered as one of the six countries in the world mostly impacted by global warming and other related phenomena.

#### **Social and political factors**

Basic social services such as healthcare and education are widely accessible to all society. Public investment in these areas are high in terms of percentage of national budget, but still low in terms of absolute value. Public-private partnership in these areas are underdeveloped despite burgeoning private institutions. Generally consider, the lack of highly qualified human resources (skilled workers) is the most visible barrier hindering economic development and hitting hardest on social spheres.

Despite the adequacy and quality of legal acts, their implementation is not highly effective, as well as the whole country's legislative system. Rules and regulations are not transparent and sometimes contradictory not creating a social consent. More over, corruption is the most serious disease that has been penetrated all the social, political and economical spheres.

One of positive highlight in the social and political picture of the country is the high political stability, although the political system's productivity is rated as medium. This is due to the fact that hierarchy of power in the administrative

system is highly dispersed coupled with a lack of integrity between central and local rules and regulations in terms of their perception and execution.

### **Macroeconomic factors**

Before 2007 (WTO accession), Vietnam has achieved many significant successes in the economic development. In the period of 2007–2008 (after WTO accession, before crisis), strong FDI influx together with low absorptive and managerial capability has led to serious macroeconomic instability caused by internal factors. In this time, budget deficit was on the rise, increasing from 3–4% GDP before 2007 up to 7–7.5% GDP after 2007 and 9% GDP in 2009, in order to curb the momentum of economic slowdown. Simultaneously, public debt in 2009 was about 45% GDP, rose faster than GDP – it is within control, but still too high comparing to the 30–40% GDP debt level of other developing countries. Vietnam's interest and inflation rate has been the highest in all ASEAN countries leading to many economic and social instability forcing government to use many administrative measures to interfere. In 2008, with GDP per capita over 1000\$, Vietnam entered the group of countries with medium income. That means cutting unrefundable financial aids and sponsors offered so far by wealthiest countries in the world. Instead, the appearance of commercial loans signals that Vietnam should be financially independent and treated by global community on commercial basis. Since 2007 (WTO accession), budget income rose 30% y-o-y enough to finance state owned enterprises and public services. The side-effect is the ease of money supply and expansion credit action leading to bad loans, the main sore of banking system later. This time around, the lack of coordination and integration in macroeconomic management which had administrative rather than market character made it unsuitable and inadequate to post-WTO economic and market situation.

### **Business environment**

Business environment consists of many following input factors:

- communication infrastructure – investment in infrastructure in Vietnam is at very high level, 10% GDP, while the level recommended by WB is 7% GDP. Three fourth of this investment come out from state budget. The brought about productivity and quality are not coupled with the scale of investment. As a consequence, the general logistic services are relatively low comparing to other country in the region, impacting at the same time other parts of the economy;
- telecommunication infrastructure – Internet access rate is high and still growing fast (25% in 2009 and 35% in 2010), supported by

young population structure. Mobile phone service market grows with a lightening speed in previous years reaching level of 90% population being active users due to market competition of non-monopolized service providers leading to a sharp price reduction;

- financial infrastructure – financial markets are steadily growing fast but they haven't yet been developed in-depth with enough sophisticated financial instruments put in place. Credit access is still limited to state owned and large enterprises. Bad loans appear to be high due to lack of control and monitoring of the credit market. Most of the money are invested in housing market and stock exchange instead of investment in the real economy to serve production purposes;
- human resource infrastructure – Vietnam is one of countries with highest percentage of students studying in USA in all Asia (1.5 students per 10 thousands citizens). The amount of universities in Vietnam reaches the peak level in 2009 with 412 schools, in which 78 are private, as well as the amount of students reaching the level of 195 per 10 thousands citizens, rose 13 times since 1987. There is still a lack of foreign universities or foreign funded universities to bring about a new teaching quality guaranteed by their participation. The biggest concern of business environment now is the lack of highly skilled workers desperately needed for the development of all branches of the economy;
- administrative infrastructure – the effectiveness of this infrastructure is not special high, with long lasting non-transparent and complicated administrative procedures as burdens for all citizens and entrepreneurs. On average, each enterprise needs nearly 1000 hours to deal with taxation procedures, meanwhile in Singapore 84 hours are needed instead. The same is the gigantic amount of legal acts and official documents issued;
- innovative infrastructure – in general, innovational and technological capability, compared to major neighboring economies, are still weak and inadequate. The assessment are made based on National Innovative Index of WEF, Knowledge Based Economy Index of WB and Global Innovative Index of INSEAD. The lack of intellectual property rights and the lack of adequate investment in R&D are on top of that.

Competitive strategy's context:

- openness of economy – openness of the economy is marked by several important events such as: the accession to AFTA (Asian Free Trade Agreement) in 1996, signing with USA BTA (Bilateral Trade Agreement) in 2001, accession to WTO in 2007;

- competition intensity – businesses of different parts of the economy are not equally competing in the same market due to governmental propensity to give more privileges to state owned enterprises. Privatization is concerning only small scale and size SOEs and is focused only on reduction of state capital participation rather than strengthening the productivity and management effectiveness of SOEs. Comparing to foreign companies, Vietnamese enterprises still compete on the low price basis instead of compete on the quality basis and products feature basis.

Demand's condition – Vietnam market is relatively big and is fast and steadily growing, so demands of domestic consumers are sharply rising but still at low level.

### **Sectorial environment**

Clusters' existence and activities – specialization and geographical concentration of economic activities are natural processes that enhance general and sectorial competitiveness. This trend has been seen since long time ago and is rather natural process than a result of a cohesive governmental cluster policy. The level of development and degree of dynamic of clusters and their interconnection show no sign of distinction. This might be due to the lack of right perception of clusters, which differ very much from industrial zones, and the lack of systemic (instead of interventional one) policy towards them.

### **Enterprise environment**

The economic structure of enterprises sector has changed little during the previous decade (2000–2009). With little decrease of SOEs zone participation (41% down to 38% through privatization, fusion and consolidation) and little increase of FDI sector participation (11% up to 13%). Profit rate (35%) and job creation rate (28%) of SOEs are not adequate to their potential and participation in the whole economy (51% of total national investment). SOEs concentrate on transport and infrastructure services, FDI enterprises concentrate on retailed sails, hotel and tourist industry, real estate sector, private enterprises concentrate on export-supportive production and processing industries and housing market. In terms of the entrepreneurs themselves, they are not enough educated and lack seriously business skills required by market economy. Secondly, in the level of enterprise, the lack of transparent and effective management system has been seen as the largest barrier to develop and expand in domestic market, not mentioning oversea one. Due to the above mentioned facts, Vietnam is far behind all countries in terms of company management competence measured by Company Management

Index. Finally, the fact that their participation in government's policy making processes is still weak and hardly visible means government's policy might not be adequate for businesses sector and might not support them well due to the lack of active feedback and mutual cooperation.

### **Proposals for government strategists and policy makers**

The macroscopic situation presented above together with the basic determinant of competitiveness already discussed in details has revealed several macroeconomic imbalances and series of troubles needed to resolve in a bid to strengthen the economy and boost its competitiveness.

Trade gap (imbalance) – Vietnam, as a developing country such as China, paradoxically has suffered trade deficit, and ironically, the most of its deficit is related with China. Vietnam exports a lot low-valued, low-end goods and products, but now due to the gradual growth and enrichment of middle class, the import of luxurious, high-valued, high-end goods is on the rise leading to trade gap in recent years. In terms of basic consumption products, China offers better price leading to excessive import from the north.

Investment-saving imbalance – investment is a result of saving, but due to the above-mentioned low productivity of investment, money coming from saving are not enough to finance many public infrastructural project necessary for economic development. Foreign capital is needed leading to the rise of public debt and decline of currency reserve, a serious impact on the whole economy.

Inflation and exchange rate – inflation rate in recent years strongly fluctuated and sharply rose leading to depreciation of the local currency.

Hereafter are the list of troubles of the economy needed to be dealt with and what to do in order to disentangle, among others, three above-mentioned imbalances to strengthen the economy and to boost its competitiveness.

Lack of highly qualified human resource and fragile infrastructure – invest more in, decentralize (remove administrative intervention), liberalize (involve foreign educational institution), commercialize education system (connection with business), especially pay more attention and action on tertiary education system.

Start a public-private partnership form of investment based on:

- central mechanism of coordinating, monitoring and assessing infrastructural development project;
- public– private bidding management system.

Low positive FDI impact on economy – select and promote those FDI which are connected with transfer of the newest and most needed technology.

Allow FDI influx to the branches that have pervasive effect to boost the innovativeness of the whole economy and pull behind the need to employ and educate skilled workers:

- attract FDI according to National Strategy for Economic Development;
- reform FDI management system;
- relate FDI with national competitiveness policy and other policies.

Disproportion between growth and investment – the proportion between growth and investment of Vietnam is incomparable with other countries. To boost the investment productivity the best solution is to immediately reduce the SOEs sector' size and improve its operation effectiveness through:

- strengthen productivity and competitiveness of SOEs;
- lessen their privileges put them under the same competition pressure, on equal terms as other enterprises, apply the same market management and information transparency standard toward them;
- split the role of government as an owner and as a manager;
- speed up privatization process together with restructuring and modernization of SOEs.

Administrative procedures – reduce radically to minimum the administrative bureaucracy, reduce the length as well as the amount of policy procedures through continuous enhancement, improvement and innovation of all of them. More over, in order to support and guarantee right and appropriate policy elaboration, the administration staff should be equipped with modern public management knowledge through participation in various short-term and long-term training program, in-house, domestic or even abroad in highly developed countries.

Low value added export products – linked with skilled workers investment and education and selective FDI absorption to participate in higher-end goods and services production and to move up in the global value chains.

Price based competitive advantage is declining – as Porter said price based competition is no solution due to the fact that it will lead to market destruction. Differentiation strategy is a good solution consisting in finding out one's own advantage, strength in terms of products' feature, production processes, management system.

To summarize the carried out analysis, a change of growth model is needed, that means a transformation from “to based on cheap labor forces and high capital investment” to “to based on productivity and competitiveness”.

## References

- Porter, M. (2010), Report on competitiveness of Vietnam. Central Institute of Economics and Management of Vietnam, Asia Competitiveness Institute of Singapore.
- Nguyen Hoang Tien (2012), Competitiveness of Enterprises in a Knowledge Based Economy. PTM (Polskie Towarzystwo Menedzerskie) Publishing House.

---

Nguyen Hoang Tien – dr, absolwent Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, doktorat uzyskany w Szkole Głównej Handlowej. Obecnie jest habilitantem na Politechnice Częstochowskiej.

Aleksandr Annayarovich Stepanov, Margarita Vital'yevna Savina

## **MODELOWANIE NARZĘDZIEM ZARZĄDZANIA SEKTOREM ROLNICZYM**

Opracowania i wyboru najlepszych, racjonalnych decyzji i działań mających na celu udoskonalenie prowadzenia działalności rolniczej w warunkach gospodarki rynkowej w Rosji (gdzie prowadzimy działalność naukową na Moskiewskiej Państwowej Akademii Administracji oraz Rosyjskim Państwowym Uniwersytecie Socjalnym) dokonuje się w zasadzie na podstawie budowy i badania modeli<sup>1</sup>. Modelowanie jest metodą badania pośredniego (teoretycznego i praktycznego) jakiegokolwiek obiektu lub zjawiska. Polega ono na badaniu obiektu pomocniczego nazywanego modelem, pozostającego w określonym stosunku do obiektu badanego. Obserwowany obiekt pomocniczy jest w stanie w pewnym stopniu zastąpić oryginał i zagwarantować w procesie badania otrzymanie nowych informacji na temat badanego obiektu.

Konieczność powszechnego zastosowania modelowania w procesie opracowywania systemów dotyczących prowadzenia działalności rolniczej w warunkach gospodarki rynkowej wyjaśniana jest tym, że wiele z tych elementów i procesów albo w ogóle nie poddaje się bezpośredniemu badaniu, albo ich zbadanie wymaga bardzo dużych nakładów środków i czasu. Możliwość zastosowania modelowania określana jest zdolnością odtworzenia podobieństwa między modelowanymi elementami a procesami systemów prowadzenia rolnictwa i ich modelami.

### **Proces wieloetapowy**

Modele prowadzenia działalności rolniczej powinny odpowiadać następującym podstawowym wymaganiom:

- obiektywnie zgadzać się z modelowanym obiektem;

---

<sup>1</sup> Rolnictwo Federacji Rosyjskiej jest nadal przede wszystkim rolnictwem wielkoobszarowym, różni się pod tym względem od większości krajów europejskich (przyp. red.).



- na określonych etapach badania zastępować badane obiekty;
- podczas badania dostarczać informacji możliwych do sprawdzenia w sposób doświadczalny;
- mieć jasne zasady przejścia od informacji modelowej do informacji o modelowanym obiekcie<sup>2</sup>

Modelowanie systemów prowadzenia działalności rolniczej jest procesem skomplikowanym (wieloetapowym). Na pierwszym etapie następuje konstruowanie modeli i ich elementów. Na drugim etapie za pomocą stworzonych modeli dokonuje się analizy badanych elementów lub całych systemów. Modele stają się obiektami badania, w rezultacie którego zdobywana jest nowa wiedza o modelowanych elementach systemów prowadzenia gospodarki rolnej. Na trzecim etapie dokonuje się przeniesienia uzyskanych informacji z modelu na oryginalny obiekt. Należy przy tym brać pod uwagę analizę zarówno pozytywnych i negatywnych stron wykorzystywanego rodzaju modelowania, jak i właściwości badanego systemu rolnictwa (właściwości, które nie znalazły odzwierciedlenia w modelu). Na koniec, na czwartym etapie, dokonuje się praktycznego sprawdzianu otrzymanych wniosków, jak też następuje właściwe ich zastosowanie w procesie udoskonalania systemów prowadzenia gospodarki rolnej.

Ponieważ wszystkie elementy systemów prowadzenia gospodarki rolnej są ściśle ze sobą powiązane, to – ogólnie rzecz ujmując – modele tych systemów mogą być formowane z modeli różnych dziedzin rolnictwa: uprawy roślin, hodowli zwierząt, produkcji pasz, wykorzystywania maszyn itp. Te z kolei mogą być konstruowane za pośrednictwem modeli niższego poziomu, to jest zdarzeń. Tak więc wszystkie elementy systemów prowadzenia gospodarki rolnej mogą być reprezentowane przez odrębne modele, które wspólnie będą tworzyć system modeli prowadzenia gospodarki rolnej.

## **Dwa główne sposoby**

Teoretycznie istnieją dwa główne sposoby tworzenia systemu modeli: analityczny i syntetyczny. W sposobie analitycznym początkowo buduje się zagregowany model systemu prowadzenia gospodarki rolnej jako całości. Potem zaś rozpracowuje się osobne modele niższych hierarchicznie poziomów. Taki proces może być opisany jako dekompozycja w podsystemach, w poziomach hierarchii systemu. Opisane podejście pozwala objąć obserwacją

---

<sup>2</sup> A.A. Stepanov i in., *Metodologiya razrabotki i osvoyeniya sistem vedeniya sel'skogo khozyaystva v regional'nom APK*, GUIPP „Kursk”, Kursk 1998, s. 57–70.

cały problem, a przede wszystkim rozwiązać perspektywiczne, a następnie – bieżące zadania.

W sposobie syntetycznym budowania systemu modeli w celu rozwiązania konkretnych zadań praca zaczyna się od budowy odrębnych modeli. Następnie modele te ujednolicane są w bloki. Dzięki temu możliwe staje się rozwiązanie zespołu zadań. Kolejny krok: bloki łączą się w systemy. Proces ten można scharakteryzować jako syntezę. W pierwszej kolejności rozwiązywane są w ten sposób zadania dotyczące oddzielnych działań na niższych poziomach hierarchii, a następnie modele są agregowane i dokonuje się synteza różnych modeli. Zaletą tego podejścia jest to, że już na pierwszym etapie rozwiązywane są odrębne zadania praktyczne, które niezależnie od wejścia w działanie całego systemu modeli są okazją do uzyskania praktycznych rezultatów.

Zazwyczaj stosowany jest pośredni wariant, przy czym od samego początku opracowywana jest ogólna koncepcja i struktura całego systemu, a także zasady łączenia poszczególnych modeli. Stwarza się pewien zagregowany model, na którym umacnia się aprobatą wypracowanych zasad łączenia, określane są wspólne właściwości i cechy modelowanych obiektów. W tym samym czasie są opracowywane, aprobowane i wdrażane odrębne modele systemu. Takie podejście do budowania systemu pomyślnie łączy w sobie zalety metody analitycznej i syntetycznej.

Ponieważ stworzenie odpowiednich modeli prowadzenia działalności rolniczej jest trudnym zadaniem, stosowane modele zwykle są podstawiane pod oryginały w ściśle ograniczonym zakresie. Co więcej, większość elementów systemów prowadzenia gospodarki rolnej poddaje się zasadniczo w różnym stopniu możliwości modelowania. W rezultacie tego badanie jednych stron modelowanego obiektu odbywa się kosztem badań stron innych. Oznacza to ważną dla praktyki modelowania konstatację metodologiczną, informującą, że budowa modeli systemów prowadzenia gospodarki rolnej powinna być prowadzona w różnych aspektach i z różnym stopniem ich uogólnienia, powinna też opierać się na wykorzystaniu różnorodnych technik modelowania.

## **Modele matematyczne**

W warunkach gospodarki rynkowej w procesie opracowywania systemów prowadzenia gospodarki rolnej najczęściej powinny być stosowane następujące rodzaje modelowania: matematyczne, graficzne, kartograficzne, geograficzne i niektóre inne.

Systemy prowadzenia gospodarki rolnej oparte na nauce mogą być przedstawione w formie złożonych systemów interakcji i zharmonizowanych ze

sobą elementów. Oczywiście osiągnięcie takiej spójności będzie bardzo trudne nawet w teorii. Wymaga ono bowiem dokładnego opisu wzajemnych relacji między elementami systemów, przedstawienia różnych opcji i ich kombinacji. I właściwie tylko modelowanie matematyczne pozwala w pewnym stopniu poradzić sobie z tego rodzaju problemem.

Z tego powodu rozpowszechnia się ono obecnie coraz bardziej, gdyż jest skutecznym narzędziem pozwalającym na poznanie wewnętrznych zasad i procesów rozwoju systemów prowadzenia gospodarki rolnej. Za pomocą modelowania matematycznego można z powodzeniem badać związki ilościowe, dokładnie formułować parametry modelowanych elementów działań systemów<sup>3</sup>.

W opracowaniu matematycznych modeli systemów prowadzenia działalności rolniczej szeroko stosowane są – jako zasada – analityczne, optymalizujące, imitacyjne i inne rodzaje modeli. Potrzeba ich wykorzystania powstaje z powodu ograniczonych możliwości współczesnych metod, technik i środków, niepozwalających operować w jednym modelu większą liczbą zmiennych ograniczeń, zależności, bez określonego obniżania jakości uzyskanych przy tym wyników. W modelach systemowych, opartych na stopniowym udoskonalaniu, każdy model tworzony jest w taki sposób, żeby jego realizacja nie była związana z zasadniczymi i dającymi się obliczyć trudnościami. Osiąga się to przez rozpatrzenie w modelu tylko części z wielu elementów systemów prowadzenia gospodarki rolnej.

Zestaw modeli matematycznych umożliwia, po pierwsze, rozpatrzenie całego systemu; po drugie, zapewnia jego opis w formie wygodnej dla technologii informatycznych; po trzecie, pozwala na generowanie różnych zestawów zdarzeń, to jest określenie konkretnych sposobów wdrożenia systemu prowadzenia gospodarki rolnej. Ponadto ten sam model matematyczny może być wykorzystywany do rozwiązania licznych zadań na różnych poziomach hierarchii i w różnych podsystemach. Funkcja ta pozwala na stworzenie pewnego standardowego oprogramowania, zapewniającego rozwiązanie różnorodnych zadań.

Tworzenie systemu modeli matematycznych to skomplikowany i długotrwały proces. Praca ta może być wykonana tylko przez duży zespół badawczy, składający się z fachowców różnych specjalności: ekonomistów, specjalistów w różnych gałęziach rolnictwa, matematyków, analityków, programistów i innych specjalistów, pracujących w różnych ośrodkach badawczych. Dlatego też różne modele systemów prowadzenia gospodarki rolnej mogą być opracowane i zacząć działać w różnym czasie.

<sup>3</sup> V.I. Vidyapina, *Bakalar' ekonomiki (Khrestomatiya)*, t. 2, lib.vvsu.ru/books, s. 85.

W dzisiejszych warunkach ważne staje się wypracowanie nowych podejść metodologicznych do zaprojektowania prowadzenia gospodarki rolnej dla wybranych gospodarstw rolnych. Podejście interaktywne (dialogowe) do rozwiązywania zadań związanych z wyborem systemów prowadzenia gospodarki rolnej, gdy użytkownik często jest nisko wykwalifikowany w dziedzinie zastosowania metod matematycznych, jest najbardziej skutecznym i dostępnym sposobem.

### **Modele graficzne**

Korzyści wynikające z wykorzystania metod matematycznych są bezsprzeczne. Jednakże na obecnym poziomie rozwoju nie wszystkie elementy i procesy systemów prowadzenia gospodarki rolnej poddają się skutecznemu modelowaniu matematycznemu. Powoduje to konieczność szerokiego zastosowania innych rodzajów modelowania. Toteż, oprócz opisanych wyżej bardzo skutecznych sposobów modelowania matematycznego, środkiem modelowania jest opracowywanie graficznych modeli różnych elementów i procesów systemów prowadzenia gospodarki rolnej. Modelowanie graficzne wykorzystywane jest na ogół w przypadkach, gdy niezbędne jest rozpatrywanie określonego procesu bądź zjawiska według jednego określonego obiektu, bez względu na jego wewnętrzne zróżnicowanie. Za pomocą technik graficznych może być na przykład opracowany model płodozmianu, przemieszczenia stada, diagramy sieciowe, modele uwzględniające specyfikę środowiska naturalnego itp.

Stosowanie graficznych modeli daje możliwość:

- wyrażania stosunków jakościowych i ilościowych w formie wizualnej;
- wizualizacji parametrów ilościowych, proporcji, struktur, dynamiki zmian określonych wskaźników;
- wizualnego prowadzenia analizy oddzielnych fragmentów i dokonywania ich syntezy w formie zintegrowanych wykresów.

Do takiego opracowywania systemów prowadzenia gospodarki rolnej można powszechnie wykorzystywać modele graficzne wtedy, gdy:

- występuje różnorodność elementów i ich korelacji, struktur systemów prowadzenia gospodarki rolnej i ich poszczególnych elementów;
- stosunki produkcyjno-technologiczne, produkcyjno-ekonomiczne i inne mają różnorodny charakter;
- istnieje wiele jakościowych i ilościowych parametrów systemów, a także procesów ewidencji i monitorowania działań systemów prowadzenia gospodarki rolnej;

- istnieje wiele czynników wpływających na funkcjonowanie systemów itd.

Do opracowania systemów prowadzenia gospodarki rolnej najczęściej stosowane są trzy główne grupy graficznego modelowania. Pierwszy z nich to wykresy organizacyjne. Grupa ta obejmuje klasyfikacyjne schematy systemów zarządzania rolnictwem, wykresy strukturalne, schematy struktur organizacyjnych i organizacyjno-przemysłowych, układy wzajemnych związków i zależności, grafiki postępu prac rolniczych i innych prac, grafiki obrotu produkcją, grafiki obrotu dokumentami, różne schematy blokowe, schematy działania programów, schematy przepływu informacji, diagramy sieciowe, wykresy przyczyn i skutków, plany strukturalne i inne. Drugim są wykresy zmian przedmiotów i zjawisk w czasie i przestrzeni, różne wykresy dotyczące kontroli i planowania, wykresy sieciowe, wykresy wydajności pracy, wykorzystania maszyn, urządzeń, postępu w pracy itp. Trzecim – wykresy zmiennych ilościowych i zależności. Do nich odnoszą się następujące rodzaje wykresów: porównawcze, strukturalne, funkcjonalne, dynamiczne i inne.

Do głównych wad metody graficznego modelowania należą duże nakłady pracy i stosunkowo ograniczony charakter jej wykorzystania.

## **Modele kartograficzne**

W zasadzie wykorzystywane są one do procesu modelowania przestrzennego rozmieszczenia lub lokalizacji obiektów i zjawisk. Zaletą modeli kartograficznych jest to, że pozwalają one graficznie zbadać jedną z głównych cech produkcji rolnej – jej rozproszenie geograficzne i brać je pod uwagę w analizie i udoskonalaniu systemów prowadzenia gospodarki rolnej. Modele kartograficzne, opracowane za pomocą typowych dla kartografii metod, pozwalają odzwierciedlać różnorodne aspekty terytorialne gospodarstwa rolnego. Przejrzystość i wizualność schematów w postaci map pozwala ocenić terytorialne zróżnicowanie, istnienie określonego zjawiska i działania na danym terenie, jego ilościowe i jakościowe cechy. Tych właściwości nie można zastąpić innymi formami modelowania, w tym matematycznym<sup>4</sup>.

Za pomocą modeli kartograficznych można uwzględnić terytorialne zróżnicowanie zasobów naturalnych i gospodarczych oraz ich ilościowe i jakościowe cechy. Modele kartograficzne pomagają zidentyfikować błędy w rozmieszczeniu produkcji, ułatwiają podjęcie decyzji zarówno o zmianie produkcji w gospodarstwie rolnym, jak i udoskonaleniu tej produkcji. Modele

<sup>4</sup> V.A. Yermolayeva, *Ekonomicheskaya geografiya i regionalistika*, Flinta, Moskva 2010, s. 400.

kartograficzne pozwalają nie tylko na obserwowanie procesów produkcji rolnej, ale też terytorialno-technologicznych powiązań rolnictwa ze Związkiem Rolno-Przemysłowym.

Takie modele oprócz tego, że są przejrzystą ilustracją rozmieszczenia gospodarstw rolnych i przedsiębiorstw przemysłowych oraz występujących między nimi korelacji, przekazują informacje na temat jakościowych i ilościowych aspektów tych relacji.

Modelowanie kartograficzne aspektów terytorialnych systemów prowadzenia gospodarki rolnej nie ogranicza się do prostego zestawu schematów – map. Wymaga ono przede wszystkim stworzenia systemu modeli kartograficznych, to jest szeregu wzajemnie zależnych i wieloaspektowych map, odwzorowujących różnorodne elementy systemów prowadzenia gospodarstwa rolnego.

Potrzeba spójnego systemu map wynika z faktu, iż za pomocą jednej mapy praktycznie nie jest możliwa wolna od wątpliwości odpowiedź na wiele pytań dotyczących terytorialnego zróżnicowania systemów prowadzenia gospodarki rolnej. Możliwość wykorzystania serii map uwarunkowane są ich wewnętrzną spójnością i sposobem ich zestawiania. Jednak struktura systemu modeli kartograficznych nie może i nie powinna powielać struktury badanego systemu prowadzenia gospodarki rolnej.

\* \* \*

Intuicyjne modelowanie przez długi czas było podstawowym w praktyce narzędziem prowadzenia gospodarki rolnej. Rozwiązywano wiele praktycznych kwestii związanych z podjęciem tych czy innych technologicznych, technicznych, organizacyjnych i gospodarczych decyzji. Technika ta nie straciła swojego znaczenia również we współczesnym świecie. Należy jednak pamiętać, że intuicyjne modelowanie opiera się wyłącznie na doświadczeniu i wiedzy tylko jednego podmiotu decydującego. W związku z tym od poziomu doświadczenia i wiedzy będzie w dużej mierze zależeć poprawność modelowanych zjawisk.

Rozpatrzone techniki modelowania z zasady się nie wykluczają, lecz uzupełniają. W zależności od celów i charakteru badanych spraw w systemach rolnictwa Rosji, od ich poszczególnych elementów, ta czy inna metoda może uzyskać wiodący status. Należy jednak podkreślić, że ponieważ każda metoda modelowania wypełnia tylko własną funkcję, to przeciwstawienie ich sobie, a tym bardziej absolutyzacja jednej z nich będzie stanowić poważny błąd metodologiczny.

Obecnie w procesie wypracowywania systemów prowadzenia gospodarki rolnej konieczne jest stosowanie w Rosji najróżniejszych technik modelowania.

Tak więc, jest oczywiste, że w trakcie badania systemów prowadzenia gospodarki rolnej nie wolno ograniczać się do jednej techniki modelowania. Różnorodność modelowanych procesów powoduje konieczność stosowania wielu różnych rodzajów modelowania. Zastosowanie do tego samego obiektu lub procesu różnorodnych technik modelowania będzie zwiększać wiarygodność jego wyników.

## Bibliografia

Stepanov A.A. i in., *Metodologiya razrabotki i osvoyeniya sistem vedeniya sel'skogo khozyaystva v regional'nom APK*, GUIPP „Kursk”, Kursk 1998.

*Problemy i perspektivy ustoychivogo razvitiya APK: Materialy Mezhdunarodnoy naguchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 80-letiyu Kafedry Ekonomiki i Organizatsii Predpriyatiy APK*, I.L. Vorotnikov (red.), FGBOU VPO „Saratovskiy GAU” 2011.

Shashkova I.G., *Metody upravleniya na predpriyatiyakh APK v rynochnykh usloviyakh*, Moskva 2004.

Korolev Y.B., *Menedzhment v APK*, KoloS, Moskva 2003.

---

Aleksandr Annayarovich Stepanov – prof. dr hab. nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Zarządzania i Kierowania Projektami Moskiewskiej Państwowej Akademii Administracji Biznesowej.

Margarita Vital'yevna Savina – prof. dr hab. nauk ekonomicznych, Katedra Ekonomii Politycznej i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Rosyjskiego Państwowego Uniwersytetu Socjalnego.

Dorota Bem

## **MALI I ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCY NA RYNKU OBRONNOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA**

Konsultacje prowadzone przez Komisję Europejską z udziałem przedstawicieli rządów i branży przemysłowej, zakończone ogłoszeniem 5 grudnia 2007 roku komunikatu odnoszącego się do kwestii rynków obronnych, wykazały, że ramy prawne dla zamówień obronnych w Europie są niewystarczające<sup>1</sup>. Stwierdzono bowiem, że:

- utrzymują się niejasności dotyczące stosowania art. 296 Traktatu WE pozwalające państwom członkowskim odstępować od przepisów wspólnotowych w przypadku, gdy jest to konieczne dla ochrony podstawowych interesów ich bezpieczeństwa<sup>2</sup>;
- powszechnie uważa się dyrektywę w sprawie zamówień publicznych, nawet w jej zmienionej wersji (2004/18/WE), za nieprzystającą do wielu zamówień obronnych.

Komisja sformułowała na tej podstawie wnioszek, że niezbędne jest wprowadzenie do prawa Unii Europejskiej (UE) dotyczącego zamówień publicznych przepisów dostosowanych do specyfiki zamówień obronnych oraz zamówień newralgicznych dla bezpieczeństwa, a instrumentem prawnym, który wydaje się najlepiej odpowiadać temu celowi, jest odrębna dyrektywa. Spowodowało to, że w wyniku dwuletnich prac, 13 lipca 2009 roku wydana

<sup>1</sup> Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, dnia 5.12.2007 r. Dokument towarzyszący w sprawie koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy i usługi w dziedzinie obronności i bezpieczeństwa. Międzyinstytucjonalny numer referencyjny: 2007/0280 (COD).

<sup>2</sup> Artykuł 296 Traktatu WE brzmi następująco:

1. Postanowienia niniejszego Traktatu nie stanowią przeszkody w stosowaniu następujących reguł:

- a) żadne państwo członkowskie nie ma obowiązku udzielania informacji, których ujawnienie uznaje za sprzeczne z podstawowymi interesami jego bezpieczeństwa;
- b) każde państwo członkowskie może podejmować środki, jakie uważa za konieczne w celu ochrony podstawowych interesów jego bezpieczeństwa, a które odnoszą się do produkcji lub handlu bronią, amunicją lub materiałami wojennymi; środki takie nie mogą negatywnie wpływać na warunki konkurencji na wspólnym rynku w odniesieniu do produktów, które nie są przeznaczone wyłącznie do celów wojskowych.



została przez Parlament Europejski i Radę nowa dyrektywa – 2009/81/WE<sup>3</sup>. Państwa członkowskie zobowiązano do przyjęcia i publikacji krajowych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych uwzględniających jej zalecenia. Miało to nastąpić do 21 sierpnia 2011 roku.

## **Z czternastomiesięcznym opóźnieniem**

Implementacja do polskiego porządku prawnego norm wymienionej dyrektywy nastąpiła z czternastomiesięcznym opóźnieniem, w postaci nowelizacji ustawy – Prawo zamówień publicznych (PZP)<sup>4</sup>. W artykule zawarte są rozważania, jakie możliwości konkurencji na rynku zamówień publicznych w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa państwa stworzyła ta ustawa małym i średnim przedsiębiorcom, a także jakie warunki muszą oni spełniać i jakie mieć uprawnienia, aby konkurować skutecznie.

Na początek garść informacji i uwag do tej części znowelizowanej ustawy, która dotyczy zamówień popularnie zwanych „jawnymi”, zamówień tak zwanych newralgicznych oraz zamówień wyłączonych z mocy działania ustawy.

Otóż w wyniku implementacji do polskiego porządku prawnego norm dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/81/WE do ustawy – Prawo zamówień publicznych wprowadzono szereg nowych pojęć, określono podstawy wykluczenia wykonawców ubiegających się o takie zamówienia, środki ochrony prawnej przysługujące wykonawcy, uczestnikowi konkursu, a także innemu podmiotowi, jeżeli ma lub miał interes w uzyskaniu określonego zamówienia oraz poniósł lub może ponieść szkodę w wyniku naruszenia przez zamawiającego przepisów ustawy<sup>5</sup>. Wyszczególniono również przypadki, w których zamówienia mogą być wyłączone z mocy ustawy. Do nowych pojęć należą między innymi:

- newralgiczne roboty budowlane – roboty budowlane do celów bezpieczeństwa, które wiążą się z korzystaniem z informacji niejawnych, wymagają ich wykorzystania lub je zawierają (art. 2 pkt 5a PZP);

<sup>3</sup> Dyrektywa 2009/81/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 13 lipca 2009 r. (Dz.Urz. UE L z 20.08.2009 r. Nr 216).

<sup>4</sup> Ustawa z 12 października 2012 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych oraz ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi, Dz.U. poz. 1271.

<sup>5</sup> Ustawa z 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 907 ze zm.

- newralgiczny sprzęt – sprzęt do celów bezpieczeństwa, który wiąże się z korzystaniem z informacji niejawnych, wymaga ich wykorzystania lub je zawiera (art. 2 pkt 5b PZP);
- newralgiczne usługi – usługi do celów bezpieczeństwa, które wiążą się z korzystaniem z informacji niejawnych, wymagają ich wykorzystania lub je zawierają (art. 2 pkt 5c PZP);
- obiekt budowlany – wynik całości robót budowlanych w zakresie budownictwa lub inżynierii lądowej i wodnej, który może samoistnie spełniać funkcję gospodarczą lub techniczną (art. 2 pkt 5d PZP);
- roboty budowlane – wykonanie albo zaprojektowanie i wykonanie robót budowlanych określonych w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z 3 grudnia 2012 roku w sprawie wykazu robót budowlanych (poz. 1372) lub obiektu budowlanego, a także realizacja obiektu budowlanego, za pomocą dowolnych środków, zgodnie z wymaganiami określonymi przez zamawiającego (art. 2 pkt 8 PZP);
- sprzęt wojskowy – wyposażenie specjalnie zaprojektowane lub zaadaptowane do potrzeb wojskowych i przeznaczone do użycia jako broń, amunicja lub materiały wojenne (art. 2 pkt 8a PZP);
- sytuacja kryzysowa – wojna, konflikt zbrojny, jakkolwiek sytuacja, w której wystąpiła bądź nieuchronnie wystąpi szkoda, wyraźnie przekraczająca swoim rozmiarem szkody występujące w życiu codziennym oraz narażająca życie i zdrowie wielu osób lub mająca poważne następstwa dla dóbr materialnych, względnie wymagająca podjęcia działań w celu dostarczenia ludności środków niezbędnych do przeżycia (art. 2 pkt 8b PZP);
- zakupy cywilne – zamówienia na dostawy niewojskowe, roboty budowlane lub usługi do celów logistycznych (art. 2 pkt 11a PZP);
- dialog techniczny – polega na tym, że przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia zamawiający może zwrócić się do wykonawców o doradztwo lub udzielenie informacji w zakresie niezbędnym do przygotowania opisu przedmiotu zamówienia, specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub określenia warunków umowy i – co jest oczywiste – w sposób zapewniający zachowanie uczciwej konkurencji oraz równe traktowanie potencjalnych wykonawców i oferowanych przez nich rozwiązań (art. 31a ust. 1 PZP).

Znowelizowana ustawa stwierdza, że w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa zamawiający może udzielić zamówienia zarówno w trybie przetargu ograniczonego, jak i negocjacji poprzedzonych ogłoszeniem (art. 131h ust. 1 PZP). Dopuszczalne są także zamówienia w trybie dialogu konkurencyjnego, negocjacji bez ogłoszenia albo zamówienia z wolnej ręki. W tych przypadkach

uregulowania te odnoszą się wyłącznie do sytuacji szczegółowo określonych w ustawie (art. 131h ust. 3–6 PZP).

Rozszerzono jednak także obowiązujący katalog wykluczeń wykonawców niespełniających wymagań określonych w ustawie. Takimi są obecnie na przykład osoby skazane za przestępstwo o charakterze terrorystycznym, osoby lub podmioty, które naruszyły zobowiązania dotyczące bezpieczeństwa informacji lub bezpieczeństwa dostaw w związku z wykonaniem, niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem zamówienia, oraz takie, które wprowadziły w błąd co do okoliczności będących podstawą uznania przez zamawiającego spełnienia warunków udziału w postępowaniu lub braku podstaw do wykluczenia z postępowania z powodu niespełniania warunków. Podobnie jest w przypadku osób fizycznych zarządzających firmą, jeśli wobec nich podjęto decyzję o cofnięciu poświadczenia bezpieczeństwa osobowego w związku z podejmowanym przez niego działaniem lub zaniechaniem. Identyczna jest sytuacja osób, które naruszyły zobowiązania w zakresie bezpieczeństwa informacji lub bezpieczeństwa dostaw lub które uznano za niemające wiarygodności niezbędnej do wykluczenia zagrożenia dla bezpieczeństwa państwa, oraz osób, którym cofnięto świadectwa bezpieczeństwa przemysłowego (art. 131e PZP).

Wykluczeniu z postępowania o udzielenie zamówienia podlegają również wykonawcy, którzy bezpośrednio wykonywali czynności związane z przygotowaniem prowadzonego postępowania (chyba że udział ten nie utrudni uczciwej konkurencji). Przepis ten nie odnosi się jednak do wykonawców uczestniczących w dialogu technicznym. Zaproszeni przez zamawiającego wykonawcy nie muszą się zatem obawiać wykluczenia z postępowania i bez oporu mogą rekomendować zamawiającemu optymalne według nich rozwiązania techniczne (art. 24 ust. 2 pkt 1 PZP). Zamawiający, dla zachowania zasady uczciwej konkurencji, ma jednak obowiązek zamieszczenia informacji o zamiarze przeprowadzenia dialogu technicznego oraz o jego przedmiocie na swojej stronie internetowej oraz w ogłoszeniu o zamówieniu (art. 31b i 31c PZP).

## **Wyłączeni z urzędu**

Często pojawiają się wątpliwości, czy zamówienia wyłączone z mocy omawianej ustawy są nadal „zamówieniami publicznymi” czy już tylko „zamówieniami”. Mając jednak na względzie regulujący zasady wydatków publicznych art. 44 ust. 4 ustawy z 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych<sup>6</sup>, wydaje

<sup>6</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.

się uzasadnione używane sformułowania „zamówienie publiczne” wobec tych z nich, które co prawda nie podlegają ustawie – Prawo zamówień publicznych, ale są udzielane przez jednostki sektora finansów publicznych. Ustawodawca jasno opisał sytuację (w art. 4 i 4b PZP), w jakich nie stosuje się przepisów ustawy. Tak więc nie stosuje się jej do zamówień, którym nadano klauzulę „tajne” lub „ściśle tajne”, a także wtedy, gdy wymaga tego istotny interes „bezpieczeństwa państwa lub ochrona bezpieczeństwa publicznego (art. 4 pkt 4 PZP). Ustawa nie znajduje zastosowania wobec zamówień w ramach realizacji współpracy rozwojowej udzielanych przez jednostki wojskowe w rozumieniu przepisów o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa (art. 4 pkt 5a PZP), jeżeli ich wartość jest mniejsza niż kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8 PZP<sup>7</sup>.

Ponadto nie stosuje się zawartych w ustawie wymagań do zamówień dotyczących produkcji lub handlu bronią, amunicją lub materiałami wojennymi, o których mowa w art. 346 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, jeżeli wymaga tego podstawowy interes bezpieczeństwa państwa, z tym zastrzeżeniem że udzielenie zamówienia nie wpłynie negatywnie na warunki konkurencji na rynku wewnętrznym w odniesieniu do produktów, które nie są przeznaczone wyłącznie do celów wojskowych (art. 4 pkt 5b PZP). Kolejne wyłączenie dotyczy zamówień, w przypadku których stosowanie przepisów ustawy zobowiązywałoby zamawiającego do przekazania informacji zastrzeżonych ze względu na podstawowy interes bezpieczeństwa państwa (art. 4b ust. 1 pkt 2 PZP).

Tryb oceny, kiedy występuje podstawowy interes bezpieczeństwa państwa, określa rozporządzenie Rady Ministrów z 12 lutego 2013 roku w sprawie trybu postępowania w zakresie oceny występowania podstawowego interesu bezpieczeństwa państwa<sup>8</sup>. Podmiotem właściwym do dokonywania oceny jest minister kierujący działem administracji rządowej, któremu jednostka organizacyjna będąca zamawiającym podlega lub jest przez niego nadzorowana. W przypadku gdy kierownikiem tym jest centralny organ administracji rządowej niepodlegający ministrowi kierującemu działem administracji rządowej (ani nie jest przez takiego ministra nadzorowany), podmiotem właściwym do dokonywania oceny jest ten organ.

<sup>7</sup> W rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z 23 grudnia 2013 r. w sprawie kwot wartości zamówień oraz konkursów, od których jest uzależniony obowiązek przekazywania ogłoszeń Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej (Dz.U. poz. 1735) określono, że dla zamówień w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa progi te wynoszą co najmniej 414 000 euro dla dostaw i usług oraz 5 186 000 euro dla robót budowlanych.

<sup>8</sup> Dz.U. poz. 233.

Decyzje podejmowane przez wymienione organy zapadają na podstawie wniosków zawierających:

- wskazanie podstawowego interesu bezpieczeństwa państwa, z uwzględnieniem obowiązku zapewnienia prawidłowego stosowania art. 346 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej;
- wskazanie przesłanki przyczynowo-skutkowej wiążącej przedmiot zamówienia z podstawowym interesem bezpieczeństwa państwa, w tym opis wpływu udzielenia zamówienia na podstawowy interes bezpieczeństwa państwa;
- wyjaśnienie, że podjęte środki nie wpłyną negatywnie na warunki konkurencji na rynku wewnętrznym w odniesieniu do produktów, które nie są przeznaczone wyłącznie do celów wojskowych.

Odrębny tryb postępowania dotyczy zamówień związanych z działalnością wywiadowczą (art. 4b ust. 1 pkt 3 PZP). Odnosi się on do działań wywiadowczych, a nie do służb lub agencji wywiadowczych i należy go interpretować ściśle. Nie można go stosować w odniesieniu do innych sytuacji na zasadzie analogii<sup>9</sup>. Zamówienia, o których mowa, są bowiem z definicji zbyt newralgiczne, by można ich udzielać w ramach tradycyjnej, dostosowanej do innych sytuacji procedury.

Wymienione podstawy wyłączenia zamówień z mocy ustawy – Prawo zamówień publicznych to skutek implementacji do polskiego porządku prawnego norm tak zwanej dyrektywy obronnej<sup>10</sup>. W swym pierwotnym brzmieniu art. 4 pkt 5 PZP stwierdzał: „Ustawy nie stosuje się do zamówień objętych tajemnicą państwową zgodnie z przepisami o ochronie informacji niejawnych albo jeżeli wymaga tego istotny interes bezpieczeństwa państwa, albo zamówień objętych tajemnicą służbową, jeżeli wymaga tego istotny interes publiczny lub istotny interes państwa”. Zamawiający mieli więc dwie możliwości wyłączenia z mocy ustawy zamówienia zakwalifikowanego do dziedziny obronności i bezpieczeństwa: jeśli zamówienie związane było z tajemnicą państwową, a druga możliwość – jeżeli wymagał tego istotny interes bezpieczeństwa państwa. Kolejnej modyfikacji art. 4 pkt 5 PZP dokonano za pośrednictwem ustawy z 5 sierpnia 2010 roku o ochronie informacji niejawnych<sup>11</sup>. Przepis zyskał brzmienie: „Ustawy nie stosuje się do zamówień zawierających informacje niejawne, jeżeli wymaga tego istotny interes publiczny lub istotny interes państwa”. Czyli specjalny tryb zamówień, inny niż w Prawie zamówień publicznych,

<sup>9</sup> Nota wyjaśniająca wyłączenia szczególne w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa Dyrekcji Generalnej ds. Rynku Wewnętrznego i Usług Komisji Europejskiej z 18 listopada 2011 r.

<sup>10</sup> Wspomniana już ustawa z 12 października 2012 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych oraz ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi.

<sup>11</sup> Dz.U. Nr 182, poz. 1228.

jest wymagany, gdy w zamówieniu zawarte są informacje niejawne i gdy takie postępowanie dyktuje istotny interes publiczny lub istotny interes państwa.

### **Graniczny limit: 14 000 euro**

Wyłączeniu z mocy ustawy – Prawo zamówień publicznych podlegają również zamówienia, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych<sup>12</sup> równowartości kwoty 14 000 euro (art. 4 pkt 8 PZP). Takie również zdarzają się w przypadku służb specjalnych i są to zamówienia z dziedziny obronności i bezpieczeństwa zarówno „jawne”, jak i „niejawne”. Skala tego typu zamówień i ich globalna wartość nie była dotychczas podawana do publicznej wiadomości. Po raz pierwszy odpowiednia informacja miała zostać udostępniona przez Urząd Zamówień Publicznych w I kwartale 2014 roku (art. 98 ust. 4 PZP)<sup>13</sup>. Ocenia się, że liczba udzielanych zamówień poniżej kwoty 14 000 euro jest kilkunastokrotnie wyższa od liczby zamówień udzielanych na zasadach ogólnych, określonych w ustawie<sup>14</sup>.

Przeliczając wartość zamówienia 14 000 euro na złote, wartość takiego zamówienia (brutto) wynosi przeszło 70 tys. zł (14 000 euro x 4,2249 = 59 148,60 zł netto, po uwzględnieniu VAT – 72 752,78 zł). To grupa zamówień szczególnie atrakcyjnych dla małych i średnich przedsiębiorców, zwłaszcza zaś dla mikroprzedsiębiorców, zatrudniających do 9 osób. Na ogół realizacja takich zamówień nie wymaga zaawansowanych kosztownych technologii ani poniesienia wysokich nakładów finansowych. Obejmują one najczęściej dostawy drobnego sprzętu, materiałów biurowych, materiałów eksploatacyjnych do sprzętu techniki biurowej, usługi konserwacyjno-remontowe urządzeń wentylacyjnych, klimatyzacyjnych, elektrycznych, utrzymania budynków i budowli itp. Prac takich może podjąć się firma zatrudniająca techników, serwisantów, rzemieślników itp. mających odpowiednie kwalifikacje oraz dopuszczenie w zakresie swej specjalności do informacji niejawnych.

<sup>12</sup> Kurs euro w stosunku do złotego przelicza się zgodnie z rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z 23 grudnia 2013 r. w sprawie średniego kursu złotego w stosunku do euro stanowiącego podstawę przeliczania wartości zamówień publicznych (Dz.U. poz. 1692).

<sup>13</sup> W rocznych sprawozdaniach o udzielonych zamówieniach, poczynając od 2013 r., zamawiający zostali zobowiązani do podawania łącznej wartości zamówień udzielonych o równowartości poniżej 14 000 euro.

<sup>14</sup> Opinię o liczbie udzielanych zamówień prezentują przedsiębiorcy realizujący od kilku lat zamówienia udzielane przez dysponentów finansowych trzeciego stopnia.



**Rys. 1. Podział zamówień na grupy w zależności od rodzaju zamówień i ich granicznych wartości**

Źródło: opracowanie własne.

\* \* \*

Warta szerszego omówienia jest rola państwa jako inwestora i nabywcy dóbr i usług w latach 2006–2013 na specyficznym rynku, jakim jest obronność i bezpieczeństwo publiczne, w tym udział małych (do 49 osób zatrudnionych) i średnich przedsiębiorców (od 50 do 200 zatrudnionych). Jaka jest wartość pozyskiwanych globalnie i przez ten sektor zamówień, jaka jest gwarancja, że przez te zamówienia nie będą wyciekać na zewnątrz informacje niejawne? Jak firmy tworzące najliczniejszą w naszej gospodarce strukturę zarówno pod względem wartości tworzonego PKB, jak i zatrudnienia mogą skutecznie osiągnąć na nim pełną konkurencyjność? Zarabiać dla siebie, na siebie i jednocześnie wspierać systematyczne doskonalenie potencjału i skuteczności służb, mających chronić porządek prawny i zdolność państwa do suwerennego, niezagrożonego bytu?

## Bibliografia

- Finanse przedsiębiorstwa*, L. Szyszko (red.), PWE, Warszawa 2007.
- Hoc S., *Ustawa o ochronie informacji niejawnych. Komentarz*, LexisNexis Polska, Warszawa 2010.
- Kifner T., *Polityka bezpieczeństwa i ochrony informacji*, Helion, Gliwice 2011.
- Kryteria oceny ofert w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego – przykłady i zastosowanie*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2011.
- Opinie prawne w zakresie zamówień publicznych. Na podstawie Informatorów Urzędu Zamówień Publicznych lipiec 2011–czerwiec 2012, Warszawa 2012.
- Prawo zamówień publicznych po zmianach z 2009 r.*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2010.
- Protokół postępowania o udzielenie zamówienia publicznego*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2012.
- Skwronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Stankowska I., *Ustawa o ochronie informacji niejawnych. Komentarz*, LexisNexis Polska 2010.
- Zalewski S., *Dylematy ochrony informacji niejawnych*, Krajowe Stowarzyszenie Ochrony Informacji Niejawnych, Katowice 2009.

---

Dorota Bem – dr, wykładowca na Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problematyce finansów, finansów przedsiębiorstwa, rachunkowości menedżerskiej i analizie finansowej.



Joanna Moczydłowska

## OCENIANIE PRACOWNIKÓW SŁUŻB MUNDUROWYCH (NA PRZYKŁADZIE POLICJI)

Zmiany obserwowane w otoczeniu współczesnych organizacji powodują, że zarówno w podmiotach gospodarczych, jak i w organizacjach publicznych za najważniejszy kapitał uznaje się ludzi. Szeroko rozumiane kompetencje zawodowe pracowników i ich motywacja stanowią podstawę istnienia i rozwoju każdej organizacji. Bogaty dorobek nauk o zarządzaniu na temat oceniania pracy i pracowników dotyczy w zdecydowanej większości podmiotów gospodarczych. Wydaje się, iż dotychczas reprezentanci tej dyscypliny naukowej mniej uwagi poświęcali problematyce oceniania pracowników jednostek sektora publicznego. Ten brak próbuje się ostatnio uzupełnić.

Wraz z rosnącą popularnością koncepcji nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*)<sup>1</sup> obserwuje się zmiany w podejściu do zarządzania organizacjami publicznymi. Dotyczą one nie tylko większej efektywności inwestycji, gospodarowania środkami publicznymi, ale również wzrostu efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. W tym kontekście system oceniania pracowników może być traktowany jako ważne narzędzie efektywnej realizacji funkcji personalnej. Strumień informacji o pracowniku, o wynikach jego pracy i posiadanych kompetencjach powinien stanowić kluczowe źródło decyzji kadrowych i kształtowania pozostałych elementów funkcji personalnej<sup>2</sup>.

Konsorcjum Naukowo-Przemysłowe Securus podjęło się badań nad różnymi aspektami modernizacji Policji<sup>3</sup>. Autorka uczestniczyła jako ekspert

<sup>1</sup> R. Musialik, *Nowe zarządzanie publiczne i jego krytyka*, w: W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wołęjszo, *Kooperacje organizacji publicznych*, Wyższa Szkoła Policyjna w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 308–310.

<sup>2</sup> A. Borowska-Pietrzak, *Nowoczesne podejście do systemu oceny okresowej pracowników*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska, M. Gableta (red.), TNOiK, Warszawa 2011, s. 204–206.

<sup>3</sup> G. Rydlewski, *Modernizacja i optymalizacja efektywności organizacyjnej i ekonomicznej Policji jako przedmiot badań w ramach Projektu Rozwojowego OR00004011 „Model optymalizacji organizacji zarządzania Policji w obszarze kosztów, transportu i gospodarowania nieruchomościami*, w: *Modernizacja Policji*, G. Rydlewski (red.), Konsorcjum Naukowo-Przemysłowe Securus, Warszawa 2013, s. 15–28.

w zespole Uczelni Łazarskiego w realizacji projektu „Optymalizacja organizacji i zarządzania w Policji”. Artykuł powstał w oparciu o analizę wyników tych badań, a stawia sobie za cel konfrontację założeń teoretycznych i regulacji prawnych z praktyką zarządzania ludźmi w polskiej policji w zakresie oceniania pracowników oraz zawiera próbę sformułowania wniosków naprawczych.

### **Element nowoczesnego zarządzania**

Ocenianie pracowników powinno spełniać dwie podstawowe funkcje: ewaluacyjną i rozwojową. Na tę pierwszą składają się ocena poziomu pracy, jej jakości, określenie stopnia przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku. Tak rozumiana ocena pozwala wykorzystywać uzyskane na jej podstawie informacje do kształtowania efektywnego systemu motywowania (w tym wynagradzania), a także do przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (przeniesienia, degradacje, awansowanie, zwolnienia). Dodatkowo wyniki oceny mogą służyć do ewaluacji systemu doboru kadr.

Na drugą z wymienionych funkcji: rozwojową składają się oceny dokonane pod kątem potencjału rozwojowego pracowników, posiadanej przez nich wiedzy i umiejętności. Dzięki temu ocena może stanowić źródło wewnętrznej motywacji. Znacząco ułatwia to planowanie szeroko rozumianego rozwoju zawodowego pracownika, powinno także zachęcać do poszukiwania innowacyjnych sposobów rozwiązywania zadań zawodowych. Z badań wynika<sup>4</sup>, że większość przedsiębiorstw deklaruje wykorzystywanie wyników oceny do podejmowania działań związanych z rozwojem pracowników. I nawet jeśli uznamy, że są to dane deklaratywne, wskazują one na ewolucję podejścia do oceniania polegającą na rosnącej świadomości menedżerów, jak właściwie wykorzystywać to narzędzie zarządzania. Nie inaczej jest również w takich służbach publicznych, jaką jest między innymi policja.

System oceniania pracowników należy do najtrudniejszych i jednocześnie najbardziej wrażliwych narzędzi zarządzania<sup>5</sup>. Nowoczesne podejście do oceniania różni od tradycyjnego systemowe wykorzystanie wyników oceny do wszystkich elementów zarządzania kapitałem ludzkim oraz uwzględnianie podmiotowości ocenianych pracowników<sup>6</sup>. Profesjonalizm zarządzania wy-

<sup>4</sup> H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 150.

<sup>5</sup> Szerzej: P. Johnson, *Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business case of Organizational Democracy*, „Organization” 2006, vol. 13(2).

<sup>6</sup> A. Borowska-Pietrzak, *Nowoczesne podejście do systemu oceny okresowej pracowników*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska, M. Gableta (red.), TNOiK, Warszawa 2011, s. 204–206.

maga, by pracownicy brali aktywny udział w projektowaniu systemu, a także dysponowali pełną wiedzą na temat wszystkich jego elementów.

Oceny pracowników to nie tylko techniczna czynność mierzenia efektów ich pracy, ale przede wszystkim proces, któremu towarzyszą emocje. Stres wynika zarówno z tego, że jest się „obserwowanym i ocenianym”, jak i z konieczności wchodzenia w rolę „sędziego”. Wyniki badań pozwalają na sformułowanie wniosku, że ocenianie pracowników należy do czynności najmniej lubianych przez kadrę kierowniczą<sup>7</sup>. Dlatego godne podkreślenia wydaje się, że system oceniania, jak każde narzędzie, sprawdza się tylko wówczas, gdy stosujący je ludzie dysponują odpowiednim przygotowaniem merytorycznym do jego wykorzystywania. Istotna jest wiedza i umiejętności kadry oceniającej, ale także profesjonalizm w ustalaniu celów oceniania, w doborze metod i kryteriów oceniania oraz sposobu wykorzystania wyników. Trzeba także wyraźnie wyeksponować znaczenie komunikowania wyników oceny, co jest równoznaczne z potrzebą doskonalenia tej umiejętności u kadry kierowniczej.

Przechodząc od stwierdzeń i uwag ogólnych do konkretnego, jakim jest sposób oceniania pracowników policji, należy podkreślić, że jest on stosunkowo precyzyjnie określony na poziomie regulacji prawnych. W przypadku pracowników cywilnych, do których ma zastosowanie rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 8 maja 2009 roku w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej<sup>8</sup>, można mówić o istnieniu dość szczegółowego opisu procedury oceniania uwzględniającej częstotliwość oceniania, sposób jego przeprowadzania oraz narzędzia oceny i konsekwencje z niej wynikające.

Załączniki do rozporządzenia zawierają profesjonalne arkusze oceny ułatwiające osobom oceniającym jej przeprowadzenie. Obejmują one dużą liczbę zróżnicowanych kryteriów oceniania wraz z ich zrozumiałym opisem. Zwraca jednak uwagę mała liczba kryteriów odnoszących się bezpośrednio do oceniania pracowników cywilnych policji. Ograniczenie to wynika wprost z cytowanego rozporządzenia. Pozwala ono na wybór jedynie dwóch dodatkowych kryteriów oceniania z bogatej ich listy. Można zatem mówić o nieuzasadnionym zubożeniu oceniania i pozbawionym podstaw ograniczaniu swobody kadry kierowniczej w tym obszarze.

W porównaniu do regulacji dotyczących oceny pracowników cywilnych policji inaczej należy ocenić akt prawny regulujący system oceniania

<sup>7</sup> Szerzej: S. Heathfield, *Performance Appraisal Don't Work – What Does?*, „The Journal for Quality and Participation” 2007, Spring.

<sup>8</sup> Dz.U. Nr 74, poz. 633.

funkcjonariuszy policji – rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 30 sierpnia 2010 roku w sprawie opiniowania służbowego policjantów<sup>9</sup>. Ale i w tym przypadku nasuwają się wątpliwości. Co prawda załączniki do rozporządzenia zawierają użyteczną dla oceniających listę kryteriów oceniania oraz opisową skalę oceny pozwalającą określić, w jakim stopniu funkcjonariusz przejawia określoną kompetencję (umiejętność), jednak liczba tych kompetencji (umiejętności, zachowań) jest bardzo skromna. Formularz oceniania przyjęty jako załącznik do rozporządzenia (nazywany formularzem opiniowania) zawiera zaledwie cztery kompetencje ogólne oraz cztery kryteria realizacji zadań. Trudno jest, wykorzystując tak małą liczbę kryteriów, sprawiedliwie, trafnie i rzetelnie ocenić złożoną pracę funkcjonariusza policji i uwzględnić w tym procesie specyfikę jego stanowiska czy specyfikę miejsca wykonywania zadań służbowych.

### **Metodyczne aspekty badań**

Badania będące podstawą wnioskowania w tym artykule zostały przeprowadzone w roku 2012 w ramach wspomnianego na wstępie projektu „Modernizacja Policji” realizowanego przez Konsorcjum Naukowo-Przemysłowe Securus. Sfinansowało je Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego ze środków pozyskanych w ramach „XI Konkursu na realizację projektów rozwojowych w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego państwa”, chodziło zaś o ocenę aktualnego stanu zarządzania w polskiej policji w wybranych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim oraz o opracowanie rekomendacji pozwalających na poprawę jakości zarządzania.

W ramach projektu materiał empiryczny o charakterze jakościowym został zgromadzony przez profesjonalny podmiot zewnętrzny: firmę badającą opinie Millword Brown SMG/KRC. W badaniu wykorzystano zogniskowany wywiad grupowy FGI. Badania ilościowe zostały zrealizowane przy zastosowaniu CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*). Jest to technika badań, w której pytania ankietowe przekazywane są za pośrednictwem internetu. Narzędzie badawcze (kwestionariusz) udostępnione zostało online.

Badana próba liczyła 351 osób, z których około 80% stanowili mężczyźni. Respondenci reprezentowali służbę prewencyjną, kryminalną i wspomagającą. W badaniu zastosowano kwotowo-losowy dobór próby. Adresatem badania byli policjanci z terenu pięciu garnizonów: dolnośląskiego, opolskiego, stołecznego, śląskiego i zachodniopomorskiego, z jednostek o dużym poziomie

<sup>9</sup> Dz.U. Nr 170, poz. 1145 ze zm. Obecnie tekst jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 883.

obciążenia pracą i jednocześnie wysokich osiągnięciach w zakresie efektywności służby. Próba została dobrana dla każdej z wylosowanych jednostek policji.

Prezentowane w artykule wyniki badań stanowią element szerszego projektu badawczego<sup>10</sup>. Głównym celem badań w obszarze oceniania było poznanie opinii funkcjonariuszy na temat stosowanego wobec nich systemu oceniania. Szczegółowe pytania, na które poszukiwano odpowiedzi, to:

- Czy policjanci znają oficjalny system oceny pracy stosowany w policji? Czy jest on, w ich opinii, tożsamy z systemem stosowanym w rzeczywistości?
- Czy uważają ten system za adekwatny do potrzeb policji jako organizacji i ich jako pracowników?
- Czy funkcjonariusze znają wyniki ocen, czy doświadczają ich przełożenia na decyzje i zachowania przełożonych?

## **W opinii respondentów**

W naukach o zarządzaniu, zwłaszcza zarządzaniu publicznym, coraz mocniej jest akcentowany postulat, by kadra kierownicza policji funkcjonowała na zasadach właściwych dla menedżerów publicznych. Menedżerowie publiczni to „kierownicy różnego szczebla, których podstawowym obowiązkiem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne, zarządzanie organizacjami świadczącymi usługi publiczne o wysokiej jakości. Menedżerowie ci rozwiązują problemy zarządzania zgodnie z kryteriami racjonalności politycznej, uwzględniając przy tym racjonalność ekonomiczną właściwą gospodarce rynkowej”<sup>11</sup>. Oznacza to, że mimo iż policja jest instytucją non profit, działającą w sektorze publicznym, zarządzanie jej kapitałem ludzkim powinno być oparte na zasadach podobnych jak w podmiotach rynkowych, a wszystkie elementy procesu kadrowego powinny spełniać kryteria efektywności organizacyjnej (a zatem nie tylko ekonomicznej, ale także społecznej czy psychologicznej).

Z badań zrealizowanych w ramach projektu Securus dość jednoznacznie wynika, że w opinii respondentów system oceniania stosowany w policji nie spełnia swoich podstawowych celów: rzadko przekłada się na działania rozwojowe, nie stanowi podstawy do rozpoznawania potencjału ocenianych pracowników oraz profesjonalnego kształtowania ich ścieżek kariery

<sup>10</sup> J. Kubik, B. Furgała, *Raport z badania ilościowego przeprowadzonego wśród policjantów w obszarze systemów oceny, ewaluacji pracy i systemów motywacji*, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2012.

<sup>11</sup> B. Kożuch, *Kompetencje menedżerów w organizacjach publicznych: teoria a praktyka zarządzania*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115, s. 337–340.

zawodowej, w zbyt małym stopniu wiąże się ze stosowanymi wobec pracowników bodźcami motywacyjnymi. Tym samym trzeba stwierdzić istnienie luki między aktualną praktyką a normatywem zawartym w dorobku nauk o zarządzaniu.

Wyniki badań pozwalają ponadto na identyfikację następujących problemów: nadmierne eksponowanie wskaźników ilościowych, brak efektywnej komunikacji dotyczącej celów, przebiegu i konsekwencji oceniania, dostatecznego powiązania wyników oceny (opinii służbowej) z systemem motywowania, powiązania wyników oceny (opinii służbowej) z systemem motywowania, ocenianie zbyt rzadko ma charakter oceniania rozwojowego, typowy dla pracowników wielu organizacji hierarchicznych brak poczucia kontroli i sprawstwa, deficyt zaufania w relacjach między podwładnymi i przełożonymi oraz wadliwy w obowiązującym systemie sposób łączenia oceny i samooceny.

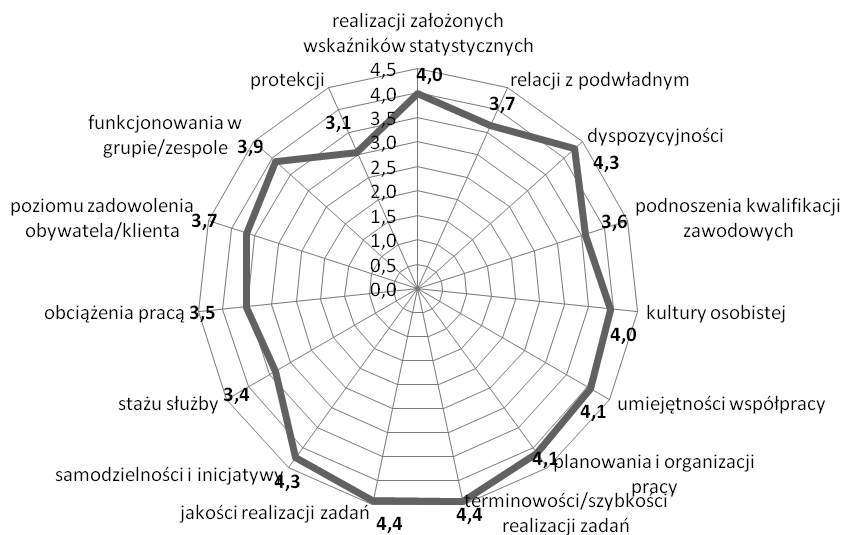
Jest to wyliczenie ogólne, gdy zaś chodzi o szczegóły, to na przykład nadmierne eksponowanie wskaźników ilościowych wśród kryteriów oceniania (opiniowania) funkcjonariuszy policji prowadzi do nierealistycznych oczekiwań wobec funkcjonariuszy. Jako ważne kryterium oceny w oficjalnym systemie oceny pracy stosowanym w policji respondenci wskazali realizację założonych wskaźników statystycznych (por. wykres 1). Znaczenie tego kryterium oceniania potwierdziły również osoby uczestniczące w badaniach fokusowych. Zwraçały one uwagę na dominację wskaźników ilościowych typu liczba mandatów nad wskaźnikami jakościowymi, kompetencyjnymi.

Uczestnicy FGI podkreślali, że wskaźniki ilościowe traktowane jako zadania do realizacji znajdujące odzwierciedlenie w zestawieniach statystycznych obrazujących pracę całej policji są często nierealistyczne, niemożliwe do osiągnięcia z powodu specyfiki pracy konkretnego funkcjonariusza lub lokalizacji miejsca pełnienia służby. Obniża to motywację do pracy tej grupy policjantów i rodzi zrozumiałą frustrację.

W opinii badanych funkcjonariuszy przypisywanie w toku oceny dużej wagi wskaźnikom ilościowym wynika wprost z przyjętego przez polską policję sposobu ewaluacji pracy. W Komendzie Głównej Policji przyjęto zasady planowania strategicznego, które utożsamiono z ustalaniem na trzy lata Priorytetów Komendanta Głównego Policji oraz określaniem drogą zarządzenia zadań dla komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji (KGP) oraz mierników służących do oceny stopnia realizacji zadań. Zgodne z priorytetami KGP kaskadowo ustalają je komendy wojewódzkie określające zadania lokalne oraz mierniki służące do oceny stopnia realizacji zadań lokalnych. W tym ujęciu ewaluacja pracy definiowana jest jako ustalenie, czy przyjęte przez KGP wskaźniki ilościowe zostały osiągnięte na szczeblu województw, co

jest równoznaczne z istnieniem nieformalnej presji na funkcjonariuszy, by realizować te zadania, które są na liście priorytetów i znajdują odzwierciedlenie w statystykach.

**Wykres 1. Mój bezpośredni przełożony ocenia służbę podwładnych przez pryzmat..., N = 351 (średnie)**



Źródło: J. Kubik, B. Furgała, *Raport z badania ilościowego przeprowadzonego wśród policjantów w obszarze systemów oceny, ewaluacji pracy i systemów motywacji*, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2012, s. 13.

## Profesjonalne uwarunkowania oceny

Ocena ma sens, spełnia postawione przed nią zadania, jeżeli pracownik wie, kto, jak i za co będzie go oceniał, oraz jeśli będzie miał możliwość wyrażenia opinii na swój temat i na temat wyników oraz przebiegu swojej pracy. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji oceny potencjału rozwojowego, ponieważ dotyka ona osobistej sfery zdolności, predyspozycji, wiedzy, umiejętności, utrwalonych nawyków. Tymczasem z badania wynika, że brak jest efektywnej komunikacji dotyczącej celów, przebiegu i konsekwencji oceniania. Taka sytuacja: niedostatecznej informacji powoduje powstanie tak zwanej obronnej formy samoświadomości, w której pracownik odrzuca wyniki oceny, uruchamia mechanizmy obronne, przeżywa głęboką frustrację.

Teoretycznie istnieje obowiązek przeprowadzenia rozmowy rozpoczynającej ocenę (wspólne wyznaczenie kryteriów, czasu, sposobu oceniania) oraz

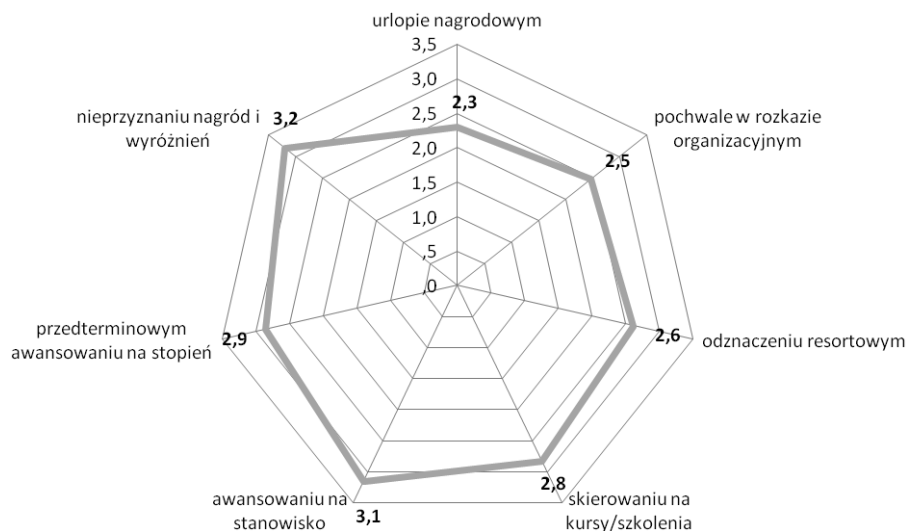
rozmowy podsumowującej i zamykającej proces. Nakłada go przywołane wcześniej rozporządzenie z 30 sierpnia 2010 roku w sprawie opiniowania służbowego policjantów. W § 6 pkt 2 narzuca na oceniającego obowiązek przeprowadzenia rozmowy, w trakcie której ustalone zostaną najważniejsze osiągnięcia ocenianego policjanta, a także źródła ewentualnych trudności, potrzeby rozwojowe, w tym szkoleniowe. Dodatkowo rozmowa oceniająca powinna mieć znaczenie o charakterze psychologicznym. Wynik oceny (opinii) stanowi bowiem ważny składnik samoświadomości, czyli procesu przetwarzania informacji o własnej osobie i relacjach z otoczeniem, który sprzyja regulacji i kontroli przeżyć oraz zachowania.

Ocena ma wpływ zarówno na samoświadomość wewnętrzną, która dotyczy własnych pragnień i sądów, jak i na samoświadomość zewnętrzną odnoszącą się do zachowań, odgrywanych ról społecznych oraz kontaktów interpersonalnych. Dlatego tak doniosła jest rola samego procesu oceniania, w tym sposobu komunikowania funkcjonariuszowi wyniku oceny przez przełożonego. Z badań FGI wynika jednak, że w większości przypadków takie rozmowy w ogóle nie są przeprowadzane. Przyjmując wyniki tych badań za wiarygodne źródło informacji, należy wnioskować, że znacząca część kadry kierowniczej (dowódczej) nie dostrzega korzyści, które mogą wynikać z profesjonalnego oceniania dla wszystkich jego uczestników i policji jako organizacji. Być może unikanie rozmów oceniających (na co dość jednoznacznie wskazują badani policjanci) przez kadrę kierowniczą stanowi pośrednio dowód na deficyt umiejętności w tym obszarze, a także na swoisty lęk przed bezpośrednim wyrażaniem krytyki lub uznania.

Ponadto badania wskazują, że brak jest dostatecznego powiązania wyników oceny (opinii służbowej) z systemem motywowania. Policjant oczekuje – i ma do tego prawo – że ocena jego pracy będzie stwarzać możliwość określenia własnej efektywności zawodowej, posiadanych kompetencji, potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, warunków, które trzeba spełnić, aby otrzymać nagrody przewidziane w systemie motywacyjnym, w tym w systemie wynagradzania. Tymczasem respondenci stwierdzają, że wyniki okresowych ocen funkcjonariuszy są w znikomym stopniu wykorzystywane jako podstawa do podejmowania decyzji o przyznawaniu nagród ujętych w systemie motywowania. Na przykład średnia ocena ważności wyników opiniowania służbowego jako kryterium decyzji o awansie stanowiskowym policjanta to tylko 3,1 (w skali od 1 do 6), a o przedterminowym awansie na stopień – zaledwie 2,9 (por. wykres 2).



**Wykres 2. Mój bezpośredni przełożony korzysta z wniosków zawartych w okresowych opiniach służbowych policjantów przy podejmowaniu decyzji o..., N = 351 (średnie)**



Źródło: J. Kubik, B. Furgała, *Raport z badania ilościowego...*, *op.cit.*, s. 31.

W dobrze zarządzanych organizacjach obserwuje się przesunięcie punktu ciężkości z oceniania szacującego w stronę oceniania rozwojowego. Skutek: ocenianie policjantów zbyt rzadko ma charakter oceniania rozwojowego. Oczywiście nadal ważną funkcją oceny pozostaje ustalenie stopnia osiągnięcia celów i realizacji zadań, ale na pierwszy plan wysuwa się potrzeba przewidywania przyszłych potrzeb organizacji w zakresie kompetencji (w tym wiedzy i umiejętności) pracowników. Ocena powinna być podłożem dwustronnego komunikowania się, ułatwić ustalenie, czego pracownik oczekuje od organizacji i czego organizacja oczekuje od pracownika.

Tak rozumiana ocena pozwalałaby nie tylko na ustanowienie standardów jakości i efektywności pracy, ale także na lokalizację obszarów, w których powinny się one zwiększyć. Może być szansą na określenie potencjału kadrowego organizacji oraz okazją do dyskusji z pracownikami na temat planów ich rozwoju i ścieżek kariery. Powinna wreszcie stanowić punkt odniesienia w planach dotyczących awansu lub przeniesienia na inne stanowisko. Niemniej wyniki badań ankietowych wskazują (por. wykres 2), że w opinii policjantów ocena rzadko jest podstawą decyzji przełożonego o skierowaniu funkcjonariusza na szkolenie czy kurs. Średnia ocena to tylko 2,8 (w skali od 1 do 6), w tym blisko ¼ respondentów zaznaczała odpowiedź 1, czyli w ich przekonaniu wyniki opinii służbowych nie mają znaczenia w planowaniu i dysponowaniu działaniami rozwojowymi adresowanymi do funkcjonariuszy.

W policji, podobnie jak w wielu organizacjach hierarchicznych, występuje brak poczucia kontroli i sprawstwa, prowadzi do postaw: „a co ja mogę?”, „na nic nie mam wpływu”, „nie da się”. Ten potwierdzony badaniami stan rzeczy przekłada się na brak poczucia sensu oceniania i wykorzystania wyników oceny w doskonaleniu zarządzania jednostką czy zespołem. Wyniki badań jakościowych wskazują na skłonność kadry kierowniczej policji do przerzucania odpowiedzialności za błędy w zarządzaniu ludźmi na przyczyny obiektywne, jak brak środków finansowych. Na tym gruncie narasta deficyt zaufania w relacjach między podwładnymi a przełożonymi.

Zaufanie można zdefiniować jako stan psychiczny wyrażający się pozytywnymi oczekiwaniami co do motywów postępowania innych osób<sup>12</sup>. Policjanci uczestniczący w badaniach dali wyraz braku zaufania co do rzeczywistego zaangażowania przełożonych w proces oceniania, rzetelności oceniania, trafności ocen, ich sprawiedliwości i celowości. Są przekonani, że jest to „sztuka dla sztuki”, czyli mechaniczne realizowanie obowiązków wynikających z obowiązujących aktów prawnych.

Za nieprofesjonalne można uznać również łączenie w jednym formularzu oceny i samooceny. Zwracają na to uwagę uczestnicy badań, podkreślając w trakcie wywiadu grupowego, że jest im niezręcznie dokonywać samooceny, kiedy już widzą w kolumnie obok ocenę wystawioną przez przełożonego. Co prawda ideą towarzyszącą autorom rozporządzenia było połączenie samooceny z rozmową oceniającą i wypełnianie rubryki „samoocena” podczas rozmowy z przełożonym, wyniki badań jednak wskazują dość jednoznacznie, że zamysł ten nie znajduje odzwierciedlenia w praktyce.

\* \* \*

Główny wniosek, który wyłania się z analiz zaprezentowanych tu wyników badań, to stwierdzenie, że w policji istnieje deficyt wiedzy i umiejętności oceniania u osób odpowiedzialnych za ich przeprowadzanie. Można mówić o odczuwaniu przez policjantów niedostatecznego zaangażowania kadry kierowniczej (dowódczej) w realizację funkcji personalnej organizacji, w tym oceniania (opiniowania). Jedynym sposobem zmiany takiego stanu wydaje się intensywne szkolenie policjantów na stanowiskach kierowniczych (dowódczych) w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym profesjonalnego oceniania.

---

<sup>12</sup> Por. P. Sztompka, *Zaufanie – podstawa relacji społecznych*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.

## Bibliografia

- Borowska-Pietrzak A., *Nowoczesne podejście do systemu oceny okresowej pracowników*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska, M. Gableta (red.), TNOiK, Warszawa 2011.
- Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- Heathfield S., *Performance Appraisal Don't Work – What Does?*, „The Journal for Quality and Participation” 2007, Spring.
- Johnson P., *Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business case of Organizational Democracy*, „Organization” 2006, vol. 13 (2).
- Kożuch B., *Kompetencje menedżerów w organizacjach publicznych: teoria a praktyka zarządzania*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 115.
- Kubik J., Furgala B., *Raport z badania ilościowego przeprowadzonego wśród policjantów w obszarze systemów oceny, ewaluacji pracy i systemów motywacji*, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2012.
- Musiałik R., *Nowe zarządzanie publiczne i jego krytyka*, w: W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wolejszo, *Kooperacje organizacji publicznych*, Wyższa Szkoła Policyjna w Szczytnie, Szczytno 2011.
- Rydlewski G., *Modernizacja i optymalizacja efektywności organizacyjnej i ekonomicznej Policji jako przedmiot badań w ramach Projektu Rozwojowego OR00004011 „Model optymalizacji organizacji zarządzania Policji w obszarze kosztów, transportu i gospodarowania nieruchomościami*, w: *Modernizacja Policji*, G. Rydlewski (red.), Konsorcjum Naukowo-Przemysłowe Securus, Warszawa 2013.
- System oceny i motywacji – znajomość i postrzeganie*, Raport z badania jakościowego dla konsorcjum badawczego Securus, MillwordBrown.
- Sztompka P., *Zaufanie – podstawa relacji społecznych*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.

---

Joanna Moczydłowska – dr hab. w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny na Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Zainteresowania badawcze: zarządzanie kapitałem ludzkim, zachowania organizacyjne, psychologia w zarządzaniu.

Marek Lisiecki

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W POLSCE**  
**Jan Klimek**  
**Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012**



Od lat interesuję się różnego rodzaju kwestiami związanymi z funkcjonowaniem nie tylko rodzimych przedsiębiorstw, z dużym więc zaciekawieniem zapoznałem się z kolejną publikacją profesora Jana Klimka, tym razem dotyczącą prospołecznego oblicza biznesu w Polsce. Autor poświęconej temu tematowi monografii, zatytułowanej *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, opublikowanej w toruńskim Wydawnictwie Adam Marszałek, koncentruje uwagę na takich sposobach gospodarowania przede wszystkim w małych i średnich przedsiębiorstwach, które czynią pracę ludzi efektywną

i zarazem kreślą pozytywny image firmy. Zawarte w książce rozważania korespondują z prospołecznymi i proekologicznymi aspektami prowadzonej przez nie działalności.

Autor odnosi się jednak nie tylko do zagadnień bezpośrednio związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w naszym kraju. Analizując współczesny stan przedsiębiorczości w Polsce, podkreśla nieodzowność łącznego traktowania starań o zapewnienie dobrej i coraz lepszej kondycji firmy z dążeniem do tego, by być przedsiębiorcą z „ludzką twarzą”. Ciekawe i wybiegające poza ogólne są zawarte w książce uwagi i konkretne propozycje postępowania szefa i właściciela firmy zmierzające do pozytywnego jej wpływania na otoczenie oraz na społeczność lokalną.

Dobrze się stało, że kwestie te ujęte zostały w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Nie tylko bowiem w ocenie Autora tam najczęściej dochodzi do zderzenia chęci odniesienia szybkiego sukcesu ze standardami etycznymi, jakich dotrzymywanie powinno być naturalną potrzebą zarówno w tej, jak i we wszystkich pozostałych dziedzinach biznesu. W pełni identyfikuję się z podkreślaną przez Autora tezą, że wśród wielu czynników wpływających na

efektywność i konkurencyjność tego sektora coraz bardziej znaczące miejsce zaczyna przypadać przestrzeganiu norm etycznych.

Te problemy Autor przedstawia w stosunkowo szerokim ujęciu, czego nie postrzegam jako zarzutu. Po prostu wymagania, jakie powinien spełniać przedsiębiorca próbujący harmonijnie godzić poczucie swej społecznej odpowiedzialności z bezwzględnością konkurencyjnej walki o miejsce na rynku, są niezwykle złożone. Wchodzenie przez Autora w szczegóły, szerokie spektrum rozpatrywanych zagadnień umożliwia czytelnikowi wysnucie wielu bardzo użytecznych dla niego wniosków.

Publikacja pozytywnie wyróżnia się na tle wielu innych dotyczących wspomnianego tematu, licznie obecnie trafiających na półki księgarni oraz do uczelnianych i szkolnych bibliotek. Duża część z nich jest bardzo teoretyczna, oderwana od rzeczywistości, nie zawsze należycie uwzględnia obecne warunki funkcjonowania firm (branż) po naszym wstąpieniu do Unii Europejskiej. Autor *Społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce* pisze o realnych, a nie wymyślonych, uładowanych sytuacjach.

Istotna konkluzja nasuwająca się po lekturze: zdobycie przez firmę społecznego zaufania nie jest czymś trwałym. Wymaga stałego odnawiania osiągniętej w tym zakresie pozycji, stałych umacniających ją zabiegów. Przy czym godne podkreślenia jest to, że Autor nie próbuje przekonać czytelnika, że istnieje jedna uniwersalna recepta na poprawę istniejącego stanu rzeczy. Rzeczywistość jest niezwykle różnorodna zaprezentowany w monografii zbiór sugestii pozwala na ich zastosowanie w różnego rodzaju przedsiębiorstwach i w różnego rodzaju okolicznościach.

Wyrażam przekonanie, że monografia zasługuje na zainteresowanie szerokiego grona osób związanych z zagadnieniami zarządzania, zarówno w wymiarze praktycznym, jak i teoretycznym. Tym bardziej, że chociaż napisana jest językiem fachowym, jest to zarazem język zrozumiały, bez potrzeby sięgania po dodatkowe wyjaśnienia nawet w przypadku czytelnika niemającego za sobą specjalistycznych studiów z zakresu zarządzania czy ekonomii. To język oczywisty dla każdego, kto zajmuje się lub zamierza zajmować się biznesem, także (i zwłaszcza) biznesem w skali dominującej w każdej gospodarce, również polskiej: małej i średniej przedsiębiorczości.

Powstała zwarta praca ujmująca wszystkie najistotniejsze zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w warunkach polskich na początku drugiej dekady XXI wieku. W książce ukazano zagrożenia, jak i wskazano na możliwości osiągnięcia poprawy istniejącego stanu rzeczy. Szereg zawartych w publikacji wskazówek praktycznych może być asumptem do zastosowania w poszczególnych firmach inspirujących scenariuszy postępowania, jeśli rzeczywiście szeroko sięgną po nią menedżerowie (właściciele)

firm i zdecydują się opisane propozycje postępowań przekładać na praktyczne działanie.

Poprawny jest układ recenzowanej publikacji. Jej struktura jest przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią logicznie powiązaną całość. Cechuje ją pragmatyzm naukowy: treści poszczególnych fragmentów są wzajemnie powiązane, jedno wynika z drugiego. Istotne jest między innymi to, że pierwsza część pracy stanowi swego rodzaju punkt odniesienia do później rozpatrywanych zagadnień. Publikację oceniam jako bardzo dobrą, mieści się wśród najlepszych wydanych ostatnio pozycji odnoszących się do sygnalizowanego w tytule monografii tematu.

---

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie.

Marek Lisiecki – prof. dr hab., kierownik Zakładu Metod Matematycznych, Zarządzania i Prawa Instytutu Socjologii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Specjalizuje się w problemach metod oraz technik organizacji i zarządzania, zarządzania organizacjami, zarządzania bezpieczeństwem, zarządzania w administracji publicznej.

Beata Rosicka

## **LOGISTYKA A ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ**

Jakość jest istotnym wyzwaniem stojącym przed zarządzaniem. Jak zauważa Bolesław Rafał Kuc<sup>1</sup> jest ona sprawą ważną z kilku powodów. Po pierwsze, coraz więcej organizacji wykorzystuje ją jako atut w walce konkurencyjnej. Po drugie, poprawa jakości wpływa na wzrost wydajności, gdyż wytwarzanie produktów wyższej jakości na ogół powoduje mniejsze marnotrawstwo i wymaga mniejszych przeróbek. Po trzecie, wzrost jakości obniża koszty wytwarzania. Z tego powodu zarządzanie jakością należy do podstawowych zagadnień w zakresie realizacji funkcji zarządczych we współczesnej organizacji.

Działania logistyczne w organizacji<sup>2</sup> dotyczą procesów przemieszczania dóbr i osób oraz czynności wspierających te procesy. W logistyce jako koncepcji zarządzania kluczową rolę odgrywa taka koordynacja przepływów, która pozwala uzyskać jak największe korzyści przy możliwie najniższych kosztach. Logistyka jest więc niezwykle istotna nie tylko dla osiągnięcia efektywności działalności, ale także – przez dostarczenie produktów wysokiej jakości – dla utrzymania się na rynku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

### **Początki sięgają starożytności**

Początki procesów logistycznych sięgają starożytności. Związane były z zaopatrzeniem, transportem, komunikacją oraz ewakuacją wojska. Warto zwrócić uwagę na samo pojęcie logistyki, przez którą rozumie się czynności związane ze sterowaniem przepływami surowców i materiałów, koordynację

---

<sup>1</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 69.

<sup>2</sup> Organizacja to przedsiębiorstwo, instytucja, jednostka administracyjna samorządu terytorialnego (np. urząd gminy), jednostka administracji państwowej (np. ministerstwo) i jednostka użyteczności publicznej (np. szpital, szkoła, przedszkole). Por. T. Borys, *Zagadnienia wprowadzające*, w: *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, T. Borys, P. Rogala (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 15.

procesów składowania i magazynowania oraz organizację dystrybucji towarów<sup>3</sup>. Apogeum rozwoju logistyki przypada na czasy współczesne. Globalizacja, nieprzerwany wzrost znaczenia obsługi klienta, a także burzliwość otoczenia zewnętrznego wymuszają na współczesnych organizacjach wdrożenie i stosowanie coraz nowszych i skuteczniejszych koncepcji wspierających procesy zarządzania.

Jak zauważa Marek Ciesielski, mimo że logistyka dysponuje ogromnym wyborem instrumentów umożliwiających osiągnięcie wyższej efektywności działań w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw, nadal aktualne i konieczne jest poszukiwanie nowych koncepcji pozwalających rozwiązywać problemy w zakresie obsługi klienta, przyjmowania, ewidencjonowania i wydawania zamówień, racjonalnego doboru środków transportu, sterowania zapasami, odpowiedniego pakowania i znakowania, umożliwiających łatwą identyfikację ładunków oraz logistyki zwrotnej<sup>4</sup>. Toteż, jak podkreśla Jerzy Łunarski, w ostatnich dekadach zostały opracowane różnorodne koncepcje, metody oraz techniki odnoszące się do jakości, usprawniające zarówno działania produkcyjne, jak i logistyczne. Można je z powodzeniem stosować do rozwiązywania szeroko pojętych problemów z zakresu logistyki, jak również konkretnych przeszkód, utrudniających minimalizację poziomu zapasów, eliminację marnotrawstwa należytą synchronizację działań czy racjonalne wykorzystywanie zdolności produkcyjnych<sup>5</sup>.

Efektywne zarządzanie jakością wymaga przede wszystkim zdefiniowania tego pojęcia, co jednak nie jest zadaniem łatwym. Trudność ta wynika z wielu odcieni znaczeniowych, których nabiera ten wyraz w różnych kontekstach (prawnym, ekonomicznym, filozoficznym, technicznym, socjologicznym, psychologicznym). Ale przez jakość rozumie się najczęściej stopień dostosowania określonego obiektu (produktu, procesów, organizacji) do oczekiwań podmiotu doznającego. Takie rozumienie jakości spotyka się w definicjach zaproponowanych przez tak zwanych guru jakości (Philip B. Crosby<sup>6</sup>, Edwards W. Deming<sup>7</sup>, Joseph M. Juran<sup>8</sup>).

W tabeli 1 zaprezentowano klasyfikację sposobów charakteryzowania pojęcia jakości.

<sup>3</sup> K. Grzybowska, *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa 2012, s. 17–19.

<sup>4</sup> M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>5</sup> J. Łunarski, *Zarządzanie jakością w logistyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 12.

<sup>6</sup> P.B. Crosby, *Running Things: The Art of Making Things Happen*, Mc Graw-Hill, New York 1986, s. 99.

<sup>7</sup> E.W. Deming, *Quality, Productivity and Competition Position*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1982.

<sup>8</sup> J.M. Juran, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York 1988.



**Tabela 1. Klasyfikacja sposobów charakteryzowania pojęcia jakości**

<b>Podejście do jakości</b>	<b>Definicja jakości</b>	<b>Wnioski z definicji</b>
Ogólne	Doskonałość produktu zwana jest wysoką jakością jako przeciwieństwo niskiej jakości. Jakość jest z jednej strony osiągnięciem przez produkt wyższych standardów, z drugiej strony zaś jest to zadowolenie klienta.	Jakość jest synonimem doskonałości produktu. Nie może być precyzyjnie określona, ponieważ jest cechą niepoddającą się analizie. Jest ona przez klientów rozpoznawana jedynie przez doświadczenie.
Produktowe	Jakość odnosi się do sumy ocenionych atrybutów produktu.	Jakość jest mierzalną i precyzyjną zmienną. Jest zdeterminowana liczebnością cech składających się na produkt. Dlatego produkty wyższej jakości muszą być droższe. Jakość jest atrybutem produktu, a kontrola pozwala określić jej poziom.
Użytkowe	Jakość jest to zdolność użytkowa.	Definicja opiera się na przekonaniu, że potrzeby klienta mogą być zaspokojone przez produkty odpowiadające preferencjom klienta. Klient postrzega produkty przez swe preferencje i dokonuje subiektywnej oceny jakości produktu. Kombinacja cech produktu prowadzi do zwiększenia satysfakcji klienta z jego nabycia. Problemem jest tu równość pomiędzy jakością produktu a satysfakcją klienta. Oznacza to identyczność kategorii jakości i satysfakcji. Produkt, który maksymalizuje zadowolenie klienta (zgodnie z jego preferencjami), niekoniecznie musi być lepszy jakościowo od innych produktów.
Produkcyjne	Jakość jest to dostosowanie do wymagań.	Jakość produktu jest podstawą preferencji klientów i wyznacznikiem ich oczekiwań. Parametr jakości jest nadrzędnym parametrem wpływającym na metody wytwarzania produktów. Dlatego wydziały produkcyjne realizują proces tworzenia jakości dla klientów.
Wartościowe	Stopień doskonałości produktu jako akceptowana cena i kontrola zmienności akceptowanego kosztu.	Jakość jest tym, co powoduje zmiany w wymaganiach klienta, przy akceptowanym poziomie ceny lub koszcie nabycia czy użytkowania produktu. Oznacza to, że produkt bez względu na to, jak dobrze jest wykonany, nie ma jakości dopóty, dopóki nie znajdzie swoich nabywców skłonnych zapłacić lub ponieść koszt użytkowania produktu.
Normatywne	Stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania. Definicja ta zawarta jest w normie ISO 9000 : 2000.	Inherentność w tej definicji oznacza stałą właściwość, a przez właściwość rozumie się cechę wyróżniającą (np. właściwość funkcjonalna – maksymalna prędkość samochodu czy behawioralna – uprzejmość, uczciwość).

Źródło: pracowano na podstawie: K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. TQM*. Wydawnictwo Alfa-Wero, Warszawa 1999, s. 13–21.

## Różnorodność definicji

Analiza zaprezentowanych w tabeli 1 definicji upoważnia do stwierdzenia, że większość z nich można zaliczyć do jednej z trzech grup interpretacyjnych: jakość jako zbiór cech wyrobów, jakość jako stopień spełnienia przez wyrób wymagań użytkowników oraz jakość jako zbiór cech rozpatrywanych w aspekcie zaspokojenia potrzeb użytkownika. Zwraca się w nich uwagę na takie elementy, jak: zgodność z wymaganiami, niezawodność, koszt oraz przydatność dla klienta.

Jakość normatywna jest definicją o uniwersalnym charakterze, ponieważ łączy w sobie różne sposoby rozpatrywania jakości i pozwala na pewną zgodność pomiędzy omawianymi podejściami do niej. Wyraża się ona w tym, że podejście produktowe do jakości uzupełnione jest o elementy orientacji zarówno użytkowej, produkcyjnej, jak i wartościowej.

Wkomponowanie jakości do działań organizacyjnych przedsiębiorstw wynika z tego, że:

- jakość nie jest celem samym w sobie, lecz jest środkiem ustanowienia systemu, który w sposób kompleksowy będzie dostarczał wartości klientom;
- organizacje traktują jakość jako nowy parametr w niecelowych strategiach konkurencji;
- dotychczas stosowana w organizacjach orientacja produktowa jest zastępowana orientacją marketingową<sup>9</sup>.

Z kolei zarządzanie jakością w organizacji potocznie można określić jako zarządzanie zasobami i procesami w aspekcie efektów kojarzonych z szeroko pojmowaną jakością<sup>10</sup>. Tadeusz Borys zauważa, że zarządzanie jakością to działanie związane z przepływem informacji i podejmowaniem decyzji w procesach planowania, organizowania, motywowania i kontroli wszystkich działań w organizacji w taki sposób, żeby w ich wyniku powstał produkt (wyrób, usługa) zaspokajający określone potrzeby klienta<sup>11</sup>.

Lesław Wasilewski, wskazując na mający swoją podbudowę w teorii jakości wielowymiarowy charakter, interdyscyplinarność i złożoność zarządzania jakością, wyodrębnia trzy hierarchicznie usytuowane warstwy:

- politykę jakości organizacji: określa sens systemu jako całości, sens tworzących ją przedsięwzięć składowych, zobowiązania i zamierzenia organizacji wobec klientów oraz projektowanych przedsięwzięć;

<sup>9</sup> K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością, TQM*, Wydawnictwo Alfa-Wero, Warszawa 1999, s. 13.

<sup>10</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007, s. 61.

<sup>11</sup> T. Borys, *Zagadnienia wprowadzające, op.cit.*, s. 20.

- strukturę organizacyjną: określa podział ról pomiędzy pracownikami firmy lub ich zespołami, związanych z realizacją przedsięwzięć polityki jakości w organizacji;
- zestaw procedur: określają standardy prowadzonych w organizacji procesów we wszystkich rodzajach działalności podstawowej, pomocniczej i usługowej<sup>12</sup>.

Wyodrębnione warstwy zarządzania jakością tworzą powiązany siecią przepływów informacji system zarządzania. Sieć ta składa się z rejestrów danych, opisujących rezultaty (na przykład bazy danych zorientowanych na produkt) i warunki, w jakich je uzyskano (na przykład bazy danych zorientowanych na proces), oraz kanałów przesyłania danych. Sieć kanałów łączy punkty sprawdzania rezultatów ze źródłami ich przyczyn, to jest miejscami, w których przyczyny pozostają pod kontrolą lub wymykają się spod kontroli pracowników czy ich zespołów. Dlatego nazywane są punktami kontroli. Powiązanie punktów sprawdzania rezultatów z punktami kontroli prowadzi do powstania systemu pętli sprzężeń zwrotnych parametrów produktów z parametrami decydujących o nich procesów, tworzących złożony zbiór: od pętli sprzężeń operacyjnych (stanowiskowych), od których oczekuje się krótkich cykli, do pętli zwrotnych obejmujących cały system organizacji. Ten zbiór stanowi istotę zarządzania jakością. Decyduje o tym, w jakim stopniu procesy pozostają pod kontrolą, w jakim zaś wymykają się spod kontroli na skutek różnych, pozostających poza kontrolą przyczyn<sup>13</sup>.

### **Dziedzina interdyscyplinarna**

Jakość i jej zapewnienie ma szczególne znaczenie w procesach logistycznych. Zarządzanie logistyczne oraz projektowanie łańcucha dostaw powinno od samego początku uwzględniać problematykę jakości. Powiązanie logistyki z rozwiązaniami wypracowanymi w obszarze jakości skutkuje wzrostem efektywności funkcjonowania współczesnych organizacji. Wdrażanie w organizacji systemów zarządzania jakością nie jest jednak sprawą łatwą, a powodzenie tego przedsięwzięcia zależy od zaangażowania naczelnego kierownictwa organizacji.

Podsumowując: precyzyjne zdefiniowanie parametrów jakościowych i technologicznych produktów oraz procesów z uwzględnieniem wymagań

<sup>12</sup> L. Wasilewski, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 11–12.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 12.

klienta wspomaga zastosowanie systemu zarządzania jakością w logistyce. Należą do nich:

- łatwość uzyskania potrzebnych i przejrzystych informacji oraz składania i pozyskiwania zamówień;
- terminowość i niezawodność dostaw zamówionych dóbr;
- terminowa i dbająca o potrzeby klienta obsługa posprzedażowa<sup>14</sup>.

Czym jednak jest wspomniana logistyka? Wiele jest jej definicji w literaturze przedmiotu, co wynika przede wszystkim z różnego rozłożenia akcentów, zależnego od przyjętej przez autorów koncepcji. Często jest ona opisywana jako proces, w którym dobra materialne, takie jak surowce, materiały czy wyroby gotowe, przepływają fizycznie w organizacji oraz pomiędzy organizacjami. Biorąc pod uwagę, że logistyce towarzyszy przepływ informacji, to – jak słusznie zauważa Bronisław Słowiński – jest ona koncepcją zarządzania procesami przepływu dóbr, opartą na zintegrowanym oraz systemowym ujęciu procesów zachodzących w jej obrębie. W logistyce jako idei zarządzania kluczową rolę odgrywa taka koordynacja przepływów, by zapewnić jak najmniejsze ich koszty. W logistyce zawiera się również wiedza ekonomiczna, zajmuje się ona bowiem badaniem prawidłowości zjawisk przepływu dóbr oraz informacjami o poszczególnych ogniwach gospodarki<sup>15</sup>.

Wybrane definicje logistyki zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2. Wybrane definicje logistyki w literaturze przedmiotu**

Autor	Definicja
B.F. Beier	Logistyka jest terminem opisującym proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta.
M. Christopher	Logistyka to proces strategicznego zarządzania zaopatrzeniem, przechowywaniem i transportem materiałów w ramach organizacji oraz przez jej kanały marketingowe, zapewniający maksymalizację obecnych i przyszłych zysków oraz najbardziej efektywną realizację zamówień.
J. Witkowski, E. Gołębska, D. Kempny	Według Instytutu Logistyki główna różnica między logistyką a zarządzaniem łańcuchem dostaw polega na tym, że zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje różne asortymenty wyrobów, procesy zamówień, produkcji, dystrybucji.

<sup>14</sup> J. Lunarski, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 25.

<sup>15</sup> B. Słowiński, *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 19.

S. Krawczyk	Logistyka obejmuje planowanie, koordynację i sterowanie, zarówno w czasie, jak i w przestrzeni, przebiegiem procesów realizujących zamierzone cele. Dotyczy to przede wszystkim rozmieszczenia, stanu oraz przepływu czasowego i przestrzennego określonych dóbr będących składowymi tych procesów, a więc ludzi, dóbr materialnych, informacji i środków finansowych. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych logistyka obejmuje kolejno planowanie, koordynację i sterowanie przepływami materiałów, takich jak surowce czy części, produktów, a również półproduktów i produktów finalnych, a także przepływami informacji od dostawców do przedsiębiorstwa, wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z przedsiębiorstwa do klientów.
Hilmar J. Vollmuth	Logistyka ma zapewnić, aby potrzebne materiały wsadowe (surowce, materiały pomocnicze i eksploatacyjne) oraz produkty (półfabrykaty i wyroby gotowe) były do dyspozycji we właściwym czasie we właściwym miejscu, w potrzebnej ilości i odpowiedniej jakości.
Hilmar J. Vollmuth	Zadania zarządzania logistycznego możemy podzielić na logistykę zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i utylizacji. Logistyka obejmuje zatem różne zakresy odpowiedzialności.
G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie	Logistyka wewnętrzna. Działania te zajmują się uzyskiwaniem i składowaniem materiałów (wkładu), kontrolą zapasów oraz ich dystrybucją do miejsc zajmujących się w firmie operacjami produkcyjnymi.
G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie	Logistyka zewnętrzna. Funkcja ta odpowiedzialna jest za składowanie i dystrybucję gotowych dóbr do klientów. Składają się na nią takie elementy, jak działalność hurtowni, przyjmowanie zamówień, transport i dystrybucja.
G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie	Logistyka definiowana jest jako działania związane z przepływem materiałów od dostawcy do producenta oraz od producenta do klienta. Zakres znaczeniowy tego pojęcia został jednak rozszerzony na wsteczny przepływ materiałów (np. zwroty lub towary uszkodzone, opakowania) oraz przepływ informacji.
M. Dyczkowski	W najwęższym, historycznym rozumieniu pojęciem „logistyka” określa się całokształt problemów planowania, ruchu i uzupełnień stanu osobowego oraz teorii i praktyki produkcji, dystrybucji i konserwacji materiałów militarnych, a także transportu i budowy urządzeń wojennych. Rozwinięta została szczególnie podczas II wojny światowej, gdy dla rozwiązywania problemów zaopatrzenia walczących na rozległych frontach armii opracowano wiele modeli planowania i kontroli, opartych na metodach programowania matematycznego i badań operacyjnych. Modele te bardzo szybko znalazły zastosowanie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dystrybucyjnych czy transportowo-spedycyjnych, dając początek takim pojęciom, jak: logistyka przemysłowa, logistyka transportowa (spedycji), logistyka magazynowania, logistyka dystrybucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F.J. Beier, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 16, M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000, s. 24–36, S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 41, Hilmar J. Vollmuth, *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa 1995, s. 243, 246, J. Witkowski, E. Gołębska, D. Kempny, *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 28, G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001, s. 41, 152, E. Niedzielska, *Komunikacja gospodarcza w złożonych systemach informacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, s. 52.

## Istotą przepływ dóbr, celem użyteczność miejsca i czasu

Informacje zawarte w tabeli 2 potwierdzają, że logistyka jest dotyczącym systemu zaopatrzenia procesem strategicznego zarządzania, zapewniającego przez efektywną realizację zamówień minimalizację kosztów oraz maksymalizację zysków. Powinna zatem odpowiadać za sprawny i efektywny ekonomicznie przepływ surowców, materiałów i wyrobów oraz działania mające na celu wywołanie satysfakcji klienta. Na podstawie zaprezentowanych definicji można stwierdzić, iż istotą logistyki jest przepływ dóbr materialnych, a jej celem jest zapewnienie użyteczności miejsca i czasu<sup>16</sup>.

Wysokojakościowa realizacja celów logistycznych jest możliwa dzięki podjęciu następujących działań: przemieszczanie i transport dóbr, magazynowanie oraz składowanie produktów, pakowanie przemysłowe, manipulowanie materiałami, sterowanie zapasami, realizowanie zamówień, prognozowanie popytu i planowanie produkcji, bieżące zakupy, obsługa klienta na odpowiednio wysokim poziomie, lokalizowanie strategiczne zakładów i magazynów, dostarczanie części zamiennych i obsługa posprzedażowa oraz gromadzenie i usuwanie odpadów (ekologistyka)<sup>17</sup>.

Zachowanie sprawności i efektywności wymienionych działań możliwe jest dzięki stosowaniu się do głównych zasad logistyki. Należy uwzględnić „zasadę 7R” bądź też spolszczoną wersję: „7W”, definiowane jako uproszczona wersja samej logistyki<sup>18</sup>. Przy czym w „zasadzie 7W” istotne jest osiągnięcie jak najwyższej optymalizacji każdego z czynników<sup>19</sup>, uwzględniających właściwy towar (*right product*), we właściwej ilości (*right quantity*), o właściwej jakości (*right condition*), we właściwym miejscu (*right place*), we właściwym czasie (*right time*), skierowany do właściwego konsumenta (*right customer*), z uwzględnieniem właściwej ceny, czyli kosztu, jaki poniesie konsument (*right price*)<sup>20</sup>.

Prawidłowe funkcjonowanie logistyki uzależnione jest od stosowania różnych zasad, na przykład zasady podziału klientów na grupy uwzględniające ich potrzeby, dostosowania usług do potrzeb i dochodowości tych grup oraz skutecznego zarządzania dostawami. W działalności praktycznej logistyka polega na zintegrowaniu systemów przepływu materiałów, sprzężeniu z nimi

<sup>16</sup> A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2010, s. 19.

<sup>17</sup> M. Brzeziński, *Systemy w logistyce*, WAT, Warszawa 2007, s. 34.

<sup>18</sup> *Logistyka w Polsce*, [http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/zasada\\_7w,44.html](http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/zasada_7w,44.html) (data dostępu: 08.01.2014).

<sup>19</sup> M. Ciesielski, *Podstawy wiedzy logistycznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 28–29.

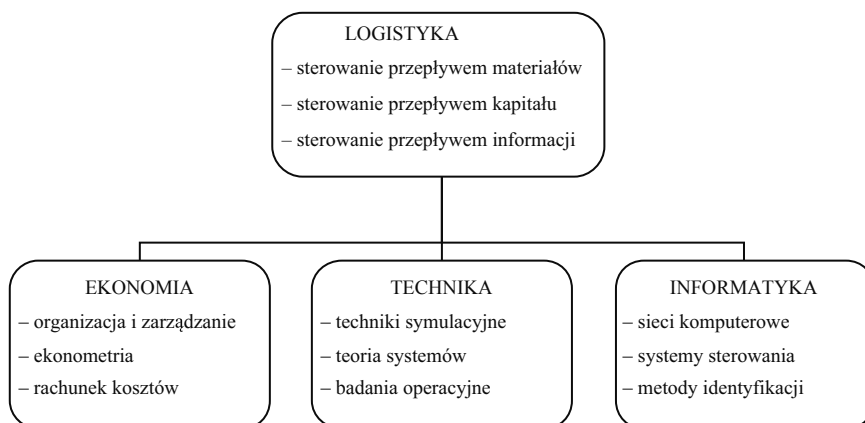
<sup>20</sup> *Logistyka w Polsce*, *op.cit.*; M. Ciesielski, *Podstawy...*, *op.cit.*, s. 28–29.

systemów informacyjnych w celu optymalnego stworzenia i ulepszenia dóbr fizycznych<sup>21</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że istotna jest konsolidacja operacyjnych, strategicznych i normatywnych decyzji w sferze logistyki oraz integrowanie jej ze wszystkimi obszarami funkcjonalnymi organizacji. Z tego powodu wskazane jest, by funkcje oraz czynności logistyczne w organizacjach były zarządzane przez odpowiednie szczeble w jej strukturze. Ważne jest, by logistyka w swej istocie stanowiła bazowy wyznacznik i orientację ujednoczonego zarządzania organizacją. W działaniach tych organizacje powinny zabiegać o ścisłe partnerstwo ze wszystkimi członkami łańcucha logistycznego. Koncepcje logistyki są ukierunkowane na uwzględnianie turbulencji otoczenia i zoptymalizowanie poziomu jakości usług z odpowiednim poziomem obsługi logistycznej. Taki jest warunek osiągnięcia odpowiedniej rentowności i przewagi konkurencyjnej<sup>22</sup>.

Logistyka jako dziedzina interdyscyplinarna wykorzystuje integrację trzech dyscyplin naukowych: wiedzy technicznej, ekonomicznej i informatycznej<sup>23</sup>, porządkując je w formie procesów będących elementami łańcucha logistycznego (zob. rys. 1).

**Rys. 1. Logistyka i dziedziny wiedzy jej podporządkowane**



Źródło: B. Słowiński, *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 20.

<sup>21</sup> Z. Korzeń, *Logistyczne systemy transportu bliskiego i magazynowania. Tom I: infrastruktura, technika, informacja*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998, s. 9.

<sup>22</sup> P. Blaik, *Logistyka. Koncepcje zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 65.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 9; M. Ciesielski, *Podstawy...*, *op.cit.*, s. 8–11.

## Wieloaspektowość koncepcji i funkcjonowania

Z rys. 1 wynika, że logistyka łączy się z dziedziną informatyki przez wykorzystanie sieci komputerowych, systemów sterowania oraz metod identyfikacji. Natomiast czerpiąc wiedzę o organizacji i zarządzaniu, ekonometrii, jak również rachunku kosztów, korzysta z dorobku ekonomii. Wiedzę z zakresu techniki wykorzystuje w obszarze teorii symulacyjnych, teorii systemów oraz badań operacyjnych. Połączenie tych dyscyplin usprawnia logistykę, tworząc z niej dziedzinę nauki odpowiedzialną za sterowanie przepływem materiałów, kapitału oraz informacji. Logistyka koncentruje się na badaniach uwarunkowań oraz prawidłowości w przepływach dóbr fizycznych, jak również informacji w gospodarce i w jej poszczególnych ogniwach<sup>24</sup>.

Piotr Blaik, uwidaczniając wieloaspektowość koncepcji logistyki i problematykę kształtowania, a także funkcjonowania systemów logistycznych, podkreśla, że można traktować ją jako orientację i koncepcję efektywnościową. Sprowadza się ona do racjonalizowania działań organizacji służących integracji przepływów towarów oraz informacji. Integralną rolę w tych przepływach odgrywa wysoki poziom i jakość świadczonych usług<sup>25</sup>. W wymiarze analizy systemowej oraz kształtowania procesów, a także celów logistycznych zwraca uwagę na tendencje do tworzenia relacji pomiędzy nakładami a uzyskanymi efektami, realizowanymi w procesie działania systemu zarządzania jakością. Proces ten polega na kreowaniu pożądanych uwarunkowań ze związkami między nakładami, czyli czynnościami logistycznymi, a ich efektami, czyli osiąganymi celami<sup>26</sup>. Wskazane jest, by wszystkie aspekty procesów logistycznych były związane w sposób bezpośredni z pozostałymi sferami funkcjonalnymi organizacji<sup>27</sup>.

Z punktu widzenia logistyki i systemu zarządzania jakością kluczową kwestią jest taka konfiguracja organizacji, aby była ona w pełni ukierunkowana na potrzeby ostatecznego klienta. W tym celu, dążąc do zaspokojenia wymagań i oczekiwań odbiorcy, należy już w fazie projektowania łańcucha dostaw zaakcentować znaczenie jakości i jej wpływu na satysfakcję nabywcy. Klient z punktu widzenia logistyki jest najważniejszy, to on tworzy popyt będący impulsem do organizacji działań w ramach łańcucha dostaw. Podstawą współczesnego zarządzania jakością jest sprawna obsługa klienta, ona urasta do rangi najważniejszego zadania w łańcuchu dostaw.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 20; M. Ciesielski, *Podstawy...*, *op.cit.*, s. 9–11.

<sup>25</sup> P. Blaik, *Logistyka...*, *op.cit.*, s. 60.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 63.



Słusznie zauważa Marek Ciesielski, że logistyka łączy się z jakością w następujących obszarach<sup>28</sup>:

- ustalenia i przyjęcia optymalnego poziomu jakości produktu zawierającego surowce i półprodukty o odpowiednim poziomie jakości, co nie zawsze oznacza poniesienie najniższych kosztów zakupu, który chciałaby osiągnąć logistyka;
- określenia standardów jakości odnośnie do koordynacji przepływu towarów, informacji oraz przyjęcia wymaganego poziomu obsługi klienta.

\* \* \*

Kluczowa rola klienta w realizowanej przez organizację strategii skłania kierownictwo do poszukiwania nowych koncepcji i narzędzi mogących zagwarantować zaspokojenie w jak największym stopniu jego wymagań. Coraz więcej organizacji wdraża system zarządzania jakością ze względu na możliwość uzyskania wielu istotnych korzyści dotyczących doskonalenia procesów logistycznych. Uzyskiwane korzyści są uzależnione od dojrzałości organizacji w zakresie wdrażania systemów zarządzania jakością oraz procesów logistycznych, stanowiących jej długookresową strategię. Warto podkreślić także, iż logistyka dąży do minimalizacji kosztów, natomiast zarządzanie jakością wymaga niekiedy zwiększenia nakładów finansowych w celu zapewnienia właściwej jakości produktów i usług dostarczanych ostatecznemu klientowi. Decyduje jednak ostatecznie wzgląd na jakość oferowanych dóbr, ona bowiem nabiera priorytetowego znaczenia we współczesnej gospodarce.

## Bibliografia

- Blaik P., *Logistyka. Koncepcje zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.  
Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.  
Grzybowska K., *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa 2012.  
Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007.  
Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.  
Łunarski J., *Zarządzanie jakością w logistyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.  
Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001.  
*Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, T. Borys, P. Rogala (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

<sup>28</sup> M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 31.

Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

Witkowski J., Gołębska E., Kempny D., *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

---

Beata Rosicka – studentka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze.

Jan Klimek

## **NOWY PROGRAM BADAŃ INSTYTUTU PRZEDSIĘBIORSTWA SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ**

Szeroki program badań i innych inicjatyw naukowych podejmuje powstały w ubiegłym roku w Szkole Głównej Handlowej – w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie – Instytut Przedsiębiorstwa. Szczególnie cennym, już wykorzystywanym w działalności instytutu dorobkiem jest opracowanie mierników „potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej” oraz „rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej” poszczególnych regionów, gmin i miejscowości. Stanowią one podstawę realizowanych i przewidzianych do kontynuacji badań prowadzonych we współpracy z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych, obejmujących między innymi stan i szanse rozwoju specjalizacji regionalnych i lokalnych, innowacyjności, regionalnej przedsiębiorczości oraz przewag konkurencyjnych na poziomie województw, powiatów i gmin. Wspiera je Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych koncentrujące się ostatnio przede wszystkim na analizie, opisie i ocenie – a gdy trzeba, także doradztwie – w zakresie inicjatyw pobudzających miejscowe samorządy do zwiększonej pomysłowości oraz aktywności sąsiedzkiej określanych jako rywalizacja o tytuł „Gminy na piątkę”.

Zidentyfikowanie mocnych i słabych stron regionów pod względem atrakcyjności inwestycyjnej staje się coraz istotniejszym i wykorzystywanym w praktyce instrumentem budowy lokalnych programów racjonalnego spożytkowywania między innymi środków, jakie dla przyspieszenia rozwoju regionów dotychczas słabszych ekonomicznie, zaniedbanych pod względem infrastruktury materialnej i pozamaterialnej oferuje Unia Europejska. Atrakcyjność inwestycyjna, której podniesieniu służą badania, wpływa na napływ kapitałów wspomagających nadrobienie zaległości i poprawę dobrobytu lokalnych wspólnot.

Główne kierunki i obszary badawcze instytutu to przedsiębiorczość indywidualna i korporacyjna, w tym regionalne i lokalne uwarunkowania przedsiębiorczości, stymulowanie rozwoju regionalnego przez wsparcie finansowe

przedsiębiorstw ze środków publicznych oraz spinające je klamrą badania przedsiębiorczości jako źródła przewag konkurencyjnych regionów. Bardzo ważnym obszarem skupiającym uwagę zaangażowanych w działania instytutu pracowników naukowych i wspomagających ich członków Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych jest spojrzenie na stan i perspektywy polskich przedsiębiorstw i ich otoczenia regionalnego wobec wyzwań wynikających z pogłębiającego się procesu ewolucji – a dziś już rewolucji – opierania gospodarki na wiedzy jako czynnika rozstrzygającym oraz na rosnącej pozycji usług w jej strukturze. Z tego punktu widzenia instytut dokonuje pogłębionych analiz i na tej postawie wyprowadza wnioski odnoszące się do stanu kapitału intelektualnego w warunkach „GOW” i „Gospodarki usług”, problemów związanych z budowaniem kapitału społecznego, w tym kształtowania kompetencji pracowników wiedzy, determinant i kierunków zmian potencjału społeczno-gospodarczego regionów, atrakcyjności inwestycyjnej i konkurencji regionów, ekorozwoju i ekoinnowacji, regionalnych struktur rynku pracy i edukacji, regionalnego zarządzania strategicznego, marketingu terytorialnego jako narzędzia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, specjalnych stref ekonomicznych jako czynnika rozwoju regionalnego, finansowania rozwoju regionalnego i lokalnego, lokalizacji działalności gospodarczej oraz metod ilościowych w gospodarce regionalnej.

Zarówno w pierwszym, jak i w drugim kręgu wspomnianych problemów konkretne pytania badawcze dotyczą sposobów rozwijania kapitału ludzkiego w warunkach „GOW” i „Gospodarki usług” oraz budowania w ten sposób najbardziej wartościowego kapitału społecznego, intensyfikowania wszystkich trzech głównych rodzajów przedsiębiorczości: indywidualnej, korporacyjnej i regionalnej, jak skutecznie pobudzać innowacyjność przedsiębiorstw. Z obszerniej listy pozostałych pytań badawczych wspomnieć należy między innymi o efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w nowych formach przedsiębiorstw, dopiero teraz się kształtujących, elastyczności kapitału ludzkiego, kształtowaniu konkurencyjności organizacji przyszłości typu sieciowego, kreatywnego, wirtualnego, fraktalnego itp.

Odrębnym, eksponowanym kierunkiem badawczym są zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W ujęciu bardziej szczegółowym chodzi o: zarządzanie zasobami ludzkimi w korporacjach oraz w warunkach usieciowienia przedsiębiorstw, zachowania kontrproduktywne, etykę w zarządzaniu pracownikami, sprawiedliwość organizacyjną, motywację pracowników, zgłaszany przez sektory wysokich technologii popyt na pracę, analizę kosztów i korzyści kluczowych programów personalnych, osobiste i zawodowe aspiracje pracowników, zarządzanie pracownikami defaworyzowanymi, zarządzanie zasobami ludzkimi jako elementem wartości organizacji.

Te i pozostałe kierunki prac badawczych osadzone są w poszukiwaniach odpowiedzi na pytanie, jak na język codziennego funkcjonowania i kreślenia zadań na przyszłość przekładać cel zasadniczy: odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Na czas najbliższy zaplanowano – niektóre z tych inicjatyw są już realizowane – między innymi organizację seminarium naukowego „Specjalne strefy ekonomiczne, klastry i co dalej?”, konferencji „Gmina na piątkę”, spotkania uczestników powołanej przez Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza grupy „Partnerstwo nauka i biznes” i wiele innych (prof. Hanna Godlewska-Majkowska). W planie tym jest również uczestnictwo w opracowaniu nowego „Executive MBA” na SGH oraz uczestnictwo w Kongresie Kultury Akademickiej (dr hab. Jakub Brdulak), zorganizowanie cyklu zajęć poświęconych przygotowaniu i ocenie projektów inwestycyjno-innowacyjnych dla uczestników studiów podyplomowych (dr Jacek Wysocki) i inne. Osobiście, jako nie tylko kierownik instytutu, ale przede wszystkim jeden z jego pracowników naukowych, wpisuję do planu na rok akademicki 2014/2015 takie (częściowo już zrealizowane) przedsięwzięcia, jak zorganizowanie dwóch konferencji naukowych („Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych” oraz we współpracy z Katowickim Holdingiem Węglowym „Strategia sektora energetycznego na lata 2014–2020”), przygotowanie nowego innowacyjnego kierunku studiów podyplomowych poświęconego modelowaniu przedsiębiorstw metodą wirtualnego zarządzania, stworzenie przy instytucie rady biznesu, złożonej z właścicieli firm, wspierającej działalność instytutu swoim doświadczeniem, obserwacjami, przemyśleniami i propozycjami, a także zapewniających możliwości praktycznej weryfikacji powstających w instytucie rekomendacji i opracowań. W przygotowaniu jest ponadto kompleksowa analiza sektora małych i średnich przedsiębiorstw we współpracy z 30 izbami rzemieślniczymi ze wszystkich rejonów kraju.

---

Jan Klimek – dr hab., profesor SGH, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej.

Krzysztof Krauss

## **PROREKTORZY UCZELNI TECHNICZNO-HANDLOWEJ IM. HELENY CHODKOWSKIEJ**

Jak już informowaliśmy w poprzednim wydaniu „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej połączyła się z działającą również w Warszawie Wyższą Szkołą Cła i Logistyki, tworząc wspólną uczelnię: Uczelnię Techniczno-Handlową im. Heleny Chodkowskiej o szerokim profilu kształcenia, ze studiami pierwszego i drugiego stopnia, z wydziałami (obecnie, bo szkoła zapowiada elastyczne reagowanie na potrzeby rynku pracy i aspiracje osób podejmujących w niej studia) zarządzania i finansów, prawa i administracji, cła i logistyki międzynarodowej, bezpieczeństwa wewnętrznego, psychologii, a na kierunkach inżynierskich – eksploatacji samochodów, budowy i eksploatacji dróg oraz budownictwa ogólnego. Rektorem połączonej uczelni jest dr Sławomir Wiatr, w jej zaś ścisłym kierownictwie – jako jeden z trzech prorektorów – znalazła się członkini Rady Redakcyjnej naszego kwartalnika, dr Iwona Przychocka. Prorektorami są również dr Mariusz Edgardo (ds. organizacyjnych i studenckich) oraz prof. dr hab. Krzysztof Półtorak (ds. studiów technicznych).

Gratulujemy członkini Rady Redakcyjnej dr Iwonie Przychockiej, łączącej swe nowe, dodatkowe obowiązki z kierowaniem wydziałem zarządzania i finansów, zasłużonego uznania i liczymy, że podobnie jak dotychczas brać będzie aktywny udział w pracach redakcji. Nowa prorektor, powiązana od dłuższego już czasu z kwartalnikiem „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, jest ekonomistką specjalizującą się w dziedzinie finansów. Szczególnie bliska jest jej problematyka funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej (w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej), wpływu funduszy unijnych na przemiany w gospodarce polskiej, finansów (zwłaszcza finansów przedsiębiorstwa), bankowości (przede wszystkim z uwzględnieniem funkcjonowania banków komercyjnych w kontekście współpracy z bankiem centralnym). Ma w swym dorobku liczne publikacje, w tym *Dylematy podatkowe stojące przed sektorem MSP w Polsce* (Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013), *Instytucjonalizacja rynku inwestowania w innowacje* (współautorstwo z L. Davydzoną, PWSZ w Suwałkach, Suwałki 2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w dobie postępującej*

*globalizacji* (Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2009), przetłumaczoną na język rosyjski *Siektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (IWC Minfina, Mińsk 2009), *Wybrane zagadnienia nauki o przedsiębiorstwie* (Wydawnictwo Agencja TNOIK, Warszawa 2008), *System bankowy w Polsce w warunkach gospodarki rynkowej* (redakcja naukowa wspólnie z Jerzym Sikorskim, WSZiP, Warszawa 2008), *Fundusze unijne jako źródło finansowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw* [w: G. Michalczuk, I. Przychocka, J. Sikorski (red.), *Czynniki wspierające rozwój MSP w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008] i wiele innych.

Jest także autorką artykułów w „Przedsiębiorstwie Przyszłości”. W ubiegłym roku były to na przykład opublikowane w języku angielskim opracowania poświęcone rzadko podejmowanym w literaturze przedmiotu aspektom powołania wspólnego rynku i zniesienia ceł w Unii przed 11 laty. Chodzi o zdarzające się nadużycia i oszustwa w transakcjach transgranicznych, wykorzystujące niektóre niezbyt fortunne elementy konstrukcji VAT (*Structures of Value Added Tax and Cross-Border Transactions*”, nr 2/2013 oraz *Cross-Border Tax Fraud*, nr 3/2013).

---

Krzysztof Krauss – dziennikarz i ekonomista, sekretarz redakcji kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Teoria i praktyka gospodarowania

## **NIEODZOWNY WARUNEK ROZWOJU**

### **– ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**

Zbigniew Ścibiorek

Wyjątkowa jest rola kapitału intelektualnego, wyróżniającego go spośród pozostałych zasobów każdej organizacji. Jest niezmierną i niewidzialną, ale znacząco wpływa na potencjał rynkowy organizacji, na postrzeganie firmy, na jej pozycję – szczególnie, jeśli brać pod uwagę odpowiedni horyzont czasowy. Ten specjalny zasób trzeba w każdym przedsiębiorstwie w czasie zmian otaczać staranną opieką. Transformacja nie może prowadzić do osłabienia tych starań. Wręcz przeciwnie, powoduje ona, że trzeba zrobić wszystko, by przez zmiany poprawiać stan istniejący i aby rosnący kapitał intelektualny jeszcze bardziej odczuwalnie wpływał na efektywność firmy i jej pracowników. Zalecane jest osiągnięcie stanu synergii, potwierdzającej wysoki poziom kompetencji kierownictwa. (s. 11–24).

## **PRZEZ PRYZMAT PROCESÓW**

Grzegorz Kluj

Jedyną stałą rzeczą w zarządzaniu są zmiany, pisał P. Drucker. Zmiana jest aktem przetwarzania nowych koncepcji w możliwe do wykorzystania aplikacje. Autor omawia dwie z nich: tworzenie organizacji zorientowanej wertykalnie (funkcjonalnie) oraz organizacji zorganizowanej procesowo. W organizacji zorientowanej wertykalnie (funkcjonalnie) nikt nie kontroluje procesów przebiegających horyzontalnie (poziomo), przez co zauważalny jest brak koordynacji działań. W organizacji zorganizowanej procesowo na pierwszy plan wysuwa się działanie zespołowe. Klasyczne komórki funkcjonalne są zastępowane przez zespoły pracowników odpowiedzialnych za proces będący ciągiem czynności od zlecenia klienta do dostarczenia klientowi produktu (usługi) zgodnego z jego oczekiwaniami. Autor jest zwolennikiem tego drugiego rozwiązania, z tym zastrzeżeniem że zmianę należy rozpocząć od możliwie małego zakresu, by zminimalizować opór towarzyszący jej wprowadzaniu. (s. 25–34).



Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

### **TEORIA I RZECZYWISTOŚĆ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ**

Karol Kowalewski

Artykuł poświęcony jest stosunkowo nowej koncepcji zarządzania – zarządzaniu różnorodnością. Praca ma charakter rozważań teoretycznych wspartych analizą zebranych informacji źródłowych oraz danych wtórnych, pochodzących z zewnętrznych raportów badawczych. Głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty i genezy zarządzania różnorodnością oraz korzyści, jakie może ono dawać organizacjom. W dalszej części artykułu skoncentrowano uwagę na identyfikacji i analizie działań z tego zakresu podejmowanych w Polsce. Artykuł kończą wnioski, stanowiące ocenę skali rozwoju i poziomu zaawansowania zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach. (s. 35–45).

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny

### **DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF VIETNAM'S ECONOMY**

**(artykuł w języku angielskim)**

Hoang Tien Nguyen

Autor prezentuje panoramę gospodarki wietnamskiej z podkreśleniem jej słabych i silnych stron pod kątem wzmocnienia konkurencyjności na poziomie całej gospodarki. Przedstawia również szereg propozycji rozwiązań i rekomendacji dla poprawy przyszłej konkurencyjności w kontekście konsolidujących się i integrujących się krajów ASEAN. Analiza została przeprowadzona na podstawie diamentu diagnozującego konkurencyjności zaproponowanego przez M. Portera. (s. 46–55).

Z doświadczeń innych krajów

### **MODELOWANIE NARZĘDZIEM ZARZĄDZANIA SEKTOREM ROLNICZYM**

Aleksandr Annayarovich Stepanov, Margarita Vital'yevna Savina

Autorzy, profesorowie Moskiewskiej Państwowej Akademii Administracji oraz Rosyjskiego Państwowego Uniwersytetu Socjalnego, opisują rekomendowane w warunkach gospodarki rynkowej w Rosji systemy modelowania służące doskonaleniu zarządzania działalnością rolniczą. W artykule skoncentrowano się na użyciu następujących metod: ekonomiczno-matematycznej,

graficznej, kartograficznej, intuicyjnej. Podkreślono, że przez długi czas w praktyce prowadzenia gospodarki rolnej dominowało modelowanie intuicyjne. Nie straciło ono swojego znaczenia, należy jednak pamiętać, że intuicyjne modelowanie opiera się wyłącznie na doświadczeniu i wiedzy tylko jednego podmiotu decydującego, w związku z czym od jego poziomu będzie w dużej mierze zależeć poprawność bądź błędność modelowania. Dlatego, uważają autorzy artykułu, wymaga ona uzupełniania o nowe techniki modelowania, które z zasady nie wykluczają się, lecz uzupełniają. (s. 56–63).

Przedsiębiorczość rodzinna i small business

### **MALI I ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCY NA RYNKU OBRONNOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA**

Dorota Bem

Autorka rozważa możliwość konkurencji na rynku zamówień publicznych w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa państwa małych i średnich przedsiębiorców. Opisuje warunki, jakie muszą spełniać przedsiębiorcy z tego sektora, pisze o niezbędnych uprawnieniach, kompetencjach itp. Przedstawia istotne zmiany, jakie do polskiego porządku prawnego wprowadziła implementacja norm dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/81/WE (tzw. dyrektywy obronnej). Omawia nowe pojęcia wprowadzone do ustawy – Prawo zamówień publicznych odnoszące się do zamówień z tej dziedziny, analizuje podstawy prowadzące do wykluczania niespełniających odpowiednich wymagań wykonawców (zwłaszcza z punktu widzenia ochrony informacji niejawnych) itp. (s. 64–72).

W sektorze publicznym

### **OCENIANIE PRACOWNIKÓW SŁUŻB MUNDUROWYCH (NA PRZYKŁADZIE POLICJI)**

Joanna Moczyłowska

Artykuł stawia za cel konfrontację założeń teoretycznych i zaleceń ujętych w formie aktów prawnych z praktyką zarządzania ludźmi w policji w obszarze oceniania pracowników. Zawiera część teoriopoznawczą i empiryczną. Przedstawia aktualne tendencje w teorii i praktyce oceniania pracowników oraz analizę wyników badań przeprowadzonych w ramach Projektu Rozwojowego „Modernizacja Policji” realizowanego przez Konsorcjum Naukowo-Przemysłowe Securus. Główny wniosek: w policji istnieje deficyt wiedzy i umiejętności oceniania u osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie tych ocen. (s. 73–83).

Omówienia i recenzje

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W POLSCE**  
**Jan Klimek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012**

Marek Lisiecki

Monografia *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce* autorstwa Jana Klimka koncentruje uwagę na takich sposobach gospodarowania zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, które czynią pracę ludzi efektywną i zarazem kreślą pozytywny image firmy. Zawarte w książce rozważania korespondują z prospołecznymi i proekologicznymi aspektami prowadzonej przez nie działalności. Publikacja pozytywnie wyróżnia się na tle wielu innych dotyczących wspomnianego tematu. Duża część z nich jest bowiem bardzo teoretyczna, oderwana od rzeczywistości, nie zawsze należycie uwzględnia obecne warunki funkcjonowania firm (branż) po naszym wstąpieniu do Unii Europejskiej. Autor *Społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce* nie omija najistotniejszych elementów teorii zarządzania w tym zakresie, pisze jednak przede wszystkim o realnych, a nie wymyślonych, uładowanych sytuacjach, przedstawia propozycje działań praktycznych. (s. 84–86).

Studenckie forum

**LOGISTYKA A ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ**

Beata Rosicka

Autorka artykułu, studentka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, przedstawia relacje między zarządzaniem jakością a logistyką w warunkach funkcjonowania współczesnych organizacji. Występujące wzajemne powiązania między nimi, znajdujące odzwierciedlenie w ogólnej strategii rozwoju organizacji, pomagają w osiągnięciu wyższej skuteczności działania i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Skuteczność w zarządzaniu jakością, w tym logistyką, przejawia się między innymi w postaci wysokiej jakości produktów, obniżonych kosztach funkcjonowania, szybszym tempie wprowadzania innowacji oraz skutecznej współpracy z klientami i otoczeniem organizacji. (s. 87–98).

Theory and Practice of Management

**INDISPENSABLE CONDITION FOR DEVELOPMENT  
– CHANGE MANAGEMENT**

Zbigniew Ścibiorek

An intellectual capital, among other possible resources of each organization, is a unique one. It is an immeasurable and invisible potential that significantly affects the market perception and position of a company, particularly considering relevant time horizon. This special resource needs to be cared for during changes in every enterprise. The situation in which the current state of affairs would be diminished cannot come about in the course of transformation. Quite the contrary, it is necessary to do everything in order to make the change improve the actual state of affairs and to make the intellectual capital even more perceptible, above all in terms of company effectiveness and its personnel. It is highly recommended to try to achieve a state of synergy, which will confirm high level of management's competence. (p. 11–24).

**THROUGH THE PRISM OF PROCESSES**

Grzegorz Kluj

The only stable thing in management is change, as P. Drucker once wrote. Change is an act of transforming new concepts into usable applications. Author discusses two of those: creating vertically (functionally) oriented and process-oriented organisations. In a vertically (functionally) oriented organisation no-one controls the processes undergoing horizontally, what results in the lack of activities' coordination. In a process-oriented organisation the teamwork comes first. Classical functional cells are replaced with teams responsible for a process – a string of activities from placing an order to the product/service delivery to the customer as requested. Author is in favour of the latter solution with the reservation that the change ought to begin from the lowest range possible in order to minimise the resistance associated with implementing the necessary organisational changes. (p. 25–34).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems  
**DIVERSITY MANAGEMENT IN POLAND – THEORETICAL  
ASSUMPTIONS VERSUS REALITY**

Karol Kowalewski

This paper focuses on the problem of diversity management, that is a relatively new idea of management. This article contains theoretical considerations about diversity management and author's conclusions upon findings of his research. The main purpose of this paper is to reflect the issue and historical concept of diversity management. It also describes the evolution and presents examples of diversity management in Poland. In the last part of this article author evaluates the scale and the results of diversity management in Polish organizations. (p. 35–45).

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade  
**DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS OF VIETNAM'S  
ECONOMY**

Hoang Tien Nguyen

This article is an overview of Vietnam's economy with its strengths and weaknesses with emphasis on increasing its competitiveness. It also presents a number of solutions and recommendations for increasing future competitiveness in the perspective of consolidating ASEAN states. This analysis is based on the competitive diagnostics diamond model suggested by M. Porter. (p. 46–55).

Foreign Experience

**AGRICULTURAL SECTOR MANAGEMENT MODEL**

Aleksandr Annayarovich Stepanov, Margarita Vital'yevna Savina

The authors – professors of Moscow State Academy of Administration and Russian State Social University – describe models used to improve management of agriculture recommended in Russia's market economy. This article focuses on the use of following methods: economic-mathematical, graphic, cartographic and intuitive. It is observed that for a long time the intuitive model dominated in agricultural economy. It has not lost its significance, one ought to remember however, that the intuitive model is based entirely on personal experience and knowledge of only one decision maker, therefore its level influences the correctness of modelled phenomena. Consequently, as the authors observe, it requires supplementation with new modelling techniques. (p. 56–63).

Family and Small Business

## **SMB ON THE MARKET OF DEFENCE AND STATE SECURITY**

Dorota Bem

Author considers the possibility for small and medium businesses to compete in public procurement proceedings in the area of defence and state security. The article describes requirements for enterprises, necessary improvements and competences. It also presents significant changes introduced in the Polish legal system with the implementation of the Directive 2009/81/EC of the European Parliament and of the Council (so called “defence directive”). Moreover, author discusses notions introduced in the Public Procurement Law related to the domain in question and analyses grounds for excluding contractors who do not meet the requirements (especially with respect to security of confidential information). (p. 64–72).

Public Sector

## **EMPLOYEE ASSESSMENT IN LAW ENFORCEMENT (ON THE EXAMPLE OF POLICE)**

Joanna Moczydłowska

The purpose of this article is to confront theoretical assumptions and recommendations expressed in the form of legislation and practice of human resources management in the police in the area of employee assessment. The article is divided into two parts – epistemological and empirical. It presents the current trends in theory and practice of employee assessment and analysis of the results of research carried out under the Developmental Project „Modernisation of Police” by the Scientific-Industrial Consortium Securus. (p. 73–83).

Reviews

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN POLAND Jan Klimek, Adam Marszałek Publishing, Toruń 2012**

Marek Lisiecki

Jan Klimek’s monograph „Corporate Social Responsibility in Poland” focuses on those management methods in small and medium enterprises which result in more productivity and create a positive company image. The considerations included in the book are in line with pro-social and pro-ecological activities. This publication is significantly different from numerous others on the same subject. The majority of those publications are very theoretical, distant from reality and does not always take into consideration

the current conditions after Poland's accession to the European Union. The author of „Corporate Social Responsibility in Poland” does not omit the essential elements of management theory in this respect, but focuses on the real situations and makes realistic proposals for practical solutions. (p. 84–86).

Student Forum

**LOGISTICS AND QUALITY MANAGEMENT ONTOLOGICAL  
ISSUES OF MODERN ORGANIZATIONS**

Beata Rosicka

The purpose of this article is to present the connections between quality management and logistics in the light of the operation of modern organizations. The existing connections between them reflected in the overall development strategy of the organization help in achieving higher performance and competitive advantage. The effectiveness in the field of quality management, including logistics, results in: high quality products, lower operating costs, faster innovation and effective collaboration with customers and the organization's environment. (p. 87–98).

## *Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!*

*Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Rada Redakcyjna. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: [http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc\\_naukowa/przedsiębiorstwo\\_przyszlosci](http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci).*

*W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Rada Redakcyjna upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.*

*Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.*

*Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (kronika wydarzeń, komunikaty, pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.*

*Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.*

*Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim lub angielskim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: [wydawnictwo@uth.edu.pl](mailto:wydawnictwo@uth.edu.pl)).*

*Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, takich jak ekonomia, nauki techniczne, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka, do publikowania na łamach kwartalnika.*

*Rada Redakcyjna*



## *Dear Readers!*

*All articles published in the quarterly “Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: [http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc\\_naukowa/przedsiębiorstwo\\_przyszlosci](http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci).*

*If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.*

*The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.*

*Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.*

*The length of texts should not exceed 10 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.*

*The published texts must be originally written in Polish or English. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: [wydawnictwo@uth.edu.pl](mailto:wydawnictwo@uth.edu.pl)).*

*We encourage academics, students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.*

*Editorial Council*