



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

Numer 4(9) październik 2011, Rok wyd. III

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Zastępca redaktor naczelnej: Wiesław M. Grudzewski
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Marian Hopej (Politechnika Wroclawska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Anna Rakowska (UMCS Lublin), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska), Andrzej Wilk (WSZiP im. H. Chodkowskiej)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

© by Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa 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.chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Andrzej Wilk

Skład i łamanie: Jan Straszewski

Druk: Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, www.fabrykadruku.pl

SPIS TREŚCI

Od redaktora.....	5
Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny STRATEGIA UNII EUROPEJSKIEJ „EUROPA 2020” I CHIŃSKA PIĘCIOLATKA 2011–2015 Longin Pastusiak.....	9
Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA WOJEWÓDZTW W POLSCE W LATACH 2006–2008 Romuald I. Zalewski.....	16
JAKOŚĆ JAKO ELEMENT KONKURENCYJNOŚCI Anna Ciosek, Witold M. Putkiewicz.....	30
Rozwój kapitału intelektualnego MENEDŻEROWIE I SYSTEMY CIĄGŁEGO DOSKONALENIA Mariusz Bednarek, Wojciech Flach.....	41
Kształcenie i polityka kadrowa MODELS, TRENDS, CHALLENGES IN CONTEMPORARY HR – A CRITICAL APPROACH (MODELE, TRENDY ORAZ WYZWANIA WE WSPÓŁCZESNYM HR – PODEJŚCIE KRYTYCZNE; artykuł w języku angielskim) Jolanta M. Szaban.....	51
STUDIA PRZYPADKU A PRACA MENEDŻERA Maria Heninborch-Buhaj.....	67
Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne STRAŻ MIEJSKA (GMINNA) Robert Maciejczyk.....	75
Recenzja ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – KONCEPCJE, MODELE, METODY Tomasz Telep.....	83
Dokumentacja FUNKCJONOWANIE EUROPEJSKICH ZGRUPOWAŃ INTERESÓW GOSPODARCZYCH Cezary Tomasz Szyjko.....	86
Kronika wydarzeń SZANSĄ SUSTAINABLE ENTERPRISE Monika Wańtuchowicz.....	96
W PITTSBURGHU O KRYZYSIE EKONOMICZNYM Krzysztof Krauss.....	98
RAPORT O ZADŁUŻENIU POLAKÓW Cezary Tomasz Szyjko.....	99
Streszczenia artykułów	101
Summaries of Articles	105

CONTENTS

Editor's note.....	5
Globalization, International Cooperation and Foreign Trade	
EU'S STRATEGY „EUROPE 2020” VERSUS CHINESE FIVE-YEAR PLAN 2011–2015 Longin Pastusiak.....	9
Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency	
INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE POLISH VOIVODSHIPS IN THE PERIOD 2006–2008 Romuald I. Zalewski.....	16
QUALITY AS A COMPONENT OF COMPETITIVENESS Anna Ciosek, Witold M. Putkiewicz.....	30
The Development of Intellectual Capital	
MANAGERS AND CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEMS Mariusz Bednarek, Wojciech Flach.....	41
Education and Human Resources Policy	
MODELS, TRENDS, CHALLENGES IN CONTEMPORARY HR – A CRITICAL APPROACH Jolanta M. Szaban.....	51
CASE STUDIES VERSUS THE MANAGER'S WORK Maria Heninborch-Buhaj.....	67
Modern Organizational, Productive and Technological Structures	
CITY (MUNICIPAL) GUARD Robert Maciejczyk.....	75
Review	
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT Tomasz Telep.....	83
Documentation	
THE FUNCTIONING OF EUROPEAN ECONOMIC INTEREST GROUPING (EEIG) ON THE SINGLE EUROPEAN MARKET Cezary Tomasz Szyjko.....	86
Chronicle of Events	
SUSTAINABLE ENTERPRISE – A CHANCE Monika Wańtuchowicz.....	96
ABOUT ECONOMIC CRISIS IN PITTSBURGH Krzysztof Krauss.....	98
THE REPORT ABOUT POLES' INDEBTEDNESS Cezary Tomasz Szyjko.....	99
Summaries in Polish	101
Summaries in English	105

OD REDAKTORA

Kryzys dotknął wszystkich wokół – kraje Unii Europejskiej, europejskie kraje pozaunijne, a przede wszystkim Stany Zjednoczone. Jego skutki odczuwa praktycznie bez wyjątku cały świat. Bez względu na to, jakbyśmy się nie zarzekali, iż Polski on „nie dotyczy”, dociera też do nas, choć na razie w mniej drastycznej postaci. Przybiera postać zadłużenia bliskiego stanu alarmowego, zawirowań kursu złotego, przyspieszenia inflacji, zwiększonej stopy bezrobocia... I raczej jest to początek niż koniec następstw kryzysowych w naszym kraju.

Zanik granic w zjawiskach gospodarczych i społecznych między państwami napędzający rozwój wszystkich krajów w okresach prosperity, a w okresach bessy i załamań wpływający na przenikanie zjawisk kryzysowych jest jednym z następstw globalizacji. Procesu naturalnego i nieuniknionego w warunkach tak burzliwego i nakładochłonnego postępu naukowo-technicznego, ruchliwości kapitałów, lawinowo narastającej specjalizacji i towarzyszącej jej międzynarodowej kooperacji, dynamiki handlu międzynarodowego, migracji – nie jak dawniej tylko „za chlebem”, lecz za możliwościami spełnienia zawodowego...

Postrzegana w tym wymiarze i w tym aspekcie globalizacja jest nie tylko zagrożeniem, ale również szansą dla tych, którzy potrafią wyciągnąć wnioski z mechanizmów, jakie uruchamia, czego bardzo interesującym i inspirującym przykładem jest zaprezentowana na początku tego numeru w artykule prof. Longina Pastusiaka konfrontacja strategicznych zamierzeń na najbliższe lata z jednej strony Chin, z drugiej – Unii Europejskiej. Autor uczestniczył w odbywającej się niedawno w Chinach konferencji międzynarodowej poświęconej stosunkom tego kraju z Unią Europejską. Stworzyło to między innymi okazję do zestawienia informacji na temat strategii Unii Europejskiej „Europa 2020” oraz dwunastej pięcioletniej chińskiej na lata 2011–2015.

Chiny, dzięki realistycznej ocenie własnych szans, którymi są pracowitość, otwartość innowacyjna i niskie koszty pracy, oraz w wyniku konsekwentnego podporządkowania im realizowanej strategii rozwojowej, już wygrywają na globalizacji. Pod koniec obecnej dekady należy się spodziewać, że Chiny wyjdą na pierwsze miejsce w świecie pod względem globalnej wartości PKB. W ten sposób wyprzedzą Stany Zjednoczone, choć pod względem dochodu per capita będą jeszcze, z oczywistych względów, na dalekim miejscu.

A Unia Europejska, której w tym półroczu przewodniczymy? Poprzednia strategia unijna zwana lizbońską, obejmująca lata 2000–2010, stawiała

ambitne cele: do 2010 roku gospodarka unijna miała się stać najbardziej konkurencyjną, opartą na wiedzy, gospodarką na świecie. Okazały się one, niestety, w tym okresie nieosiągalne. Za dużo na raz, za mało zgodnej współpracy. Zdaniem Autora tej publikacji obecna, zrewidowana strategia Unii Europejskiej na kolejne lata, nosząca nazwę „Europa 2020”, choć ambitna, jest jednak bliższa realnym możliwościom. Zasadnicze jej cele zawierają się w trzech punktach: po pierwsze – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji, po drugie – budowa konkurencyjności gospodarki w zgodzie z ochroną środowiska człowieka, po trzecie – wzrost gospodarczy łączący się z wysokim poziomem zatrudnienia i poszanowaniem zdobyczy socjalnych.

Miejmy nadzieję, że tym razem zapowiedzi te się spełnią i że w osiągnięciu nakreślonych celów będziemy mieli swój odpowiedni udział. Tak zakłada uchwalony przez Radę Ministrów RP Krajowy Program Reform „Europa 2020” przewidujący korelację polskich celów rozwojowych z priorytetami zawartymi w strategii „Europa 2020”. Również w Polsce strategia gospodarczo-społeczna powinna położyć nacisk na umożliwienie poszerzania wiedzy i tworzenie innowacji, promowanie gospodarki zrównoważonej oraz zapewnienie wysokiego zatrudnienia, spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej.

Niczego z góry nie przesądzając (w chwili gdy bieżący numer „Przedsiębiorstwa Przyszłości” trafia do Państwa rąk, niewiadomych nie brakuje: po wyborach dopiero formuje się nowy skład rządu), po prostu trzeba mieć nadzieję, że stanie się tak, jak wynika z tych zapowiedzi, że będziemy konsekwentni w wyciąganiu wniosków z doświadczeń własnych i innych krajów, nie wyłączając krajów nawet tak odległych jak Chiny, że dzięki temu globalizacja stanie się dziejową szansą. Jednak tylko wtedy, gdy nasz w niej udział wesprze się na trzech filarach, za które uważam: ciągłe doskonalenie jakości, poprawę konkurencyjności wyrobów (nowe technologie, nowe rozwiązania organizacyjne) oraz wzrost kompetencji i wiedzy pracowników (kształcenie kadr).

Na wymienione czynniki rozwoju kładą szczególny nacisk również autorzy publikacji zamieszczonych w obecnym numerze kwartalnika. Anna Ciosek i Witold M. Putkiewicz podejmują problemy jakości jako głównego obszaru toczącej się na rynku walki konkurencyjnej. Mariusz Bednarek i Wojciech Flach analizują systemy ciągłego doskonalenia menedżerów i warunki jego skuteczności, o studiach przypadków, czyli case study, jako metody aktywizującej w szkoleniach menedżerów pisze Maria Heninborch-Buhaj. Jolanta M. Szaban krytycznie przedstawia problematykę modeli, trendów oraz wyzwań we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Należy ponadto zwrócić uwagę na bardzo interesującą analizę autorstwa Romualda I. Zalewskiego o aktywności województw w Polsce w latach 2006–2008 oraz

na artykuł informująco-dokumentacyjny Cezarego T. Szyjki zatytułowany *Funkcjonowanie Europejskich Zgrupowań Interesów Gospodarczych*, a także na pozostałe, ciekawe publikacje.

Zapraszam do lektury i jak zawsze do składania w redakcji czasopisma własnych opracowań mieszczących się w profilu wydawniczym naszego kwartalnika. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” jest czasopismem naukowym wydawanym przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, ale kierowanym do całego środowiska i redagowanym przez jego Czytelników – teoretyków i praktyków zarządzania, prowadzenia działalności biznesowej, towarzyszących temu problemom społecznych.

Irena Hejduk
Redaktor naczelna

Longin Pastusiak

STRATEGIA UNII EUROPEJSKIEJ „EUROPA 2020” I CHIŃSKA PIĘCIOLATKA 2011–2015

Unia Europejska jest największym partnerem handlowym Chin. Jej udział w całości obrotów handlowych Państwa Środka (jak niegdyś lubiły się określać Chiny) wynosi 19,3%. Na drugim miejscu są Stany Zjednoczone (13%), następnie Japonia (10%), Hongkong (7,8%; choć ponownie jest integralną częścią Chin, statystycznie stanowi wyodrębnioną jednostkę), Korea Południowa (7%). Na pozostałe kraje przypada 43%.

Wartość obrotów handlowych Chin z Unią Europejską w 2010 roku wyniosła 479,7 mld dolarów, w tym eksport 311,2 mld dolarów, import zaś 168,5 mld dolarów. Unia Europejska ma więc w obrotach handlowych z Chinami deficyt w wysokości 142,7 mld dolarów. Dynamika zarówno eksportu chińskiego do Unii Europejskiej (w 2010 roku wzrost o 31,7% w porównaniu z rokiem poprzednim), jak i importu (31,9%) jest nadal bardzo wysoka. Identyczna jest sytuacja w handlu zagranicznym Chin niemal ze wszystkimi pozostałymi krajami świata. W ujęciu globalnym całkowita wartość chińskiego eksportu w roku 2010 (w porównaniu z rokiem poprzednim) wzrosła tylko nieznacznie wolniej niż w obrotach z Unią Europejską (31,3%), importu nieco szybciej (38,7%). Ogółem w 2010 roku obroty handlu zagranicznego Chin oceniano na 2972,7 mld dolarów, eksportu na 1577,9 mld dolarów, a importu na 1394,8 mld dolarów. Dodatni bilans handlowy wynosił 170,4 mld dolarów.

Polska jest na tym tle prawie nieliczącym się graczem: obroty w roku 2010 wyniosły 11,1 mld dolarów, w tym eksport – 1,69 mld dolarów, import – 9,4 mld dolarów, deficyt (oczywiście po polskiej stronie) – 7,74 mld dolarów. Udział Chin w całym eksporcie Polski wynosi zaledwie 1%, natomiast udział Chin w polskim imporcie 9,5%. Jednak – i jest to dobry znak – relatywnie wysoka jest dynamika wzajemnych obrotów (wzrost o 22,8% w 2010 roku¹ w porównaniu z rokiem

¹ Ministerstwo Gospodarki, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Pekinie, Pekin 2011, s. 7.

poprzednim), dzięki czemu Polska w ostatnim czasie stała się największym partnerem gospodarczym Chin wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Nieosiągalne (na razie!) cele

Niedawno odbyła się w Chinach konferencja międzynarodowa poświęcona stosunkom tego kraju z Unią Europejską. Była to dobra sposobność do zestawienia informacji na temat strategii Unii Europejskiej „Europa 2020” oraz dwunastej pięciolatki chińskiej na lata 2011–2015. Zaczniemy od „domowego podwórka”, od Unii Europejskiej, w której obecnie sprawujemy prezydencję. Poprzednia strategia unijna zwana lizbońską, obejmująca lata 2000–2010, stawiała sobie ambitne cele: uczynienia do 2010 roku gospodarki unijnej najbardziej konkurencyjną, opartą na wiedzy, gospodarką na świecie. Okazały się one, niestety, nierealistyczne. Już po pięciu latach było jasne, że założonych zadań nie da się wykonać i na przykład wyprzedzić Stanów Zjednoczonych.

Zrewidowana strategia na kolejne lata, nosząca nazwę „Europa 2020”, też jest ambitna, ale bliższa realnym możliwościom. Powstawała w trudnych warunkach finansowo-gospodarczych, co dotyczyło nie tylko Europy, ale również świata. Zasadnicze cele zawierają się w trzech punktach: po pierwsze – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji, po drugie – budowa konkurencyjności gospodarki w zgodzie z ochroną środowiska człowieka, po trzecie – wzrost gospodarczy łączący się z wysokim poziomem zatrudnienia i poszanowaniem zdobyczy socjalnych. Mają one zostać osiągnięte do roku 2020 między innymi w wyniku:

- podniesienia poziomu zatrudnienia osób w wieku 20–64 lat z obecnego 69% do 75%;
- zainwestowania w badania i rozwój (B+R, R&D) 3% produktu krajowego brutto Unii Europejskiej;
- zwiększenia przynajmniej do 40% udziału młodzieży kończącej studia wyższe (obecnie 31%);
- zmniejszenia liczby osób żyjących w ubóstwie o 20 mln;
- zredukowanie o 20–30% w stosunku do roku 1990 emisji substancji szkodliwych dla środowiska.

Określonych zostało siedem ważnych inicjatyw służących realizacji celów priorytetowych. System finansowania innowacyjnych pomysłów wspierających rozwój i wzrost zatrudnienia ma być poprawiony dzięki programowi „Innovation Union”. Efektem innego programu określonego jako „Youth on the Move” ma być poprawa jakości edukacji i ułatwienie młodym ludziom

wejścia na rynek pracy. Zwiększenie dostępu do szybkiego Internetu to inicjatywa określona jako „A Digital Agenda for Europe”. Promowaniu gospodarki zmniejszającej emisję dwutlenku węgla oraz rozwojowi alternatywnych źródeł energii ma służyć inicjatywa „Resource Efficient Europe”, zrównoważeniu gospodarki przemysłowej zaś – inicjatywa „An Integrated Industrial Policy for the Globalization Era”. Program modernizacji rynku pracy, wzrostu kwalifikacji pracowników i wzrostu mobilności pracowników opatrzony został kryptonimem „An Agenda for New Skills and Jobs”. Inicjatywa określona jako „European Platform against Poverty” powinna zapewnić ludziom żyjącym w ubóstwie udział w życiu społecznym oraz godne warunków egzystencji.

Zobowiązanie także dla nas

Unia Europejska uważa, że założone cele są możliwe do zrealizowania do 2020 roku, ponieważ dysponujemy wieloma ważnymi atutami. Mamy potężną bazę przemysłową i technologiczną, wykwalifikowaną siłę roboczą, wspólny rynek wewnętrzny i wspólną walutę dla większości państw członkowskich. Ponadto kraje członkowskie łączy wspólna wola i wspólne dążenie do sprostania wyzwaniom przyszłości. Zarazem siedem inicjatyw Komisji Europejskiej oznacza zobowiązanie zarówno Unii Europejskiej, jak i poszczególnych państw członkowskich do ich realizacji. Tym samym – również Polski. Każdy kraj członkowski bowiem został zobligowany do przyjęcia narodowego planu realizacji strategii „Europa 2020”.

Realizując tę decyzję, Rada Ministrów RP przyjęła 26 kwietnia 2011 roku Krajowy Program Reform „Europa 2020”. Jest to pięćdziesięcioczeron-stronicowy dokument, który zakłada korelację polskich celów rozwojowych z priorytetami zawartymi w strategii „Europa 2020”. Strategia gospodarczo-społeczna w Polsce powinna wspierać rozwój dzięki wiedzy i innowacjom, promowanie gospodarki zrównoważonej oraz zapewnienie wysokiego zatrudnienia, spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej. W dokumencie polskiego rządu stwierdza się, że „osiągnięcie wzrostu inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu oznaczać będzie realizację nakreślonej w strategii »Europa 2020« wizji społecznej gospodarki rynkowej XXI wieku. Polski KPR uwzględnia ponadto konkluzje Rady Europejskiej z 24–25 marca 2011 roku, dotyczące priorytetów państw członkowskich w konsolidacji fiskalnej i reformach strukturalnych. Należy jednak podkreślić, iż KPR nie jest jedynie narzędziem realizacji strategii »Europa 2020«, lecz przede wszystkim instrumentem, który uwzględniając polską specyfikę i wyzwania, odpowiada na krajowe bariery wzrostu i jednocześnie

przyczynia się do realizacji wspólnych, unijnych celów, w tym wzmocnienia pozycji UE na świecie”².

W Państwie Środka

W Państwie Środka od kilkudziesięciu lat, od czasu reform wprowadzonych przez Deng Xiaopinga w 1978 roku, nie ma potrzeby odwoływania się do szybkiego rozwoju. On jest już po prostu faktem, przy czym – zgodnie z wezwaniem skierowanym przez twórcę chińskiego „cudu gospodarczego”, bo bez przesady w ten sposób można określić zjawiska, które dzieją się w tym kraju – „nauka i technologia są podstawą osiągnięcia wydajności w produkcji”. Chińczycy nie mają żadnych oporów ideologicznych przy sięganiu po narzędzia zapewniające ten rozwój, kierują się bowiem na co dzień innym przypisywanym Dengowi powiedzeniem: nieważne jest, czy kot jest biały czy czarny, ważne jest, by łapał myszy...

Nic więc dziwnego, że Chiny przyciągają inwestorów zagranicznych. W 2010 roku stopa wzrostu PKB w Chinach wyniosła 10,3%, a struktura PKB była następująca: przemysł – 48,1%, usługi – 42,3%, rolnictwo i leśnictwo – 9,5%. Inflacja utrzymywała się na poziomie 3,3%. Stopę bezrobocia w 2010 roku oceniono w miastach na 4,1%.

W 2010 roku skumulowana wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych wyniosła 655,5 mld dolarów. Wzrasta również wartość chińskich inwestycji za granicą. O ile w 2008 roku oceniano ich wielkość na 40,7 mld dolarów, o tyle w 2010 roku – na około 59 mld dolarów. Chiny mają również ogromne rezerwy dewizowe. W 2010 roku oceniano je na 2850 mld dolarów. Rezerwy walutowe Chin w 2010 roku w stosunku do roku 2009 zwiększyły się o 375,7 mld dolarów, to znaczy o 16,5%. Kurs walutowy jena był względnie stabilny i w 2010 roku wynosił w stosunku do dolara 6,7695.

Obecna polityka gospodarcza rządu chińskiego zmierza między innymi do pobudzenia konsumpcji wewnętrznej, powstrzymania inflacji (która na przykład w roku 2011, podobnie jak u nas, wyniosła około 5%) oraz schłodzenia rynku nieruchomości. Szczegółowe założenia polityki gospodarczej i społecznej wytyczył dwunasty Plan pięcioletni na lata 2011–2015, zatwierdzony w marcu 2011 roku przez parlament. Oto zwięzła charakterystyka tej aktualnej chińskiej pięciolatki³.

² Rzeczpospolita Polska, Krajowy Program Reform „Europa 2020”, Warszawa, kwiecień 2011, s. 4.

³ Na podstawie dokumentu pt. *Introduction to the Outline of the 12th Five-Year Plan*, Information Office of the State Council The People’s Republic of China, April 2011.

Dokument ten stwierdza, że Chiny „podążają drogą do socjalizmu z chińską charakterystyką” i dążą do „socjalistycznej modernizacji”. Pisze się także o potrzebie „poprawy systemu socjalistycznej gospodarki rynkowej”. Aby zbudować „prosperujące społeczeństwo”, plan pięcioletni zmierza do realizacji pięciu następujących zasad:

1. Strategicznej przebudowy gospodarki;
2. Rozwoju nauki, technologii i innowacji;
3. Poprawy warunków życia społeczeństwa;
4. Budowania społeczeństwa uczulonego na oszczędność surowców i przyjaznego dla środowiska naturalnego;
5. Wykorzystania reform oraz otwarcia Chin na świat jako siły napędowej rozwoju kraju.

Plan pięcioletni wytycza 24 główne cele. Dzieli je na krótko- i długoterminowe. Zwraca również uwagę na przeszkody w realizacji celów, na przykład niedobór surowców i energii. Szczególną wagę przywiązuje do poprawy warunków życia obywateli, o czym świadczy fakt, że jedna czwarta założonych celów dotyczy właśnie poprawy standardów życia społeczeństwa.

Dochód per capita siłą napędową gospodarki

W aktualnych wytycznych polityki społeczno-gospodarczej zawartych w planie na lata 2011–2015 nie ukrywa się, że dotychczasowy rozwój Chin nie był ani zrównoważony, ani harmonijny. To trzeba zmienić, stwierdzają twórcy sformułowanego na najbliższe pięciolecie planu, i w związku z tym postuluje się zwiększenie makrokontroli, optymalizowanie struktury inwestycji, przyspieszenie industrializacji, urbanizacji, modernizacji rolnictwa i technologicznej innowacyjności. Plan postuluje także zrównoważony rozwój poszczególnych regionów w kraju, oszczędność energii, redukcję emisji dwutlenku węgla oraz rozwój „podstawowych usług publicznych”. Silnie w tym planie akcentuje się potrzebę wzrostu dochodów per capita, uznając je za siłę napędową gospodarki.

W tekście omawianego dokumentu znajdują się także enigmatyczne odniesienia do sfery politycznej, obronnej i zagranicznej. Mówi się więc o „promocji demokracji i socjalistycznej kultury politycznej”, bez podania szczegółów. Potwierdza się utrzymanie „otwarcia Chin na świat” Zapowiada się modernizację obrony narodowej i sił zbrojnych. W dokumencie znajduje się postulat „zbudowania wielkiej chińskiej rodziny przez pogłębioną współpracę różnych grup etnicznych”.

Chiński plan pięcioletni przewiduje, że roczne tempo wzrostu w latach 2011–2015 będzie niższe od dotychczasowego, wyniesie 7%. Obniżenie tempa uznaje się za ważny czynnik wspomagający równowagę różnych sfer życia gospodarczego i społecznego, niemniej wielu specjalistów twierdzi, że to założenie może nie zostać spełnione. Spodziewają się bowiem, iż tempo wzrostu faktycznie będzie wyższe i pod koniec bieżącej dekady Chiny wyjdą na pierwsze miejsce w świecie pod względem globalnej wartości PKB. W ten sposób wyprzedzą Stany Zjednoczone, choć pod względem dochodu per capita będą na dalekim miejscu na światowej liście.

O ile dotychczas motorem rozwoju gospodarczego Chin był przede wszystkim eksport, o tyle w najbliższych latach siłą napędową gospodarki ma być popyt wewnętrzny. W tej chwili istnieje w Chinach silna presja na wzrost płac, co jest jedną z przyczyn wzrostu inflacji. Może się to odbić na spadku konkurencyjności produktów chińskich, które dotąd dominowały na rynkach światowych.

Przyjaźni środowisku naturalnemu

Chiny i Stany Zjednoczone należą do największych trucicieli środowiska naturalnego człowieka. Szacuje się, że te dwa kraje emitują około 45% substancji szkodliwych dla środowiska. Nic więc dziwnego, że w rozpoczętej w tym roku chińskiej pięcioletniej kładzie się duży nacisk na budowę gospodarki i społeczeństwa przyjaznego środowisku. Inwestycje w ochronę środowiska są ogromne. Chiny, można zauważyć, zielenieją w oczach. W miastach kursują wyłącznie motorowery i motocykle o napędzie elektrycznym!

Chinom brakuje wielu surowców, dlatego w najbliższych latach będzie położony duży nacisk na popularyzację kultury oszczędzania energii i surowców oraz propagowanie modelu produkcji i konsumpcji sprzyjających środowisku człowieka.

System edukacyjny ma być tak zreformowany, aby ułatwiał wyławianie najbardziej utalentowanych ludzi, którzy będą pracować na rzecz technologicznych innowacji. Dwunasta pięcioletnia kładzie więc silny akcent na rozwój ludzkiego kapitału oraz twórczych myśli w systemie edukacyjnym. W założeniach chińskiego planu pięcioletniego przywiązuje się dużą wagę do koordynacji wewnętrznego rozwoju kraju z otwarciem Chin na świat, do optymalizowania zagranicznych inwestycji w Chinach, z ekspansją chińskich inwestycji za granicą.

Jest więc dużo podobieństw między strategią Unii Europejskiej „Europa 2020” a chińskim planem pięcioletnim na lata 2011–2016. W obu dokumentach

kładzie się szczególny nacisk między innymi na wzrost globalnej konkurencyjności gospodarek, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji, rozwój nauki, edukacji i nowych technologii, a także rozwój gospodarki zrównoważonej i wzrost zatrudnienia.

Zarówno Unia Europejska, jak i Chiny deklarują pomoc najslabszym i dążą do zmniejszenia liczby osób wykluczonych. Te zbieżności powinny ułatwić dalszy rozwój kontaktów, z naciskiem jednak na pełniejszą ekwiwalentność we wzajemnych obrotach, ograniczenie często podnoszonych przez kraje unijne prób stosowania dumpingu ze strony chińskich partnerów. Gdy chodzi o nasz kraj, konkluzja jest następująca: pełniejsza polska obecność przede wszystkim w eksporcie do Chin, zwłaszcza produktów technicznie i technologicznie innowacyjnych, byłaby istotnym wsparciem naszego udziału w realizacji unijnej strategii „Europa 2020”.

Longin Pastusiak – prof. dr hab., Akademia Finansów oraz Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, poseł na Sejm w latach 1991–2001, marszałek Senatu w latach 2001–2005.

Romuald I. Zalewski

AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA WOJEWÓDZTW W POLSCE W LATACH 2006–2008

Działalność innowacyjna i innowacje są podwaliną rozwoju gospodarczego. Nowe ujęcie teoretyczne i opinie organizacji międzynarodowych eksponują doniosłość innowacji w rozwoju gospodarki rynkowej¹. Również administracja różnego szczebla, na przykład Unii Europejskiej, poszczególnych krajów lub regionów, a nawet mniejszych jednostek administracji lokalnej i samorządowej, w różnego rodzaju dokumentach i strategiach deklaruje zrozumienie roli innowacji, poparcie dla ich wzrostu oraz konieczność znacznego przyspieszenia w tym zakresie. Wyczerpujący przegląd na temat znaczenia innowacji zawarty jest również w dostępnej literaturze².

Zmiana podejścia do innowacji

Paradygmat ekonomii opartej na wiedzy skłania do zmiany podejścia do innowacji jako własnego i wyłącznego wytworu przedsiębiorstwa. Uważa się coraz częściej, że innowacje produktowe są wynikiem współpracy wielu przedsiębiorstw. Staje się tak za sprawą innowacji otwartych, jako

¹ *Europa 2020: Fueling Growth and Competitiveness in Poland. Through Employment, Skills and Innovations*, World Economic Forum, 21.03.11.

² R.D. Ireland, D.F. Kuratko, M.H. Morris, *A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I*, „Journal of Business Strategy” 2006, vol. 27, nr 1, s. 10–17; K.G. Smith, C.J. Collins, K.D. Clark, *Existing knowledge, knowledge creation capability and the rate of new product introduction in high-technology firms*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, nr 2, s. 346–357; S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Product Development: Past Research, present Findings and Future research*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20, s. 343–378; K.B. Clark, T. Fujimoto, *Product development performance*, Harvard Business School Press, Boston 1991; J. Miller, A. Demaid, P. Quintas, *Trans-organizational Innovation: A framework for Research*, „Technology Analysis & Strategic Management” 1997, vol. 9, nr 4, s. 399–418; Bon-Wen Lin, Chung-Jen Chen, *Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration*, „The International Journal of Human Resource Management” 2006, nr 17, s. 155–173.

przeciwstawienia innowacjom zamkniętym³. Innowacje otwarte to paradygmat „zakładający, że przedsiębiorstwa mogą i powinny wykorzystać zarówno zewnętrzne pomysły, jak i wewnętrzne oraz wewnętrzne i zewnętrzne sposoby dotarcia na rynek, kiedy chcą polepszyć swoją technologię”. Jest to podejście odmienne od innowacji sieciowych, w których funkcje biznesowe, zasoby i wiedza oraz koordynacja i komunikowanie są zintegrowane, ale jednocześnie oddzielnie kontrolowane i wykorzystywane przez kilka podmiotów.

Sieciowe innowacje produktowe są dziełem procesów integrujących zasoby z wiedzą, rozproszonych pierwotnie pomiędzy członkami sieci. Charakteryzują się one:

- dużym udziałem wysokiej techniki;
- dużym ryzykiem rynkowym;
- wysokimi nakładami na B + R;
- złożonością rozwiązań;
- skracaniem czasu do wejścia na rynek i cyklu życia produktu;
- szybką dyfuzją innowacji;
- szybkim starzeniem się inwestycji i technologii⁴.

Powoduje to, że większość firm nie jest w stanie im sprostać. Nawet, jak o tym wspomina J.H. Duning, duże firmy międzynarodowe nie monopolizują całego procesu innowacyjnego. Przeciwnie, partnerzy i dostawcy z krajów wysoko rozwiniętych i rozwijających się mający atrakcyjną wiedzę technologiczną i logistyczną włączają się w sieciową działalność innowacyjną⁵. Już w latach 80. ubiegłego wieku Takeuchi i Nonaka sugerowali, że wykorzystanie zespołów do rozwoju wielofunkcyjnych produktów jest efektywną drogą do sukcesu⁶.

Aktywność innowacyjna odnosi się do dynamiki działań przedsiębiorców. Pojęcie aktywności innowacyjnej można przenieść z poziomu przedsiębiorstwa na bardziej złożone struktury: przedsiębiorstwa wielozakładowe, alianse, konsorcja, przedsiębiorstwa wielonarodowe, klastry czy podmioty zintegrowane

³ H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative Forging and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003; H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press 2008.

⁴ R.I. Zalewski, E. Skawińska, *The role of innovative activity in economic growth*, w: *Business Interaction in a Global Economy*, ed. M. Kozłowski, A. Kacprzyk, COPE 2006; Bon-Wen Lin, Chung-Jen Chen, *Fostering product innovation...*, *op.cit.*, s. 155–173.

⁵ J.H. Duning, *Multinational Enterprises and the Globalization of Innovative Capacity*, „Research Policy” 1994, vol. 23, nr 1, s. 67–88.

⁶ H. Takeuchi, I. Nonaka, *The New Product Development Game*, „Harvard Business Review” 1986, styczeń; J.H. Duning, *Multinational Enterprises and the Globalization of Innovative Capacity*, „Research Policy” 1994, vol. 64, nr 1, s. 137–146.

na przykład sieciowo. Aktywność innowacyjna może też być cechą regionu, kraju lub zintegrowanej grupy krajów w postaci bloku gospodarczego. Przykładem może być Unia Europejska lub OECD.

W zakresie działalności innowacyjnej Polska zajmowała w 2006 roku 21. miejsce wśród krajów Unii Europejskiej i 27. wśród 33 krajów OECD⁷. Miarą jest *summary innovative index* składający się z 29 miar cząstkowych. W latach 2006–2010 liczbowa wartość tego współczynnika uległa nieznacznym wahaniom w przedziale 0,270–0,285, co nie spowodowało wyraźnych zmian w rankingu. Polska nadal znajduje się na granicy pomiędzy krajami średnio i słabo rozwiniętymi⁸.

Konkurencyjność gospodarki polskiej w latach 2009–2010 została oceniona przez International Institute for Management Development (IMD) na 32. miejscu⁹. Pozycja Polski poprawiła się względem lat 2008 i 2009 o 12 miejsc, a względem roku 2007 – o 20. Można przypuszczać, że zadziałała tu opinia o stosunkowo pomyślnym przejściu gospodarki polskiej przez czas kryzysu lat 2008–2009. Bardzo niepokojący jest fakt, że Polska zajmuje ostatnie miejsca w rankingu mierzącym postęp w realizacji założeń strategii lizbońskiej¹⁰.

Celem niniejszego artykułu jest ustalenie kolejności województw pod względem ich aktywności innowacyjnej na podstawie danych statystycznych zawartych głównie w opracowaniu Głównego Urzędu Statystycznego „Nauka i technika 2009”, a także podział na grupy o zbliżonych właściwościach innowacyjnych oraz porównanie atrakcyjności inwestycyjnej.

Śladami myśli Josepha Schumpetera

Aktywność innowacyjna nie zawsze była – przy czym nie chodzi tu tylko o Polskę – należycie doceniana. Eksponował ją Joseph Schumpeter w swej pracy z lat 20. ubiegłego wieku o ekonomicznych aspektach innowacji, nie wywarła ona jednak pogłębionej refleksji u późniejszych badaczy¹¹. Studia przeprowadzone w późniejszym okresie przez Paula Romera wskazały na endogeniczny charakter innowacji¹². Postęp technologiczny został uznany

⁷ Strona internetowa: www.trendchart.org [2006].

⁸ *Innovation Union Scoreboard 2010*, Innometrics 2011.

⁹ IMD, *IMD World Competitiveness Yearbook*, 2010.

¹⁰ J. Blanke, *The Lisbon Review 2006: Measuring Europe's Progress in Reform*, Geneva, World Economic Forum 2006; J. Blanke, T. Geiger, *The Lisbon Review 2008. Measuring Europe's Progress in Reform*, Geneva, World Economic Forum 2008; J. Blanke, S. Kinnock, *The Lisbon Review 2010: Towards a More Competitive Europe?*, Geneva, World Economic Forum 2010.

¹¹ J. Schumpeter, *The instability of capitalism*, „The Economic Journal” 1928, vol. 38, nr 9.

¹² P. Romer, *Increasing returns and long-run growth*, „Journal of Political Economy” 1986, październik.

za główny czynnik wzrostu, ponieważ prowadził do poprawy transformacji zasobów i nakładów w produkty. Innowacje natomiast uznano za zamierzoną aktywność przedsiębiorców. Renesans badań nad innowacjami nastąpił po opublikowaniu w roku 1992 raportu OECD *Program technologiczny i ekonomiczny*¹³.

Literatura na temat innowacji jest obszerna i różnorodna. Obejmuje ona prace autorów o zróżnicowanym podejściu i przygotowaniu zawodowym, co skutkuje bogactwem definicji. Przytaczanie wielu z nich pozostaje poza celem niniejszego artykułu. Warto jednak zwrócić uwagę na sformułowaną w 1939 roku opinię Schumpetera, który uważał, że „istotą innowacji jest użycie zasobów produkcji w nowy, dotychczas niestosowany sposób z jednoczesnym ich uwolnieniem z aktualnych zastosowań”¹⁴.

Joseph Schumpeter uważał, że powzięcie pomysłu i przetworzenie go na innowację to – z ekonomicznego i socjologicznego punktu widzenia – zupełnie dwie różne rzeczy. Ritta Katila i Scott Shane ujmują innowację jako efekt procesu, który rozpoczyna się w momencie pojawienia się pomysłu, jego przekształcenia i rozwoju aż do osiągnięcia fazy dojrzałości i wejścia na rynek nowego produktu, procesu lub usługi¹⁵. Więcej na temat innowacji i ich typologii można znaleźć u Władysława Świtalskiego¹⁶.

Gdy chodzi o aktywność innowacyjną Polski w okresie transformacji w ujęciu dynamicznym, należy podkreślić, że stan gospodarki państwa polskiego jest pochodną kondycji ekonomicznej województw. Równie prawdziwe jest stwierdzenie odwrotne. Z tego powodu analiza działalności na szczeblu wojewódzkim będzie poprzedzona krótką charakterystyką niektórych parametrów świadczących o kondycji innowacyjnej Polski w okresie transformacji (tabela 1 na stronie 20).

Nakłady wewnętrzne na działalność badawczo-rozwojową w procentach PKB (GERD) spadły na przestrzeni lat 1990–1995 z prawie 1% do 0,69%. W kolejnych latach wykazywały one bardzo powolny wzrost: do 0,75% w roku 1999. Był to rok pod tym względem najlepszy. W kolejnych latach zaznaczył się powolny trend spadkowy, do 0,56% PKB w 2003 roku. W następnych nastąpiła stabilizacja w okolicy 0,6% PKB. Nakłady na tym poziomie oznaczają, że kwota przeznaczona na działalność B + R wynosiła w roku 2008 około 202 zł na 1 mieszkańca.

¹³ OECD, *Technology and the Economy: The Key Relationships*, Paris 1992.

¹⁴ J. Schumpeter, *Business cycles*, McGraw-Hill, New York 1939.

¹⁵ R. Katila, S. Shane, *When does lack of resources make new firms innovative?*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, nr 5, s. 814–829.

¹⁶ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2005.

Tabela 1. Wybrane parametry działalności innowacyjnej Polski w latach 1990–2003

	1990	1995	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Nakłady wewnętrzne na działalność B + R w % PKB (GERD)	0,96	0,69	0,72	0,64	0,59		0,57	0,56	0,57	0,61
Struktura nakładów na działalność B + R według źródeł finansowania										
Budżet		60,2	59,0	63,4	61,6		57,7	57,5	58,5	56,1
PAN+JBR		11,6	8,2	7,7	8,2		7,0	6,7	6,4	6,1
Razem		71,8	67,2	71,1	69,8		64,7	64,2	64,9	62,2
Przedsiębiorstwa		24,1	29,7	24,5	22,7		26,0	25,1	24,5	26,6
Organizacje międzynarodowe			1,5	1,8	4,8		5,7	7,0	6,7	5,4
Nakłady na 1 mieszkańca (w zł)		55		125	118		146	155	175	202
Zatrudnienie (w tys.) w dziale B + R		120	128,2	125,6	123,0		123,4	121,3	121,6	119,7
Patenty krajowe	3242	1619	1174	939	834	778	1054	1122	1575	1451
Patenty za granicą	146	65	110	123						
Udział wyrobów wysokiej techniki										
w eksporcie (%)		2,3	2,4	2,9	2,2	2,3	3,2	3,1	4,2	4,1
w imporcie (%)		9,0	9,8	12,3	10,1	9,2	10,3	9,2	10,8	9,9
Produkcja sprzedana sekcja C:										
przetwórstwo przemysłowe										
wysoka technika					5,4	4,5	4,5	4,4	4,7	5,2
średnio-wysoka technika					21,2	25,6	26,1	26,7	26,8	25,9
średnio-niska technika					29,8	31,3	32,1	32,5	32,7	33,8
niska technika					43,6	38,6	37,3	35,9	35,8	35,1

Źródło: *Roczniki Statystyczne. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, GUS, Szczecin.

Na bardzo wysokim poziomie utrzymuje się udział budżetu w finansowaniu badań i rozwoju. Wielkości te były najwyższe w roku 2000. Później powoli się zmniejszały do około 56% w 2008 roku. Łączne nakłady na działalność B + R z budżetu i PAN oraz jednostek badawczo-rozwojowych uległy redukcji z 69,8% w 2002 roku do 62,2% w 2008 roku. Zmiany w strukturze wydatków wynikały ze zwiększającego się w tych latach finansowania prac B + R z funduszy Unii Europejskiej.

Niestety, udział przedsiębiorstw w finansowaniu tych prac, poza wyjątkowym rokiem 1998 (29,7%), dryfuje w granicach 24–26,6%. Tak duży udział budżetu centralnego i tak mały udział przedsiębiorstw w finansowaniu prac

B + R jest charakterystyczny dla gospodarek mało innowacyjnych i o niskiej konkurencyjności¹⁷. Trzeba zauważyć, że PAN funkcjonuje głównie dzięki finansowaniu z budżetu.

Zatrudnienie w jednostkach B + R było odbiciem poziomu ich finansowania. Lekko się zwiększyło z poziomu 120 tys. osób w roku 1995 do 128 tys. w latach 1996–1998, a potem nastąpiła powolna redukcja (do 123 tys. w 2005 roku), po czym nastąpił dalszy powolny spadek, do poziomu poniżej 120 tys.

Bardzo niepokojąca jest mała liczba patentów na polskie wynalazki w kraju i za granicą. Spadła ona pięciokrotnie od 1990 roku. W 2003 roku przyznano ich tylko 613. W kolejnych latach jednak nastąpiła w tym zakresie poprawa. W latach 2007 i 2008 przyznano po około 1500 patentów. Ale polskie patenty za granicą są rzadkością. Na przełomie XX i XXI wieku uzyskiwano ich około 100 rocznie. Aktualne dane statystyczne nie obejmują tej kategorii.

Ten splot warunków sprawia, że gospodarka polska nie jest nowoczesna, innowacyjna ani konkurencyjna. Świadczy o tym udział wyrobów wysokiej techniki w eksporcie (w eksporcie udział wyrobów wysokiej techniki wynosi 2–4%, w imporcie – 9–11%). W ostatniej dekadzie produkcja sprzedana przemysłu ma bardzo stabilną strukturę, z dostrzegalnym lekkim spadkiem udziału niskiej techniki i lekkim wzrostem udziału średniej.

Trzy metody klasyfikacji

Polska na poziomie województw nie jest jednorodna pod względem aktywności innowacyjnej¹⁸. O prawdziwości tego twierdzenia może świadczyć dobrze udokumentowane zróżnicowanie poziomu gospodarczego regionów i województw. W literaturze dostępne są publikacje traktujące o aktywności innowacyjnej poszczególnych województw, na przykład podlaskiego¹⁹, zachodniopomorskiego²⁰, wielkopolskiego²¹ i innych²². Jednak autorzy nie zajmowali się w nich porównywaniem, lecz podkreślali silne i słabe strony poszczególnych województw. Arkadiusz Świadek zauważa, że studia w skali

¹⁷ R.I. Zalewski, E. Skawińska, IMETI 2010.

¹⁸ R.I. Zalewski, *Aktywność innowacyjna województw w Polsce w roku 2004*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2007, nr 6, s. 21–28.

¹⁹ A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer technologii w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.

²⁰ A. Świadek, *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych regionu zachodniopomorskiego w latach 1997–2003*, w: W. Jurasz (red.), *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Difin, Warszawa 2005.

²¹ R.I. Zalewski, *Aktywność innowacyjna...*, *op.cit.*

²² A. Świadek, *Aktywność innowacyjna przemysłu w polskich regionach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2010, nr 9, s. 22–29.

kraju „nie wyjaśniają zróżnicowania regionalnego, a dodatkowo uśredniając dane zagregowane, sugerują homogeniczność [...] w sytuacji, gdy w układzie regionalnym ich interpretacja jest skrajnie odmienna”.

Poniżej przedstawiono wyniki badań aktywności innowacyjnej 16 województw uzyskane trzema metodami: najbliższych sąsiadów, rang²³ i taksonomiczną według algorytmu Czekanowskiego²⁴. We wszystkich metodach wykorzystano dane statystyczne dla województw zgromadzone w dokumencie *Nauka i technika 2008*²⁵. W obliczeniach wykorzystano 19/22 zmiennych, których nazwy zebrano w tabeli 2.

Tabela 2. Nazwy zmiennych zastosowanych w badaniu

1.	Liczba jednostek B + R
2.	Struktura nakładów wewnętrznych na działalność B + R ogółem
3.	Liczba osób zatrudnionych w działalności B + R
4.	Nakłady wewnętrzne na działalność B + R – badania podstawowe
5.	Nakłady wewnętrzne na działalność B + R – badania stosowane
6.	Nakłady wewnętrzne na działalność B + R – prace rozwojowe
7.	Zatrudnieni w działalności B + R (odsetek aktywnych zawodowo)
8.	Zgłoszone wynalazki
9.	Zatwierdzone patenty
10.	Udział przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną (w %)
11.	% przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje procesowe w całości przedsiębiorstw
12.	% przedsiębiorstw przemysłowych, które poniosły nakłady na innowacje procesowe i produktowe
13.	% przedsiębiorstw usługowych, które poniosły nakłady na innowacje procesowe i produktowe
14.	Nakłady przypadające na 1 przedsiębiorstwo przemysłowe prowadzące działalność innowacyjną
15.	Nakłady przypadające na 1 przedsiębiorstwo usługowe prowadzące działalność innowacyjną
16.	Liczba parków, inkubatorów itp.
17.	Środki zagraniczne na działalność B + R
18.	Nakłady na działalność innowacyjną (produkty i procesy) w przedsiębiorstwach przemysłowych w 2008 roku
19.	Nakłady na działalność innowacyjną (produkty i procesy) w przedsiębiorstwach usługowych w 2008 roku

Źródło: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, GUS, Warszawa 2010.

²³ J. Kramer, *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa 1994.

²⁴ A. Sołtysiak, *UMCzek 1.00. Ewolucyjny algorytm porządkowania diagramu Czekanowskiego*, „Biuletyn Antropologiczny” 1997, t. 1, s. 21–24; A. Sołtysiak, P. Jaskulski, *Czekanowski’s Diagram. A Method of Multidimensional Clustering*, w: *New Techniques for Old Times. CAA 98. Computer Applications and Quantitative Methods in Archeology. Proceedings of the 26th Conference, Barcelona, March 1998*, (red.) J.A. Barceló, I. Briz, A. Vila, „BAR International Series” 757, Oxford 1999.

²⁵ *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, GUS, Warszawa 2010.

Są one częściowo podobne do zestawu 29 zmiennych określonych w European Innovation Scoreboard (EIS), wykorzystywanego do obliczenia wskaźników dla krajów Unii Europejskiej²⁶. Wśród dostępnych zmiennych tylko jedna reprezentuje potencjał dla innowacji (dostęp do Internetu). Niedostępne są dane na poziomie wojewódzkim dla zastosowań (z wyjątkiem zatrudnienia w usługach high-tech). Reprezentacja zmiennych związanych z własnością intelektualną na poziomie wojewódzkim jest też ograniczona do liczby zgłoszonych i zatwierdzonych patentów. Zgromadzone dane są pełne w układzie województw. Z tego względu zbiorowość jest porównywalna.

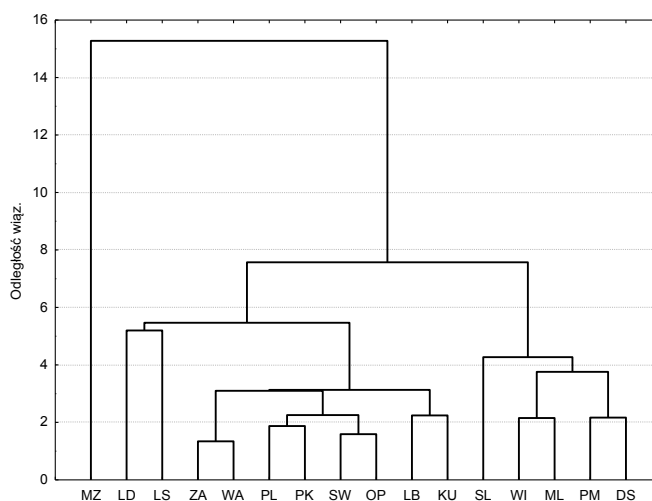
Metoda najbliższych sąsiadów

Klasyfikacja województw została przeprowadzona metodą najbliższych sąsiadów (*joining tree*) w programie Statistica 9. Przed obliczeniami dane liczbowe x były standaryzowane według wzoru:

$$S_{i,k} = \frac{x_{i,k} - \bar{x}_k}{\sigma_k},$$

aby wyrównać różnice liczbowe pomiędzy zmiennymi. W algorytmie klasyfikacyjnym *complete linkage* zastosowano odległość euklidesową. Uzyskane wyniki przedstawiono w postaci dendrogramu na rysunku 1.

Rys. 1. Dendrogram klasyfikacji województw



Źródło: opracowanie własne.

²⁶ Strona internetowa: www.trendchart.org.

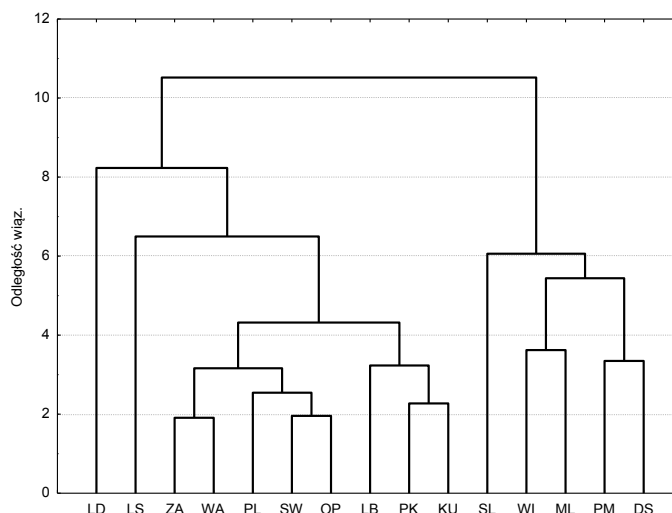
Region mazowiecki zajmuje pozycję dominującą wśród wszystkich województw. Oznacza to, że w przestrzeni utworzonej z 19 zmiennych, Mazowsze jest zdecydowanie odosobnione i nie ma sobie podobnych regionów. Wszystkie pozostałe województwa łączą się w pary najbliższych sobie w przestrzeni.

Dominująca pozycja województwa mazowieckiego nie wpływa na klasyfikację pozostałych, o czym świadczy diagram klasyfikacyjny otrzymany po wyłączeniu wymienionego województwa.

Na rysunku 2 przedstawiono klasyfikację pozostałych województw. Charakteryzuje się ona obecnością trzech grup, do których należą województwa:

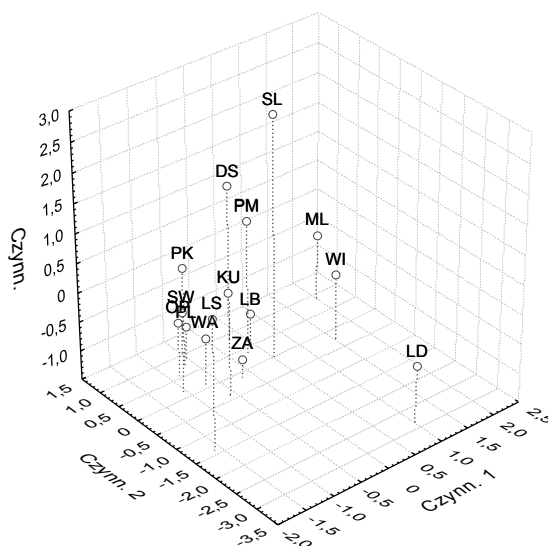
1. Śląskie wraz z wielkopolskim, małopolskim, dolnośląskim i pomorskim.
2. Kujawsko-pomorskie z lubelskim, zachodniopomorskie z warmińsko-mazurskim oraz opolskie, świętokrzyskie, podkarpackie i podlaskie.
3. Lubuskie i łódzkie.

Rys. 2. Dendrogram klasyfikacji województw z wyłączeniem województwa mazowieckiego



Źródło: opracowanie własne.

Taki wynik klasyfikacji województw (bez mazowieckiego) potwierdzają też obliczenia wykonane metodą głównych składowych. Trzy składowe główne, które opisują odpowiednio 59,41%, 14,91% i 8,89% całkowitej zmienności danych, pozwalają pogrupować pozostałe województwa w analogiczny sposób (rysunek 3 na s. 25).

Rys. 3. Położenie punktów dla województw w przestrzeni trzech głównych składowych

Źródło: opracowanie własne.

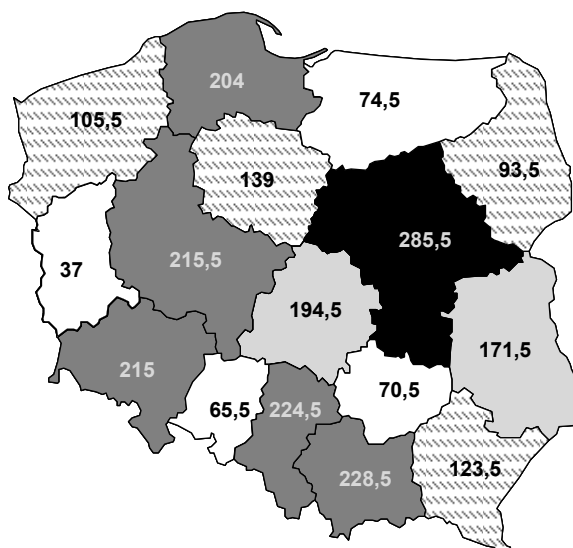
Metoda rang

Zastosowana w badaniu metoda rang polegała na ustaleniu kolejności województw według poszczególnych cech wymienionych w tabeli 1. Postępowanie takie jest uzasadnione, ponieważ rozkłady zmiennych nie są normalne, a wręcz przeciwnie – są asymetryczne. Ponadto wszystkie zmienne są stymulatorami – im wyższe osiągają wartości, tym silniej wpływają na innowacyjność. Województwo o największej wartości danej zmiennej otrzymywało rangę najwyższą, a w przypadku najmniejszej wartości tej cechy – rangę najniższą. Uzyskane rangi dla wszystkich zmiennych zsumowano dla każdego województwa (rysunek 4).

Wyodrębniono pięć grup województw pod względem aktywności innowacyjnej, dzieląc zakres obliczonych rang na równe przedziały. Liderem jest województwo mazowieckie. Wyraźnie odróżnia się ono od kolejnych czterech grup województw, zajmując w piętnastu zmiennych najwyższą rangę. Aktywność innowacyjna następnych pięciu województw jest zróżnicowana i zmniejsza się w kolejności: małopolskie, śląskie, wielkopolskie, dolnośląskie i pomorskie.

W dalszej grupie znajdują się dwa województwa: łódzkie i lubelskie o bardzo zbliżonych rangach (odpowiednio 194,5 i 171,5). Kolejne cztery województwa: kujawsko-pomorskie, podkarpackie, zachodniopomorskie i podlaskie, tworzą dość jednorodną grupę (rang 139–93,5). Ostatnia grupa czterech pozostałych województw osiąga wyraźnie niższe rangi (w przedziale 74,5–37).

Rys. 4. Mapa Polski z podziałem województw na grupy według rang



Źródło: opracowanie własne.

Algorytm Czekanowskiego

Taksonomia przeprowadzona według algorytmu Czekanowskiego na macierzy danych dla odległości euklidesowych pomiędzy województwami prowadzi do rezultatów przedstawionych na rysunku 5.

Rys. 5. Dendrogram – wyniki analizy Czekanowskiego

	Name	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	DS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2	PM	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
3	SL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4	ML	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
5	WI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6	LB	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
7	KU	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
8	PK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
9	PL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
10	SW	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
11	OP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
12	WA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
13	ZA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
14	LS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
15	LD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
16	MZ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- 0 – 18,446
- 18,446 – 22,433
- 22,433 – 29,381
- 29,381 – 37,703

Źródło: opracowanie własne.

Jej wyniki w ogólnym zarysie są spójne z omówionymi powyżej, uzyskanymi innymi metodami. Odległość pomiędzy województwami w przestrzeni zmiennych jest stopniowana we względnej pięciopunktowej skali przedstawionej w postaci kropki o różnej wielkości (cztery rozmiary). Jej brak na diagramie oznacza jeszcze większą odległość.

Najbardziej odległe od wszystkich pozostałych w przestrzeni wielu wymiarów jest województwo mazowieckie (wiersz i kolumna 16 na rysunku 5). Najbliższe mu jest województwo śląskie. Kolejne miejsca zajmują województwa: dolnośląskie, pomorskie i małopolskie. Jeszcze dalsze miejsce zajmuje województwo wielkopolskie. Województwa: dolnośląskie, śląskie i pomorskie tworzą kolejną grupę, Wielkopolska i Małopolska zaś następną. Ostatnią grupę „bliskich sąsiadów” w przestrzeni zmiennych formują cztery województwa: podlaskie, warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie i opolskie. Region łódzki, zachodniopomorski i lubuski występują samodzielnie.

* * *

Wyniki uzyskane trzema metodami: klasyfikacji, rang i taksonomii według algorytmu Czekanowskiego są bardzo zbliżone. Drobne różnice występują w przyporządkowaniu niektórych województw znajdujących się na granicach pomiędzy klasami. Ich porównanie z rankingiem o regionalnej innowacyjności regionów w Europie jest utrudnione z tego względu, że ranking europejski traktuje Polskę w dwojaki sposób²⁷. Niektóre województwa występują samodzielnie, inne jako regiony składające się z dwóch lub trzech województw. Powoduje to, że słabszy partner (na przykład województwo lubuskie lub opolskie albo warmińsko-mazurskie obniża pozycję silniejszego). Obszerne badania przeprowadzone w roku 2008 dla 10 wskaźników zbieżnych z EIS oraz dla 45 innych wskaźników prowadzą do podobnej gradacji województw w Polsce zbieżnej z wynikami przedstawionymi w niniejszym artykule²⁸.

Na podstawie ostatnio przeprowadzonych badań można zatem stwierdzić, że innowacyjność województw w Polsce w ostatnich kilku latach pozostaje na stabilnym poziomie. Bezspornym liderem pozostaje województwo mazowieckie. Następną grupą obejmuje cztery–pięć województw o dużym potencjale w zakresie innowacji i inwestycji. Mimo znacznej i różnorodnej pomocy zewnętrznej (środki unijne) i wewnętrznej nadal słaba aktywność innowacyjna jest udziałem kilku najsłabszych województw z różnych części Polski. Nie działa efekt bliskości terytorialnej, chociaż województwa o dużej

²⁷ H. Hollanders, *2006 European Regional Innovation Scoreboard (RIS)*, Merit, Maastricht 2006.

²⁸ *Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce zgodnie z metodologią European Innovation Scoreboard*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008.

i małej aktywności często sąsiadują ze sobą geograficznie. Trzeba się zgodzić z tezami raportu (*Europa 2020*), z którego wynika, że wzrost innowacyjności w Polsce wymaga:

- poprawy warunków inwestowania, w środowisku biznesowym i inwestycji w B + R;
- przeznaczenia środków pomocy publicznej na rozwój pomysłów innowacyjnych i przepływ wiedzy;
- wzmocnienia badań stosowanych i związania ich silniej z potrzebami przemysłu oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw;
- kontynuowania polepszenia jakości kapitału ludzkiego i dostępności umiejętności dla rozrostu absorpcji innowacji i technologii.

Aktywność innowacyjna województw w Polsce przekłada się także na ich atrakcyjność inwestycyjną²⁹. Do najbardziej atrakcyjnych należą województwa: śląskie, mazowieckie, dolnośląskie, małopolskie i wielkopolskie, czyli te, które są w czołówce pod względem innowacyjności. Województwo lubuskie ze względu na mały potencjał innowacyjny nie jest w stanie wykorzystać atutu swojego położenia w pobliżu Berlina i Brandenburgii. W podobnej sytuacji jest województwo zachodniopomorskie.

Bibliografia

1. *Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce zgodnie z metodologią European Innovation Scoreboard*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008.
2. Blanke J., Kinnock S., *The Lisbon Review 2010: Towards a More Competitive Europe?*, Geneva World Economic Forum 2010.
3. Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative Forging and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
4. *Europa 2020: Fueling Growth and Competitiveness in Poland. Through Employment, Skills and Innovations*, World Economic Forum, 21.03.11.
5. IMD, *IMD World Competitiveness Yearbook*, 2010.
6. *Innovation Union Scoreboard 2010*, Innometrics 2011.
7. Miller J., Demaid A., Quintas P., *Trans-organizational Innovation: A framework for Research*, „Technology Analysis & Strategic Management” 1997, vol. 9, nr 4.
8. Nowicki M. i in., *Atrakcyjność inwestycyjna województw podregionów Polski 2010*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.
9. Schumpeter J., *Business cycles*, McGraw-Hill, New York 1939.
10. Sołtysiak A., *UMCzek 1.00. Ewolucyjny algorytm porządkowania diagramu Czekanowskiego*, „Biuletyn Antropologiczny” 1997, t. 1.

²⁹ M. Nowicki i in., *Atrakcyjność inwestycyjna województw podregionów Polski 2010*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.

11. Sołtysiak A., Jaskulski P., *Czekanowski's Diagram. A Method of Multidimensional Clustering*, w: *New Techniques for Old Times. CAA 98. Computer Applications and Quantitative Methods in Archeology. Proceedings of the 26th Conference, Barcelona, March 1998*, (red.) J.A. Barceló, I. Briz, A. Vila, „BAR International Series” 757, Oxford 1999.
12. Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2005.
13. Zalewski R.I., *Aktywność innowacyjna województw w Polsce w roku 2004*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2007, nr 6.

Romuald I. Zalewski – prof. zw. dr hab., pracownik naukowy Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Specjalista w zakresie towaroznawstwa, zarządzania jakością oraz innowacjami. Przedstawione w artykule badania zostały dofinansowane przez MNiSzW (projekt nr 2657/B/H03/2010/39).

Anna Ciosek, Witold M. Putkiewicz

JAKOŚĆ JAKO ELEMENT KONKURENCYJNOŚCI

W rozwiniętych gospodarkach współczesnego świata zagrożenie dla firm pochodzi z różnych stron: rywali w branży, globalizacji, monopolizacji, substytutów, gwałtownych przemian technologicznych, a także potencjalnych uczestników gry o klienta, którzy chcą wtargnąć na „nasz” rynek. Obecnie w każdej z tych dziedzin różnorodne zmiany następują lawinowo, w każdej chwili mogą niekorzystnie wpływać na działalność przedsiębiorstwa, toteż konkurencyjność podmiotów ekonomicznych jest współcześnie podstawowym elementem prowadzenia działalności gospodarczej.

„Ostatnio obserwujemy prawdziwą »histerię konkurencyjności« poprzez częste sprowadzanie oceny zjawisk ekonomicznych do konkurencyjnych bądź niekonkurencyjnych” – piszą niektórzy autorzy¹. I na pewno częściowo mają rację.

Niejednoznaczność definicji

Od wieków podstawowym elementem konkurencyjności jest jakość. Może być ona rozumiana jako jakość wykonania, jakość typu i tak zwana jakość eksploatacyjna. Jakość jednak kosztuje. Wysoka jakość to wysoka cena, niska jakość – niska cena... Co się bardziej opłaca – okazuje się dopiero *post factum*.

Projektowaniu jakości służy między innymi metoda QFD, analizie jakości – metoda FMEA. Jest to klasyczne ujęcie jakości w konkurencyjności. Obecnie preferuje się czasowe ograniczenie jakości: wysoka jakość w stosunkowo krótkim okresie, aby nie ograniczać rynku. Problem konkurencyjności jest jednak tak rozległy, że nie można posługiwać się jedną uniwersalną definicją. Inaczej wygląda konkurencyjność w przypadku przedsiębiorstw lokalnych, regionalnych, krajowych czy międzynarodowych. Przy czym są to pojęcia elastyczne, nabierające niejednakowego znaczenia w zróżnicowanych okolicznościach. Przykładowo, odkąd jesteśmy członkiem Unii Europejskiej,

¹ N. Daszkiewicz (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008, s. 13.

konkurencyjność naszego kraju na rynku unijnym zaczyna mieć wymiar regionalny, poza Unią natomiast ma wymiar międzynarodowy.

Nie zamyka to listy terminologicznych komplikacji. „Konkurencja” bowiem może oznaczać dyscyplinę sportową, a „konkurować” – zalecać się². Ale wszystkie znaczenia tego terminu i jego pochodnych (rywalizować, współzawodniczyć) sprowadzają się do walki o swoje na określonym poziomie intensyfikacji. Z tych względów podstawowym pojęciem jest niewątpliwie „konkurencja” (i „konkurowanie”), gdyż „konkurencyjność” określa warunki konkurowania. Tak więc „konkurencja” w podstawowym znaczeniu oznacza rywalizację (współzawodnictwo czy wręcz walczenie) między osobami, grupami osób i różnorodnymi instytucjami (w tym przedsiębiorstwami), dążącymi do osiągnięcia tego samego celu³. A „konkurencyjne” to takie działanie lub takie cechy, które uznaje się za korzystniejsze (atrakcyjniejsze) od innych możliwości.

W związku z tym, z punktu widzenia ekonomii, przez konkurencyjność przedsiębiorstwa na poziomie mikro należy rozumieć warunki, dzięki którym dany podmiot przedstawia korzystniejszą ofertę rynkową dla zrealizowania swoich celów (interesów), niż czynią to inne podmioty. Rynkowa atrakcyjność oferty sprowadza się nie tylko do niższej ceny, jak się powszechnie uważa⁴, ale też obejmuje inne parametry (na przykład formy i czas płatności). Z kolei za cel zazwyczaj uważa się maksymalizację zysku lub optymalizację dochodu (na przykład w przedsiębiorstwach mikro o charakterze drobnotowarowym). Tymczasem niekiedy najważniejszym celem w danym momencie może być w ogóle utrzymanie się na rynku!

„Reasumując konkurencyjność na poziomie mikro związana jest z kosztami i jakością towarów, które przekładają się na odpowiedni poziom efektywności i zyskowności sprzedawanych towarów, a te z kolei implikują określony udział przedsiębiorstwa na danym rynku”⁵.

Filozoficzne zakorzenienie

Od dawna podstawowymi parametrami konkurencyjności były jakość, solidność i terminowość⁶. W czasach średniowiecznego feudalizmu obowiązywał

² Por. *Słownik synonimów PWN*, Warszawa 2007, s. 272.

³ Por. *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa 2007, s. 288.

⁴ Cena wynika nie tylko z gry rynkowej, ale także z kosztów produkcji. Tylko w sytuacji, gdy nasze koszty produkcji są niższe od kosztów produkcji innych, możemy oferować korzystniejszą cenę. W warunkach wolnej konkurencji musimy dostosować się do ceny rynkowej.

⁵ N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność...*, *op.cit.*, s. 14.

⁶ A. Gorynia, E. Łązniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009, s. 79–81.

zakaz reklamy i walki cenowej. Pozostawały tylko te trzy wymienione elementy, które zachowały swą aktualność do czasów współczesnych. Oczywiście, pojęcie jakości było znane wcześniej niż w średniowieczu. U Platona nastąpił podział na jakość i liczbę rzeczy, a Arystoteles określił jakość jako „to, co sprawia, że rzecz jest rzeczą jaką jest”⁷.

Wróćmy jednak do czasów nam bliższych. Według prawa przemysłowego Królestwa Hiszpanii z 1992 roku jakość „jest to zestaw właściwości i cech wyrobu (usługi), które decydują o jego przydatności do spełnienia pewnych określonych *explicite* lub *implicite* potrzeb”⁸. Definicja hiszpańska jest o tyle ważna, że na niej opierają się rozważania na temat jakości w krajach Unii Europejskiej. Najprościej można zatem powiedzieć, że jakość to „właściwości określające jak dobre to jest”⁹. Wydaje się, że tak ten termin należy traktować właśnie w naukach ekonomicznych oraz towaroznawczych.

Jakość to termin filozoficzny opisywany, jak wspomniano, przez Platona, a także w dziełach Johna Locke’a, Karola Marksa i wielu innych. W tych przypadkach jakość może być także pojęciem subiektywnym, a nie tylko obiektywnym. W klasycznym sformułowaniu Locke’a (realizm krytyczny) występuje zarówno aspekt obiektywny w postaci jakości pierwotnej (rozciągłość, masa, ruch – czyli między innymi trwałość w czasie, odpowiednia wielkość i ciężar czy szybkość), jak i jakości wtórnej, czyli zmysłowej, która jest subiektywna. To, czy nam się coś podoba, czy nam odpowiada, oznacza ocenę jakości wtórnej. Na nasz subiektywizm działa barwa, dźwięk, opakowanie, moda itd. Jakości wtórne są to bądź „właściwości dyspozycyjne, to jest zdolności rzeczy do oddziaływania na zmysły i wywoływania w nich wrażeń, bądź też jako właściwości aktualnie przysługujące rzeczom, przy czym wrażenia zmysłowe są ich przybliżonymi kopiami”¹⁰.

Warto jeszcze przytoczyć definicję sformułowaną przez Tadeusza Kotarbińskiego, który od filozofii przeszedł do konkretów dnia codziennego. Jakość, podkreślał, to „udatność towaru”. W tym słowie zawiera się wszystko, co dotyczy jakości¹¹. Określenie to łączy i stronę obiektywną, i stronę subiektywną. Do strony obiektywnej zaliczymy tak zwaną jakość wykonania (solidność, trwałość, zgodność z zamierzeniami). Drugi aspekt jakości, bardziej

⁷ Cyt. za: J. Żuchowski, *Zarządzanie jakością procesów, produktów i środowiska. Aspekty towaroznawcze*, PWN, Warszawa 2001, s. 7 i n.

⁸ J. Żuchowski, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 8.

⁹ *Słownik języka polskiego...*, *op.cit.*, t. 2, s. 155.

¹⁰ *Encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1974, t. 2, s. 322. Odwołanie się do tak starej encyklopedii jest spowodowane tym, że nowsze wydania nie wyczerpują meritum sprawy.

¹¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 394 i n. Przeciwnieństwem udatności jest tandeta.

subiektywny, ale mający też przesłanki obiektywne, to jakość typu, który po prostu spełnia wymagania konsumentów.

W określeniu „udatność towaru” następuje w pewnym stopniu wymieszanie cech obiektywnych z subiektywnymi. Po prostu jakość ma być zgodna z oczekiwaniami konsumenta. Kotarbiński pisze więc: „Nie szczędzić tedy starań, by powstał wytwór należycie dokładny, o ile możliwości udatny, jak najmniej obciążony wtrętami lub skazami etc., by w razie psucia się, rozprzęgania lub ponoszenia uszczerbków był naprawialny, by dość trwale służył swemu przeznaczeniu i jak najbardziej był operatywny – oto zalety dobrej roboty jednające jej wytworom tytuły do pozytywnych ocen technicznych, samej zaś robocie jednające także pochwały ze względu na cechy wytworów”¹².

Odwołując się do definicji sformułowanej przez Kotarbińskiego, Edward Kindlarski wprowadził pojęcie jakości eksploatacyjnej jako dodatkowy element tej kategorii¹³. Dotyczy ona warunków zbytu i obsługi posprzedażnej. I ta triada: jakość wykonania, jakość typu i jakość eksploatacyjna wypełniają całokształt jakości jako elementu konkurencyjności.

Z tych względów, aby „dokonać porównań jakości różnych wyrobów lub usług, trzeba ustalić obiektywne mierniki lub kryteria jakościowe, takie jak: parametry techniczne, funkcjonalne czy ekologiczne. Trzeba sobie także zdawać sprawę, że w warunkach konkurencji o powodzeniu danego wyrobu na rynku decydują także cechy jakościowe, jak: opakowanie, estetyka, serwis, a z drugiej strony nie zawsze rzetelna i ekspansywna reklama”¹⁴. Oczywiście ta ostatnia uwaga nie należy do meritum sprawy.

Reasumując tę część rozważań: zaspokojenie potrzeb konsumenta wiąże się z trwałością wyrobu, z zadowoleniem subiektywnym, z bezpieczeństwem użytkowania oraz aspektami ekologicznymi w czasie produkcji i po konsumpcji (recykling). Cecha przyjazności środowisku co prawda staje się obecnie elementem pojęcia jakości, ale nie oddziałuje na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Procent konsumentów, którzy się tym przejmują (szczególnie ekologią produkcji), jest bardzo niewielki. Ostatecznym celem produkcji bowiem są zysk i zaspokojenie potrzeb konsumenta, a także przywiązanie go do firmy i produktu. Przedłużeniem polityki jakości jest polityka lojalnościowa.

¹² T. Kotarbiński, *Traktat...*, *op.cit.*, s. 397.

¹³ E. Kindlarski, *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988, s. 18 i n. Por. E. Kindlarski, *Kontrola i sterowanie jakością*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1992.

¹⁴ J. Żuchowski, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 9.

Im droższe, tym tańsze...

Jakość wiąże się z ceną. Im wyższa jakość, tym wyższa cena. Cena w najszerszym rozumieniu jest konstrukcją trójskładnikową. Do ceny rynkowej i ceny produkcji dochodzi też cena jakości. Wyższa cena powinna gwarantować wyższą jakość i przeważnie tak jest. Stare polskie powiedzenie mówi „im droższe, tym tańsze”. W tym paradoksie kryje się z dawien dawna głęboka prawda: lepszych rzeczy używamy dłużej i są one wówczas, ogólnie rzecz biorąc, tańsze w eksploatacji i wolniej się zużywają. Innymi słowy – mamy tu do czynienia z nowym efektem powodującym, że popyt waha się bardzo nietypowo. W mikroekonomii znany jest efekt Veblena czy efekt snobizmu wyrażający się tym, że wysoka cena... gwarantuje wysoki popyt.

W przypadku wysokiej jakości mamy podobny efekt: wysoka jakość – wysoka cena – wysoki popyt. Każda zniżka ceny przy tym efekcie (roboczo nazwijmy go efektem jakości) sugeruje zamożnym konsumentom, że jakość danego towaru się zmniejszyła. Wówczas popyt spada. Ale – dodajmy – przy wzroście ceny popyt też zazwyczaj spada, gdyż zamożny konsument może zapłacić za wysoką jakość, ale w granicach rozsądku.

Powstaje zatem praktyczny problem wyboru pomiędzy wysoką jakością a niską ceną. Czy podnosić konkurencyjność wysoką jakością czy niską ceną? Odpowiedź jest prosta: każda metoda jest dobra, byle była skuteczna. W tym miejscu warto przedstawić koncepcję Karla Aigingera, która wprawdzie dotyczy wymiany międzynarodowej, ale także pokazuje złożoność problemu na każdym poziomie konkurencyjności¹⁵. Według tej teorii trzeba brać pod uwagę nie tylko to, co sprzedajemy, ale także to, co kupujemy i jakie jest saldo wymiany. Proponowana jest pewna macierz, której elementami są: wartość eksportu danego kraju, wielkość eksportu danego kraju, wartość importu do danego kraju i wielkość importu do danego kraju. Dodatkowo dochodzą takie wskaźniki, jak grupa towarowa i saldo bilansu handlu zagranicznego.

Innymi słowy, jeśli koszty wytwarzania są niskie (przy niskiej jakości), to wcale nie znaczy, że podjęta na rynku ekspansja będzie skuteczna. To samo dotyczy poziomu jakości. Sama wysoka jakość o niczym nie przesądza. Ze strony rywali można się bowiem spotkać z taką samą wysoką jakością i innymi elementami konkurencji (marka, skala itp.)¹⁶. Nasuwa się wniosek, że nie ma alternatywy: cena – jakość. Są sytuacje, kiedy wygrywa się niską ceną, są też sytuacje, kiedy wygrywa się wysoką jakością. W większości przypadków o wynikach konkurencji decyduje jednak kombinacja ceny

¹⁵ K. Aiginger, *The Use of Unit Values to Discriminate between Price and Quality Competition*, „Cambridge Journal of Economics” 1997, nr 21. Por. N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność...*, *op.cit.*, s. 107.

¹⁶ N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność...*, *op.cit.*, s. 107 i n.

i jakości tak ukształtowana, by zapewnić przewagę konkurencyjną, szczególnie w warunkach globalizacji.

Metody sterowania

Chcąc zaistnieć i utrzymać się na rynku, przedsiębiorca musi utwierdzić konsumenta w przekonaniu, że wyroby (usługi), jakie mu oferuje, są tymi, których oczekuje. W związku z tym przez cały czas należy badać i odpowiednio do wyników badań kształtować jakość oferowanych dóbr (usług). W projektowaniu jakości stosowane są przede wszystkim dwie metody: QFD (*quality function deployment*), czyli rozwinięcie funkcji jakości, oraz metoda FMEA (*failure mode and effects analysis*), skupiająca się na analizie przyczyn i skutków możliwych wad. Jerzy Żuchowski i Edward Łagowski przedstawiają jeszcze dwie inne metody projektowania jakości, a mianowicie projektowanie niezawodności i tolerowanie statystyczne¹⁷.

Do metod sterowania jakością zalicza się kontrolę wrywkową metodą alternatywną i tak zwane SPC (*statistical process control*), czyli statystyczne sterowanie procesem¹⁸. Nas przede wszystkim interesuje metoda QFD i FMEA, które należą obecnie do podstawowych metod kształtowania jakości. Jakie są oczekiwania klienta? Co konkurencja może oferować klientowi, a czego my nie możemy zrobić? Czy konsumentowi będzie wszystko jedno, od kogo kupi potrzebny mu towar? Oczywiście, trzeba sobie zdawać sprawę, że konsument nie jest zawsze taki sam. W konkurencyjności gospodarowania musimy określić zarówno charakter rynku, jak i konsumenta¹⁹.

Kiedy wiemy już, z jakim rynkiem i z jakim rodzajem konsumenta mamy do czynienia, za pomocą metody QFD przeprowadzamy analizę w czterech etapach. Po pierwsze, określamy wymagania konsumenta i transformujemy je na dany produkt bądź usługę; po drugie, trzeba je szczegółowo zaprojektować; po trzecie, opracowujemy technologię; po czwarte, wdrażamy proces²⁰.

Postępowanie w tym zakresie opiera się na dwunastu działaniach określanych jako „dwanaście kroków”. Pierwszy krok przypomina zwiad wojskowy. Trzeba zdobyć informacje o zapotrzebowaniu konsumentów na dany wyrób, rozeznaczyć rynek i konkurencję, grupę klientów, do których ewentualnie

¹⁷ J. Żuchowski, E. Łagowski, *Narzędzia i metody doskonalenia jakości*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2004, s. 109. Por. też. *Praktyczne zarządzanie jakością*, pr. zb., Wyd. Weka, Warszawa 1999.

¹⁸ J. Żuchowski, E. Łagowski, *Narzędzia...*, *op.cit.*, s. 109.

¹⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 17, 130. Z obserwacji wynika, że bardzo dobrym rynkiem jest rynek kobiecy, a najgorszym rynek starszych mężczyzn.

²⁰ J. Żuchowski, E. Łagowski, *Narzędzia...*, *op.cit.*, s. 110.

będziemy się odwoływać, itp.²¹ Krok drugi określa wymagania klientów i to nie tylko te „bezwzględne”, ale również kryjące się w podświadomości. Przy czym należy mieć na względzie, że nie wszystkie oczekiwania konsumenta mają taką samą moc. Są ważniejsze i mniej ważne. Określenie rangi oczekiwań to krok trzeci czyniony ze świadomością, że oczekiwania „ukryte” są często ważniejsze od „pryncypialnych”.

Oto wykaz kroków następných. Krok czwarty: opracowanie parametrów technicznych (nie wiadomo jednak jeszcze, czy producenta stać na ich spełnienie). Trzeba więc (krok piąty) w dalszej kolejności dostosować możliwości techniczne do wymagań konsumenta i zorientować się, w jakiej relacji pozostają nasze możliwości do możliwości konkurencji. To drugie jest o wiele ważniejsze. Wiąże się z określeniem możliwości jakościowych i jest to krok szósty. Krok siódmy: „naginanie” chęci do możliwości, zarówno od strony technicznej, jak i ekonomicznej. Następuje wtedy hierarchizacja parametrów (określenie, które z nich trzeba traktować jako niezbędne do zrealizowania, a które nie są konieczne).

Osiągnięte rozpoznanie dostosowujemy do naszych możliwości technologicznych (krok ósmy) i możliwości naszych konkurentów (krok dziewiąty). Jeśli możliwości konkurencji przewyższają nasze możliwości, szukamy (krok dziesiąty) niszy rynkowej, w której możemy zaistnieć. Dalszym, dziesiątym krokiem jest skoncentrowanie się na możliwych do osiągnięcia parametrach technicznych istotnych dla potencjalnego konsumenta. Krok jedenasty i dwunasty to „kosmetyka” zamierzeń (na przykład wyeksponowanie tego, co dobre u nas w porównaniu z konkurencją, i bagatelizowanie tego, co dobre u konkurencji)²².

Inną metodą doskonalenia jakości jest analiza przyczyn i skutków wad (*failure mode and effects analysis* – FMEA)²³. Wysoka jakość obejmuje także zapobieganie wadom. Aby można było to zapewnić, trzeba mieć świadomość, gdzie, w jakim stopniu i z jakim skutkiem wady mogą wystąpić. W zasadzie nie można przewidzieć wad na etapie konstrukcji. Wszystkie wady występują w procesie eksploatacji. Nie zwalnia to producenta od konieczności analizowania ewentualnych nieprawidłowości występujących w czasie produkcji i w finalnym produkcie. Jest to działalność *a priori*, która nie wychodzi poza zakład produkcyjny.

Producenci starają się produkować towar bez wad, mimo to wady się zdarzają. Mogą być one nieistotne i wręcz niezauważalne przez konsumenta,

²¹ *Ibidem*, s. 110.

²² *Ibidem*, s. 111, 112.

²³ R. Zdanowicz, G. Kost, *Wykorzystanie metody FMEA do poprawy jakości produktów*, „Problemy Jakości” 2001, nr 7.

powodujące nieznaczne pogorszenie eksploatacji. Wada o średnim znaczeniu powoduje niezadowolenie klienta, ale nie zagraża bezpieczeństwu użytkownika. Wada o dużym lub bardzo dużym znaczeniu powoduje nie tylko złość konsumenta i jest antyreklamą, ale może zagrażać bezpieczeństwu klienta²⁴. Jeżeli ujawnienie wady nastąpi podczas eksploatacji wyrobu i konsument zgłosi dostrzeżoną wadę, jest to już sytuacja *a posteriori*. Nie ma wtedy czasu do stracenia. Trzeba bardzo szybko reagować, żeby nie stracić pozyskanych ani potencjalnych klientów²⁵.

Jakie jest prawdopodobieństwo wykrycia wady przed wprowadzeniem produktu do obrotu? Wady konstrukcyjne przed eksploatacją są praktycznie nierozpoznawalne mimo testów sprawdzających, choć testy te w pewnych sytuacjach pomagają wykryć nieprawidłowości. Niewielkie prawdopodobieństwo ujawnienia wady na tym etapie dotyczy wad ukrytych typu obłuzowane złącze. Urządzenie działa do czasu, ale taką wadę łatwo potem zlokalizować i zlikwidować.

Wysokie jest jednak prawdopodobieństwo ujawnienia na tym etapie wad widocznych gołym okiem. Praktycznie jest to zadanie tak zwanych brakarzy (na przykład odbiornik radiowy, który nie odbiera zaprogramowanych audycji, czy okno bez jednej szyby)²⁶.

Wymienione zasady dotyczą każdego typu przedsiębiorstwa – od mikro do działających globalnie. Weźmy pod uwagę, przykładowo, przedsiębiorstwo produkujące obuwie. Jakość naszej produkcji może być bardzo wysoka, ale korzystamy z surowców zewnętrznych, na które nie mamy wpływu. Jeśli konsumentowi będą pękać lub odklejać się podeszwy, będzie on miał pretensje nie do producentów kleju czy podeszew, ale do producenta obuwia. Dlatego nie można polegać wyłącznie na jednym dostawcy²⁷.

Ograniczenia

Powyżej przedstawione zostało klasyczne ujęcie jakości w konkurencyjności. Sytuacja jednak się zmienia, gdyż okazuje się, że wysoka jakość, a w konsekwencji niezawodność produktów, ogranicza popyt i może doprowadzić do permanentnego kryzysu w sytuacji firmy. Paradoksalnie zdarza się to wtedy,

²⁴ J. Żuchowski, E. Łagowski, *Narzędzia...*, *op.cit.*, s. 117.

²⁵ W swoim czasie odkurzacz wodny Roboclean miał zasadniczą wadę instalacji elektrycznej w rurze ssącej. Producent bardzo szybko zorientował się w problemie i tak samo szybko przygotował się na reklamacje klientów. Wystarczyło bowiem przynieść wadliwą rurę do odpowiedniego serwisu, a tam bez pytania o gwarancję czy dowód kupna wymieniano ją na rurę niewadliwą.

²⁶ J. Żuchowski, E. Łagowski, *Narzędzia...*, *op.cit.*, s. 122.

²⁷ K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 132.

gdy produkt jest zbyt dobry. Na przykład, jeśli przedmiot możemy użytkować sześć lat zamiast trzech, popyt na to spada dwukrotnie i producent ma wtedy kłopoty. Taka sytuacja przypomina Keynesowski paradoks zapobiegliwości. Jeśli oszczędzamy i długo użytkujemy zakupione rzeczy, ograniczamy rynek. Do rozwoju gospodarczego i zwiększenia zatrudnienia oraz inwestycji potrzeba natomiast rosnącego popytu. I ten paradoks można rozciągnąć na problem jakości – wysoka jakość ogranicza rynek, przedłużając trwałość i niezawodność produktu. Toteż obecnie prowadzi się politykę czasowo określonej trwałości produktów, tak aby zużycie wyrobu nastąpiło po upływie zaplanowanego czasu. Konsument będzie wtedy przymuszony do zakupu nowego produktu i w ten sposób podniesie się popyt na dany wyrób, bo wyrób zakupiony wcześniej nie będzie się nadawał do dalszego użytkowania.

Dołącza się do tego... moda! Określona jakość ma wystarczyć na czas trwania określonej mody. Zmienia się moda i wyrób przestaje być atrakcyjny, czas na zakup nowości! Oczywiście jest to oferta dla zamożnych konsumentów. Dla średniozamożnych wyrób musi być bardziej uniwersalny – jeśli chodzi o modę – i w związku z tym trwalszy. Ale nie na długo²⁸.

To czasowe ograniczenie jakości jest dostrzegalne chociażby w przemyśle motoryzacyjnym. Bardzo dobrych opon nie powinno się użytkować powyżej siedmiu lat, niezależnie od liczby przejechanych kilometrów. To zasadnicza zmiana w stosunku do przeszłości. Dawniej, jeszcze w zeszłym wieku, żywotność opon mierzyło się zużyciem bieżnika, a więc liczbą przejechanych kilometrów. Jeśli bieżnik był starty, należało kupić nowe opony. Dlatego też opony z zeszłego wieku można było użytkować bardzo długo, a w pojazdach konnych (na przykład wozach gospodarczych) praktycznie w nieskończoność.

Nie dotyczy to już współczesnych opon. Są idealne, bieżnika nie można zużyć, ale gdy minie ich czas, po prostu się rozpadają i kierowca musi kupić nowe, by móc dalej jeździć. Może nabyć opony używane za jedną czwartą ceny, ale korzystać z nich będzie maksymalnie trzy lata. Później taka opona nie nadaje się nawet do wozu konnego, czego nie mogą zrozumieć tradycyjni rolnicy.

Przemysł motoryzacyjny w tym zakresie dostarcza najwięcej przykładów. Niektórzy producenci samochodów wydłużają czas gwarancji, chociażby do siedmiu lat (jak KIA), bez limitu przebiegu kilometrów. Oczywiście obwarowane jest to pewnymi warunkami. Jeśli awaria następuje ewidentnie z przyczyny kierowcy (na przykład spalanie tarczy sprzęgła), gwarancja tego typu awarii nie obejmuje. Ponadto samochód musi być serwisowany (nie

²⁸ Czynnikiem ograniczającym czas użytkowania produktów jest wiele więcej, np. innowacyjność. Jest to stary problem zużycia moralnego. Nie można używać świetnego jakościowo produktu, który się zdezaktualizował, np. pagera (przywoływacza).

za darmo), ale dzięki uelastycznieniu przepisów o serwisowaniu złamano monopol poszczególnych firm motoryzacyjnych. Po siedmiu latach używanie samochodu przestaje być opłacalne. Należy go sprzedać i kupić nowy. Osoby, które kupią ten samochód, będą go mogły użytkować jeszcze przez cztery czy pięć lat, a następnie będzie się on nadawać tylko na złomowisko, gdyż koszt restauracji pojazdu przekroczy koszt nabycia używanego samochodu.

O wpływie wysokiej jakości na kłopoty firmy w swoim czasie przekonał się Mercedes-Benz. Od dawien dawna samochody tej marki wyróżniały się bardzo wysoką jakością. Osobom mniej zamożnym opłacało się kupić nawet dwudziestoletniego mercedesa. Ograniczyło to rynek na te samochody tak znacznie, że na początku lat 90. ubiegłego wieku firma zaczęła przeżywać trudności. Przyczyn ich było kilka, a jedną z nich... zbyt wysoka jakość produkowanych aut. Zdecydowano się na obniżenie ceny i jakości nowych modeli. Spowodowało to jednak dodatkowe zagrożenie przez konkurencję²⁹.

Do absurdu wybór między ceną a jakością doprowadzili Chińczycy, szczególnie w odniesieniu do wyrobów popularnych. Bardzo niska jakość, krótki czas użytkowania i bardzo niska cena. W ten sposób za bardzo niską cenę konsument może zrealizować swoje marzenia i potrzeby, tyle że na krótko. Często chińskie wyroby są wręcz jednorazowego użytku. Dotyczy to przede wszystkim zabawek, które w chińskim wydaniu są nieprawdopodobnie tanie i nietrwałe.

Zabawki dla dzieci czy konfekcja damska mogą być krótko używane. Zaspokoją potrzeby konsumenta i mogą być wyrzucone. Po co kupować drogie buty na kilka sezonów, skoro możemy mieć obuwie modne, zdatne jednak do użytku na przykład przez... trzy miesiące. Można tak robić, ponieważ buty te są tanie. Gorzej, gdy zasady te stosuje się do dóbr bardziej trwałego użytku, na przykład radioodbiorników samochodowych, turystycznych telewizorów, kompresorów, narzędzi elektromechanicznych. W tym wypadku niska cena nie rekompensuje niskiej jakości, gdyż wyroby trwałego użytku, jak sama nazwa wskazuje, nie mogą być jednorazowe.

W myśl teorii wspomnianego Aigingera, w tym wypadku niska cena osiągnięta kosztem niskiej jakości spełniła swój ekonomiczny cel – zawładnięcie rynkiem. Niestety, rachunek za ekspansję tandety płacą krajowi producenci, dla których nie ma już miejsca na rynku, choć zazwyczaj produkują wyroby lepsze i trwalsze.

Chiński przykład jest krańcowy. Nadal jednak aktualne jest pytanie, jak ograniczyć jakość w czasie. W związku z tym zaczyna się tworzyć nowa, ale coraz powszechniejsza zasada: określona jakość (często bardzo wysoka)

²⁹ K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 19.

w określonym czasie (odpowiednio długim) za określoną (wtedy – wysoką) cenę. To już nie tylko zależność (i wybór) ceny i jakości. Do tego dochodzi czas użytkowania. Dopiero całość tych elementów rozstrzyga o konkurencyjności firmy oraz możliwościach jej ekspansji.

Bibliografia

1. Aiginger K., *The Use of Unit Values to Discriminate between Price and Quality Competition*, „Cambridge Journal of Economics” 1997, nr 21.
2. Daszkiewicz N., *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008.
3. Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009.
4. Grzenkowicz N., *Zarządzanie jakością: metody i instrumenty controllingu jakości*, Warszawa 2009.
5. Kindlarski E., *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988.
6. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
7. Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
8. Zdanowicz R., Kost G., *Wykorzystanie metody FMEA do poprawy jakości produktów*, „Problemy Jakości” 2001, nr 7.
9. Żuchowski J., Łagowski E., *Narzędzia i metody doskonalenia jakości*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2004.
10. Żuchowski J., *Zarządzanie jakością procesów, produktów i środowiska. Aspekty towaroznawcze*, PWN, Warszawa 2001.

Anna Ciosek – dr, adiunkt w Katedrze Ekonomii i Finansów Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w praktycznych aspektach współczesnych gospodarek z punktu widzenia teorii ekonomii.

Witold M. Putkiewicz – dr, adiunkt w Katedrze Ekonomii Wydziału Ekonomicznego Politechniki Radomskiej. W Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie wykłada m.in. zarządzanie jakością.

Mariusz Bednarek, Wojciech Flach

MENEDŻEROWIE I SYSTEMY CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

Kryzys, jaki dotknął gospodarkę światową, stał się swoistym sprawdzianem kondycji przedsiębiorstw oraz umiejętności osób nimi zarządzającymi. Te firmy, które nie wytrzymały zachodzących zmian, nie były do nich przygotowane, zniknęły z dnia na dzień z rynku. Stało się tak, zanim ktokolwiek był w stanie zareagować. W rezultacie portfele wielu właścicieli firm stały się znacząco lżejsze. Są jednak firmy, które dają sobie radę, niektóre nawet się rozwijają. Zdarza się, iż twierdzą, że kryzys, który innych powala, w ich przypadku staje się motorem rozwoju. Co tkwi u podstaw ich sukcesu? Jakie mechanizmy zachodzące wewnątrz tych przedsiębiorstw determinują ich siłę, ich odporność na turbulencje rynku i ostrą konkurencję?

Nie dać się nabrać na plewy

Są to pytania, na które odpowiedź ma ogromne znaczenie praktyczne. Co może uchronić przedsiębiorstwo przed negatywnymi zjawiskami, jakich błędów unikać? Otóż trzeba zdać sobie sprawę, że zmiany zewnętrzne wymuszają zmiany wewnętrzne.

Wskazuje się często na podnoszenie elastyczności, zwiększanie wydajności czy produktywności, konieczność redukcji kosztów, restrukturyzację, innowacyjność, podkreśla się znaczenie nowych metod i systemów zarządzania, takich jak ciągle doskonalenie. To zalecenia mające uczynić firmę odporną na turbulencje rynku, nadać jej polityce cechy agresywności, wzmocnić zdolność do konkurowania, doprowadzić do tego, by stała się liderem branży.

Na ten temat napisano już wiele książek, ale też powstało niemało nieporozumień. Wielu konsultantów obiecywało wdrożenie niezwykle obiecujących nowych metod i systemów o dziwnie brzmiących nazwach (im bardziej dziwacznych, tym lepiej...), mających stanowić lekarstwo na niemal wszystkie bóle, uzdrowić sytuację, wyprowadzić firmę na szerokie wody rynku,

doprowadzić do tego, że konkurenci pozostaną daleko z tyłu. Firmy konsultingowe i sami konsultanci roztaczają zazwyczaj wizję przyszłości tak jasnej i radosnej, że serce rośnie.

Czy rzeczywiście efekty są takie, jakie owi „uzdrowiacze” firm zapowiadali? Można podać wiele przykładów, że właśnie stosowanie się do tych rad doprowadziło firmy do autentycznych kłopotów w trakcie lub po wdrożeniu „ozdrowieńczego” systemu. Jednym z przykładów jest wdrażanie norm ISO, inicjatywa rzeczywiście bardzo potrzebna i przynosząca dobre skutki. Osoby, które miały styczność z normami ISO, wiedzą, jak duży nacisk kładziony jest w nich – i trafnie – na wymagania klienta. W wielu przypadkach wdrożenie norm ISO jest jednym z podstawowych oczekiwań klienta.

Bywa jednak, że pod tym pretekstem, za namową niektórych bardzo radykalnie nastawionych konsultantów, następuje taka rozbudowa biurokracji wewnątrz i na zewnątrz firmy, że doprowadza to ją na skraj bankructwa. Mówiąc wprost, bywa, że po wdrożeniu zaleceń konsultantów od superrewelacyjnych metod „uzdawiania” firm, firma... plajtuje.

Zdrowy rozsądek nakazuje zatem zachowywać ostrożność. Usprawnienia, zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (nawet bardzo radykalne): tak! Nic jednak nie zwalnia od myślenia i kierowania się w postępowaniu żelazną logiką. Urodzaj na różnego rodzaju nowinki, a zwłaszcza na „cudowne środki ozdrowieńcze” o efektywności takiej, jak w przytaczanych przykładach, poza fatalnymi następstwami dla tych, którzy bezkrytycznie próbowali je wdrażać, ma jeszcze jeden groźny skutek – budzi obawy przed korzystaniem z rzeczywistych osiągnięć nauki zarządzania oraz wypracowywanych w tej dziedzinie doświadczeń przez duchowych ojców Toyoty czy General Electric. Nigdy firmy te nie stałyby się tak znakomicie funkcjonującymi liderami na rynku, gdyby obawy przed nowym wzięły górę.

Z własnych doświadczeń

Skoro w jednych przypadkach korzystanie z nowinek daje tak znakomite rezultaty jak w Toyocie czy General Electric, to dlaczego w innych przypadkach przynosi efekty radykalnie odmienne? Warto zatem zawsze, zanim podejmie się działania, zastanowić się, kiedy coś robić, a kiedy nie robić, kiedy wystarcza ograniczyć się do tradycyjnej praktyki redukcji kosztów, a kiedy szukać (i odkrywać) coś nowego, próbować działań zapewniających w dłuższej perspektywie korzyści pozwalające osiągnąć elastyczność firmy, redukcję kosztów jej transformacji, kiedy należy uchronić miejsca pracy czy zoptymalizować procesy.

Skoro jednym się udaje, dlaczego ma się nie udać innym? Dlaczego, gdy stosuje się pozornie te same metody, techniki i narzędzia, raz jest sukces, innym razem porażka? Autorzy niniejszego artykułu zebrali wiele własnych doświadczeń jako konsultanci i organizatorzy zmian głównie za granicą, na kontynencie amerykańskim, oraz doświadczeń zespołów, z którymi współpracowali. Podejmowane działania dotyczyły wdrażania systemów zarządzania opartych na wspomnianych normach ISO, budowania organizacji zgodnie z filozofią *kaizen*, *lean*, 6 Sigma, WCM. Uzupełnieniem jest wymiana doświadczeń, do których okazję tworzyły konferencje naukowe i spotkania specjalistów poświęcone tym zagadnieniom.

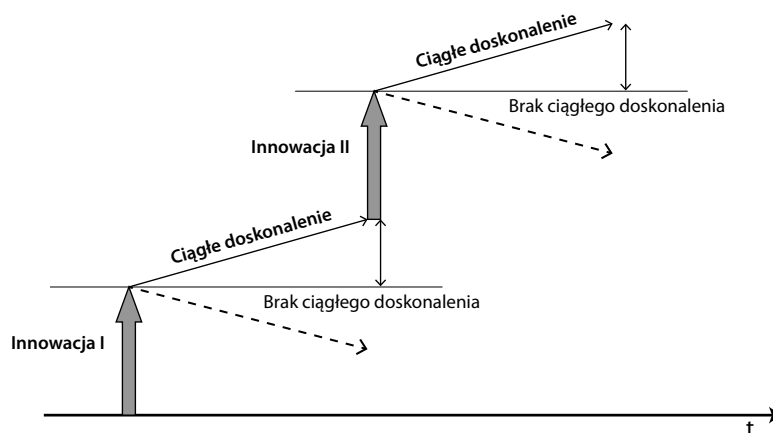
Na tej podstawie podjęta została próba wyodrębnienia wspólnych cech zarówno tych organizacji, którym udało się z sukcesem wdrożyć system ciągłego doskonalenia, a przy tym korzystać z profitów, jakie ono ze sobą niesie, oraz tych organizacji, w których dokonywane zmiany tworzą jedynie „martwy system”, które używają go tylko w celach marketingowych jako wizytówkę swej „nowoczesności”. Doświadczenia dotyczą dużych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych głównie w branży motoryzacyjnej oraz im pokrewnych, wdrażających system ciągłego doskonalenia z własnej inicjatywy bądź na skutek narzucenia im tego przez odpowiednie komórki korporacyjne.

W pierwszej kolejności należy uściślić pojęcie, o którym będzie mowa: ciągłe doskonalenie. Co ukrywa się pod tą nazwą? Spotykane są różne definicje, a sposób pojmowania i interpretowania tego terminu dla każdego przypadku jest właściwie inny. Podobna sytuacja jest z definicją jakości. Ona też w każdym przypadku może być inna (może dotyczyć czego innego) i często ciągłe doskonalenie jest stosowane jako zamiennik pojęcia jakości lub wręcz jest z nim utożsamiane. Kluczowe jest słowo „ciągły”. W odniesieniu do czasu oznacza nieprzerwaną czynność, jest więc czymś innym niż „od czasu do czasu”. Użycie tego określenia pozwala zrozumieć istotę rozważanego zjawiska. Druga część nazwy: „doskonalenie” również powinno być rozumiane dosłownie i odnosi się do procesów, bez względu na to, czy doskonalenie dotyczy działania w dłuższym okresie czy też oznacza zjawisko w danym przypadku nowe, działanie dopiero wdrażane. Każdy bowiem proces – produkcyjny lub usługowy – może być w każdym momencie udoskonalany.

Doskonalenie nie jest równoznaczne z doskonałością. Osoby, które wiedzą, na czym polega tak zwane nowe uruchomienie (na przykład wprowadzenie do produkcji nowego modelu, zakup nowej maszyny, nowej technologii czy nowy sposób przepływu informacji, nowa usługa), z doświadczenia osobistego wiedzą, że nowość na początku wcale nie jest tak dobra, jak zakładano w prognozach, i musi w związku z tym również podlegać doskonaleniu.

Warto też podkreślić, że nie należy mylić ciągłego doskonalenia z na przykład innowacją. Różnicę obrazuje prosty wykres.

Rys. 1. Ciągłe doskonalenie a innowacja



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.

Wnioski nasuwają się same: nie ma procesów doskonałych, są tylko dobre tu teraz; i nie ma takiego procesu, którego nie można lub nie należałoby doskonalić. W tym jest zawarta tajemnica ciągłego doskonalenia angażującego całą organizację. Jego mentalne przygotowanie wymaga bezustannego skupiania uwagi na wszystkich aspektach procesu wszystkich jego uczestników, począwszy od top managementu, a skończywszy na szeregowym pracowniku.

Uściślenie znaczenia pojęć, o których będzie mowa w dalszej części artykułu, oraz zwrócenie uwagi na kilka istotnych przesłanek decyzji o wdrażaniu systemu zarządzania opartego na ciągłym doskonaleniu, jest istotne dla docenienia korzyści, jakie może przynieść ten system. Istotne jest także dla zorientowania się w przesłankach determinujących jego skuteczność.

Pod zewnętrznym naciskiem

Trzeba zdawać sobie sprawę, że decyzja o wdrożeniu nowego systemu często jest podejmowana pod wpływem czynników zewnętrznych (klienci, konkurencja, właściciel, centrala itd.), nie jest zaś efektem wewnętrznego

przeświadczenia o jej słuszności. Brak przeświadczenia o tym, że podejmowane kroki prowadzą we właściwą stronę, często tworzy przepaść w porozumiewaniu się na różnych poziomach kierownictwa firmy i stawia pod znakiem zapytania skuteczność działań inicjowanych pod zewnętrznym naciskiem. Należy więc to przeświadczenie budować, nie zrażając się początkowymi komplikacjami czy niechęcią osób, do których wezwanie o potrzebę zmian miałyby być kierowane. Bez zrozumienia (zwłaszcza szefostwa), że ciągłe doskonalenie procesów realizowanych w firmie jest konieczne, nie ma mowy o długofalowych korzyściach, a system w takim przypadku w bardzo krótkim czasie stanie się martwy.

Kolejnym krokiem prowadzącym do dobrych efektów jest wiedza, tym głębsza i szersza, w im wyższym stopniu kierownictwo uczestniczy w rzeczywistym wdrażaniu systemu. U jej podstaw znajduje się oczywiste stwierdzenie, że przedsiębiorstwo musi w dłuższym okresie generować zyski, aby istnieć na rynku. Wspólnym mianownikiem działań wspierających musi zatem stać się pieniądź, ale jest w tej roli bardzo często źle rozumiany, ponieważ zupełnie inaczej jest on postrzegany przez zarząd czy właścicieli firmy, inaczej przez kierownictwo różnych szczebli, inaczej przez szeregowych pracowników. Zmianie ulega również (choćby ze względu na różne postrzeganie w różnych ujęciach) jego nazewnictwo, raz jest to kapitał, innym razem o pieniądzach mówi się w odniesieniu do produktywności. Tym pojęciem obejmuje się także dochód, wydajność, awaryjność, jakość czy po prostu wynagrodzenie.

Z obserwacji autorów wynika, że aby system ciągłego doskonalenia mógł prawidłowo funkcjonować, musi powstać wspólny dotyczący go język oraz jasny system przekazu informacji. Dzięki temu każdy, kto uczestniczy w podejmowaniu działania związanego z ciągłym doskonaleniem, zarówno najwyższe kierownictwo, jak i szeregowy pracownik organizacji, ma możliwość rozumienia realizowanych inicjatyw, wie, o co chodzi i dlaczego. Tak osiąga się głębokie zrozumienie tego tematu i zaangażowanie w urzeczywistnienie podejmowanych kroków, co staje się kluczowym aspektem powodzenia w przeszłości.

Niestety, w bardzo wielu przypadkach postępuje się według schematu: zarządzanie wszystkim i niczym. Pojawia się w firmie nowy dyrektor, a wraz z tym nowe pomysły i przepisy na uzdrowienie. Wdraża się normy ISO, metodę *kaizen*, 6 Sigma, *lean*, TOC, WCM itd., zarządza się właściwie wszystkim jednocześnie. Jednak z tego pośpiechu i natłoku równocześnie podejmowanych inicjatyw, każdej bardzo pożytecznej oddzielnie, wynika po pewnym czasie, że... organizacja pod względem sprawności funkcjonowania i efektów produkcyjno-ekonomicznych znajduje się w tym samym miejscu, w którym była poprzednio lub – co też niekiedy się zdarza – jest gorzej niż było na początku, nim nastąpiły nowe porządki.

W następstwie pojawia się frustracja, niechęć pracowników, narasta stres powodowany kolejnymi zmianami, czego kolejnym skutkiem jest kompletne zubożenie. A ponieważ oczekiwanych efektów brak, manipuluje się wskaźnikami wydajnościowymi, ukrywa się rzeczywiste dane – system działa jako reklama, jego ozdrowieńcze skutki istnieją tylko na papierze. Nie wszędzie i nie zawsze tak jest, niemniej jednak tak bywa i nie są to wyłącznie przypadki odosobnione.

Można wskazać kilka przykładów pochodzących z przedsiębiorstw produkcyjnych należących do branży motoryzacyjnej oraz im pokrewnych. Komentarze oparte zostały na własnych obserwacjach autorów, materiałach konferencyjnych oraz na oficjalnych wystąpieniach prelegentów podczas paneli dyskusyjnych (Instytut Kaizen we Wrocławiu, Międzynarodowa Konferencja 6 Sigma Wrocław, Międzynarodowa Konferencja WCM Warszawa):

- Podczas konferencji poświęconej World Class Manufacturing wysoce rangą menedżerowie reprezentujący innowacyjną firmę produkcyjną odnoszącą duże sukcesy na rynku (właśnie otwierano jej nową fabrykę w Dubaju) stwierdzili w czasie dyskusji: „a u nas jest już wdrożony WCM”. Oświadczenie to sprowokowało pytania zmierzające do wyjaśnienia, na czym owo wdrożenie polegało. Odpowiedź: zlecono firmie konsultingowej wdrożenie „kilku praktyk jakości” (chodziło między innymi o 5S, TPM i jeszcze jedną nowość, która w kontekście omawianego problemu nie miała znaczenia).
- Kierownik dużego zakładu produkcyjnego z branży motoryzacyjnej (zatrudniającego około tysiąca pracowników): „Myśmy już tyle rzeczy wdrażali, nawet 6 Sigma. Dziś wiemy na pewno, że może ten system ma sens, ale do stosowania w naszym zakładzie się nie nadaje. Tyle przedsięwzięć wdrażaliśmy i nic nie działa, nie mamy pojęcia, dlaczego”.
- Na konferencji Kaizen jeden z prelegentów – koordynator ciągłego doskonalenia referował bardzo ciekawy korporacyjny projekt polegający właśnie na wdrażaniu systemu już działającego w innej zagranicznej fabryce tego koncernu. Podkreślał zaangażowanie kierownictwa korporacji, kiedy padło jednak pytanie, czy ktoś z wyższego kierownictwa odwiedził fabrykę mającą już doświadczenie w stosowaniu systemu, okazało się, że nikt... „Szef nam ufa” – oświadczył prelegent, koordynator projektu.

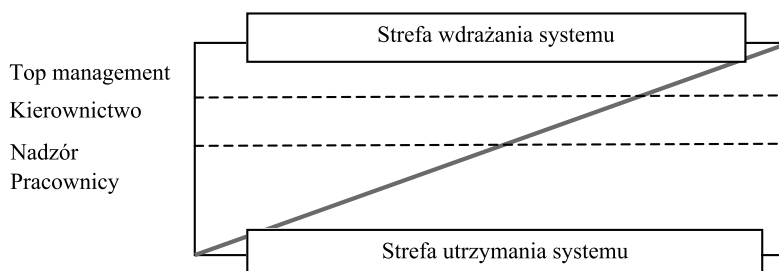
Podobne przykłady można przytoczyć z ponad połowy organizacji deklarujących przystąpienie do wdrażania lub wdrażanie w nich systemów ciągłego doskonalenia.

Nie wszędzie, nie w każdych warunkach

Prawda o skuteczności korzystania z systemu ciągłego doskonalenia ukryta jest w mentalności osób i zespołów, które zamierzają zmierzyć się z tym problemem, w ich podejściu do tematu. Zrozumienie, po co i komu system ma służyć, jest kluczem do zajęcia właściwej postawy i pozwala krok po kroku tworzyć warunki jego efektywnego funkcjonowania. Trafnie powiada się, że zakład zakładowi nierówny i człowiek człowiekowi nierówny. Różnimy się pod względem kultury, wyznawanych zasad postępowania, sposobu myślenia. Nic więc dziwnego, że na przykład *kazein* (określenie pochodzące z języka japońskiego będące odpowiednikiem używanego przez nas określenia „ciągłe doskonalenie”) stanowi zarówno praktykę, jak i filozofię postępowania i z tego powodu jest trudny do prostego kopiowania.

Czy można coś wdrożyć raz na zawsze, osiągnąć w ten sposób stałe zadowolenie i powiedzieć sobie: osiągnąłem sukces, teraz mogę odpocząć? Z samego założenia systemu wynika, że jest to niemożliwe. Można osiągnąć jedynie pewien etap na drodze doskonalenia, będący tylko kolejnym punktem w drodze ku doskonałości, następnie zaś poprzeczka zostaje podniesiona i trzeba podejmować kolejny krok. Samozadowolenie ani przez moment nie wchodzi w grę. Zawsze jest się tylko w połowie drogi. Im wyższy szczebel w hierarchii zarządzania, tym grzech zaniechania staje się bardziej obciążający.

Rys. 2. Idea wdrażania i utrzymania systemu a odpowiedzialność i stopień zaangażowania pracowników i menedżerów



Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie M. Imai, *Kaizen...*, *op.cit.*

Powróćmy do przytoczonych przykładów nawiązujących do obserwacji autorów i wypowiedzi podczas konferencji, sympozjów specjalistycznych itp. Pierwszy z przykładów, pochodzący z konferencji poświęconej World Class Manufacturing dotyczył w istocie tego, że niekiedy mylnie stawiany jest znak równości między zabieganiem o jakość i innowacje a ciągłym doskonaleniem.

Tymczasem jakość definiowana jako spełnienie pewnych wyspecyfikowanych wymagań klienta jest tylko jednym z wielu efektów ciągłego doskonalenia, ponieważ chodzi o działania mające znacznie szerszy zakres i mocno osadzone w realiach. Przykładowo, efektem ubocznym podczas procesu skrawania jest wytwarzanie ciepła. Trudno jest jednak ogrzewać halę produkcyjną, stawiając w niej maszyny skrawające tylko po to, aby wydzielaly ciepło. Absurd? Oczywiście, ale zdarzający się, może nie w tak drastycznej formie, w złagodzonej jednak – tak. Forsując rzekome innowacje (a tym byłoby instalowanie w hali fabrycznej maszyn skrawających w gruncie rzeczy tylko po to, by ją ogrzać), mijalibyśmy się ze zdrowym rozsądkiem i nie byłoby to żadnym ciągłym doskonaleniem w zakresie jakości warunków pracy, pełniejszego wykorzystywania posiadanych środków trwałych itp.

To prawda, że w pojęciu ciągłego doskonalenia mieszczą się między innymi innowacje konstrukcyjne, technologiczne czy organizacyjne. Zazwyczaj wiążą się one z inwestycjami pozwalającymi w sposób skokowy przejść na wyższy poziom wydajności czy jakości. Zawsze jednak musi im towarzyszyć pytanie: czy dana inwestycja jest opłacalna i kiedy się zwróci? Kolejne, kluczowe pytanie, gdy wybór zostanie dokonany, to jak ten wybór zrealizować. Inaczej mówiąc – gdy wiadomo: „co”, trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie: „jak”.

Korporacje, na mocy decyzji zapadającej w centrali, często – w porozumieniu z zewnętrznymi konsultantami – powierzają opracowanie zakresu takiego przedsięwzięcia czy to centrum jakości, czy project managerom. Wytycznym nadawany jest kształt sformalizowany i w tej postaci wpływają one do poszczególnych oddziałów, których obowiązkiem ma być wcielenie tych wytycznych w życie. Same wytyczne jednak, nawet gdy nie ma w nich sprzecznych zapisów, bynajmniej nie wystarczają do wdrożenia systemu.

Diabeł tkwi w szczegółach. Toteż w celu wypełnienia tego zadania naturalnym kolejnym krokiem wydaje się zatrudnienie specjalisty, nazywanego koordynatorem ciągłego doskonalenia, lean managerem albo inżynierem WCM. W ogłoszeniach próbuje się sformułować obowiązki poszukiwanego specjalisty, a czyni się to bardzo często w następujący sposób: „odpowiedzialny za jakość”, „odpowiedzialny za wdrożenie” itd.

Fałszywe paradygmaty

Taka treść ofert zatrudnienia kierowanych do specjalistów jest kolejnym przejawem nieporozumień wynikających z fałszywych paradygmatów odnoszących się do pojęcia ciągłego doskonalenia. Wynikają one bądź z nietrafnie formułowanych założeń odnoszących się do tego systemu, bądź ze złej

praktyki wykształconej na rynku z biegiem lat, a najczęściej z obu tych przyczyn łącznie. Przede wszystkim nie powinno się dopuszczać do rozdzielania funkcji koordynacyjnych od decyzyjnych.

Zatrudnienie koordynatora nawet o bardzo wysokich kompetencjach, danie mu wolnej ręki w pracy i zapewnienie o poparciu kierownictwa, jeśli nie jest połączone z rzeczywistą odpowiedzialnością za całość skutków realizowanych działań i co więcej, z możliwością skutecznej egzekucji podejmowanych decyzji, do niczego dobrego nie prowadzi. Skoro system ciągłego doskonalenia ma być odzwierciedleniem konsekwentnego zaangażowania wyższego kierownictwa w funkcjonowanie firmy, nie wolno cedować odpowiedzialności na kogoś, kto nie jest odpowiedzialny za całość jej działalności, nie ma w tych sprawach odpowiednich kompetencji ani uprawnień. To prawie stuprocentowa pewność, że powstanie jeszcze jeden bubel prawny i organizacyjny, których w naszych przedsiębiorstwach (i nie tylko naszych) ciągle jeszcze jest bez liku.

Toteż gdy organizacja decyduje się na powołanie koordynatora, powinna się zastanowić, jak tę funkcję umieścić w jej strukturze władzy, a jej zlokalizowanie powinno być takie, by wyższe kierownictwo mogło konsekwentnie realizować swoje zaangażowanie w procesy ciągłego doskonalenia. Ostateczne rozstrzygnięcia wiążące się z tym procesem zawsze powinny zapadać na szczeblu kierownictwa, ono jest właściwym miejscem do podejmowania decyzji. Koordynator, jeśli sam nie jest członkiem kierownictwa, powinien korzystać ze swej wiedzy i doświadczenia i wspierać poszukiwania optymalnych decyzji oraz koordynować wykonywanie zadań wynikających z decyzji kierownictwa, opartych na metodach i narzędziach stosowanych w systemie ciągłego doskonalenia. Idealna byłaby sytuacja, gdyby funkcję koordynatora mógł wypełniać posiadający w tej sprawie odpowiednie kompetencje merytoryczne jeden z członków ścisłego kierownictwa firmy, a najlepiej – gdyby funkcje decyzyjne i koordynacyjne mógł wypełniać spełniający wspomniane warunki dyrektor firmy. Dualizm bowiem może prowadzić do chaosu, nieprzejrzystości i niespójności w strukturach zarządzania organizacją.

Na koniec istotna, jak się wydaje, uwaga: ciągle doskonalenie dotyczy nie tylko strony technicznej, technologicznej, finansowej funkcjonowania przedsiębiorstwa. Równie ważne jest postrzeganie aspektów społecznych i stosunków międzyludzkich w organizacji poddawanej procesom ciągłego doskonalenia. Każda zmiana wywiera wpływ na oba te obszary funkcjonowania firmy i na każdym z nich potrzebna jest odwaga pozwalająca łamać przyzwyczajenia i stereotypy.

Niezbędnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa zarządzanego zgodnie z ideą ciągłego doskonalenia jest wzajemne zrozumienie i satysfakcja z osiągniętych wyników. „Zmień się, zanim będziesz musiał” – napisał swego

czasu Jack Welch, uważany za żyjącą legendę biznesu, autor między innymi głośnej książki *Winning znaczy zwyciężać*. To jemu na przykład zawdzięcza swą wielkość i znaczenie General Electric, pod jego kierownictwem korporacja ta zwiększyła swą wartość z 12 do 500 mld dolarów.

* * *

Krytycznym punktem podczas korzystania z systemu zarządzania opartego na idei ciągłego doskonalenia staje się autentyczne, fizyczne i osobiste zaangażowanie wyższego kierownictwa firmy w jego wdrożenie i stosowanie. Zaobserwowano, że w braku tego zaangażowania czas wdrażania podstawowych metod i technik wydłuża się prawie o 300%. Co więcej, żaden z obserwowanych systemów nie przetrwał roku w takiej sytuacji i w rezultacie został on zaniechany lub ewoluował w kierunku „papierowego” systemu.

Istotnym warunkiem powodzenia jest skuteczna komunikacja wspierająca się na rzetelnej wiedzy o systemie budowanym w organizacji. Wspólnym mianownikiem takiej komunikacji powinien stać się pieniądź. To on ma odpowiadać na pytania: dlaczego coś jest robione lub dlaczego nie powinno być robione, a także, jakie koszty są ponoszone w celu wdrożenia zmian oraz ile na tym zarobiono. Dobrym narzędziem takiego komunikowania się jest na przykład metoda *cost deployment*. Zaobserwowano, że tam, gdzie z tej metody korzystano, już w okresie pierwszego roku wzrost efektywności systemu wyniósł ponad 20%.

Bibliografia

1. Eckes G., *Rewolucja Six Sigma*, MT Biznes, Warszawa 2010.
2. Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 1997.
3. Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
4. Leucke R., *Managing creativity and innovation*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2003.

Mariusz Bednarek – dr hab. inż., profesor Politechniki Warszawskiej. Od ponad 30 lat wdraża rozwiązania z zakresu ciągłego doskonalenia w przemyśle w Polsce, Ameryce Południowej, Kanadzie i USA, jest ekspertem Unii Europejskiej oraz audytorem systemów jakości ISO 9000 i QS 9000.

Wojciech Flach – mgr inż. Ma ponaddziesięcioletnie doświadczenie w zarządzaniu w przemyśle motoryzacyjnym na stanowiskach kierowniczych.

Jolanta M. Szaban

MODELS, TRENDS, CHALLENGES IN CONTEMPORARY HR – A CRITICAL APPROACH

(MODELE, TRENDY ORAZ WYZWANIA WE WSPÓŁCZESNYM HR – PODEJŚCIE KRYTYCZNE)

A multitude of books relating to the contents of Human Resources Management (HRM) and HR – Human Relations is impressive. (The main difference between HRM and HR lies in the areas of responsibility. HRM's focus is on implementation and application of HR tools and practices, while HR focus on development of those tools and practices)¹.

At the same time I have a feeling that this quantity of ideas, thoughts and theories, barely passed on knowledge and understanding of these apparently 'easy and pleasant' issues to the people who should know them profoundly and apply it.

In this paper some of the new models as well as trends and challenges facing the contemporary HRM and HR will be described. They are chosen from thousands of ideas from the contemporary literature with the aim to present a critical approach and to challenge some HR myths.

HRM – Product in a Department Store?

While reading books and surfing in the Internet for new theories and practices concerning HRM, I have sometimes a feeling like being in a big department store, full of real contents (called today, regardless of what *de facto* it is, 'products'), sometimes wonderfully packed, arresting attention by its novelty, new expressions, allegories, colour charts, drawings and the likes. As is well known, the package is from a marketing point of view, immensely

¹ D. Ulrich, M.R. Losey, G. Lake (ed.), *Tomorrow's HR Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1997.

important, and so I, as a 'customer' subconsciously succumbing to the influence of the commercials, not so rarely decide to be interested in different sorts of HRM 'products'.

What happens is that the form of the proposed HRM 'product', concepts, procedures or tools are far beyond their real contents. This can be, *toutes proportions gardées*, compared to the purchase of a cosmetic cream. Generally, small jars containing cosmetic creams are usually specially hidden in steep, elegant boxes. The average customer, attracted by its nice looking wrapping, before buying a particular product, 'measures', assesses it with her/his eyes and expects to find inside adequate quantities of the product, in reasonable proportion to the size of the box. After unwrapping, it appears, however, that the jar is much smaller than the box indicated, often has a double bottom, solid lid, etc., in order to maintain the illusion as to the quantity of the contents. As a result of these tricks, there is half less of the product than one could have believed when looking at the outer packaging. It happens also that the quality differs from what has been advertised. No wonder that when meeting such situations the customer feels cheated. A similar effect happens with many new HRM concepts— when they are looked up carefully, it often appears that in their contents there is nothing truly revealing.

W. Grudzewski and I. Hejduk have drawn attention to the lack of truly new concepts and ideas concerning HRM². On the other hand, some authors claim that older theories have become obsolete and, therefore, there is a constant need to develop new ones, consistent with the spirit of the time. In my opinion, the obsolescence of many theories and models affects those relating to HR in the smallest degree.

Many of the concepts, models and tools presented as modern or contemporary, including new HR definitions, usually attract eyes and minds with catching graphics, with original names or allegories, but after careful examination, it appears that in fact many of them do not seem to be really new. That is true especially for those who remember older concepts and solutions (from this point of view, sometimes it is not so bad to be an old professor with a not impaired memory). And those old professors have an immodest idea that almost *nihil novi sub sole*, that everything or almost everything in the HR field, already existed in earlier times. Of course this 'almost' makes the difference, because one should be blind and deaf, not to see the changes which are obviously taking place around and in the HR field itself. What is characteristic of modern HR is the fact that the changes are mainly in its context (internal and external

² W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości, Zmiany paradygmatów zarządzania*, MBA 2011, No 1.

environment). Instability of the organization's environment is an axiom beyond discussion. One of the most important factors influencing changes which take place nowadays is that in the accelerating pace, new, modern procedures and tools are being applied at the various stages of HR, primarily with the use of information technology and telecommunication.

The important question remains: is it not so that despite all occurring changes the *heart of the matter* concerning HR appears as a relatively *constans*?

When preparing a lecture entitled *Modern HRM directions* I was considering how to properly interpret in this context the concept of 'modern'. And I came to the conclusion that this means such phenomena, which are currently used in practice or, in respect of theory, translated into the language of practice – regardless of when they were born. Therefore 'modern' must not refer to the concepts and tools which appeared only yesterday.

It is surprising, how many ideas in the HR area were already known at the beginning of the 20th century and those developed at that time, are to a great extent, up to date also today! Some of them require certain explanations, additions, corrections, some need a sort of 'make up' to make them more understandable and appealing to the new generation, but their cores are still alive (I don't know whether forever). It is worth thinking why it is so.

The main HR subject is invariably man (human being) – single or in occupational groups. With regard to organizations there are employees and managers, and, to a lesser extent from the organizational point of view, also other stakeholders.

Since the times of Maslow, McClelland, Alderfer and Herzberg human needs have not changed fundamentally, including their hierarchy, if we assume that such hierarchy exists. Even when we agree with the critics of Maslow's theory, reproaching it first and foremost for unauthorized generalization, it is nevertheless true that workers have always had and still have their own systems of values and needs. And Maslow's main idea i.e. the hierarchy of needs, relates to the 'statistical' employee, which does not have to be at all identical with individual hierarchies in a real life.

Motivation theories of Vroom, Adams and Skinner are also relevant. They indicate the expectations of people associated with the motivation in the workplace, the avoidance of actions which bring to the employees/workers unpleasant results and a desire to repeat those which promise them pleasant effects. Specific awards or penalties are also good tools for learning the organizational culture, especially for new employees/workers. At the same time, they are also one of the ways to communicate to employees/workers what the organization expects from them and which values, attitudes or behaviour is not accepted. Human attitudes towards motivators have not changed much – people

usually expect immediate rewards, which means that ‘*a bird in hand is worth two in the bush*’ (which means that the idea of so called ‘*postponed awards*’, the Zeigarnik Effect, very often is not working)³. The majority of employees/workers, as numerous studies from different countries indicate, preferred and prefer material incentives, which is not to say that each employee/worker has always such preferences, in all circumstances and at any cost.

Attitudes and value systems of managers have not changed so much either; when and if – it was basically forced by the social changes in the organizations’ inner and outer environment. Irrespective of that they were previously called in Poland ‘*kierownicy*’ and at present ‘*managers*’, previously ‘*directors*’ and at present ‘*presidents*’, all of them, in a great majority, apply in their managerial work the assumptions of McGregor’s Theory X, with all the consequences of such a choice in relation to their subordinates. There are, rarely as it seems, others who pursue the assumptions of the theory of Y – both types usually do not even know that they implement one of those theories in real life.

The similar remark applies to the managerial/leadership styles. They are determined by various factors of which the essential remains, in my view, the temperament, or more broadly, the character of the manager. Manager with choleric temperament (a so called ‘*spitfire*’) will rarely have willingness stemming from his/her psychic and physical abilities to use the participative style of leadership. This type prefers fast and therefore rather single decision-making, characteristic of the autocratic style of management.

Naturally, the situation in which managerial practices are executed, influences also the managerial style, mainly such situational factors like subordinates’ types (more – less educated, older – younger etc.), types of goals to be achieved (more – less structured) and the time factor⁴.

So, as in ‘good, old times’ also today Autocrats, Democrats and Free Rein (*Laissez-faire*) managers/leaders exist. In small businesses in particular, still popular is the style and behaviour known as *paternalism* – with all its advantages and disadvantages (about the latter, among others, P. Drucker wrote)⁵. Because the small businesses dominate in the world’s economy and also in the Polish market, there is no way not to mention, ignore this type of managing people in so numerous companies or the fact that it hasn’t been changed much through all these years.

³ B.V. Zeigarnik, *On finished and unfinished tasks*. In W.D. Ellis (ed.), *A sourcebook of Gestalt psychology*, New York: Humanities Press, 1967.

⁴ F. Fiedler, *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. In L. Berkovitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, NY, 1969, p. 149–90.

⁵ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2003.

A very popular work by S.R. Covey, published in 1989, but constantly revived (since 1990 it has had 56 editions, and has sold 10 million copies!) and supplemented, confirms that the ways and schemes of managerial work affect the relationships with subordinates and other people, as well as interactions with them and these, in turn, affect their interactions with managers⁶. When, however, one follows the recommendations – it is actually difficult to find new contents in them⁷.

Managerial functions and their arrangement on different organizational levels have indeed not changed much. A more essential difference lies only in an increasing importance of the function which was not taken into account in the classic functions division – namely the *coordination function*⁸. Nowadays, when the emphasis is put all over on cooperation, social capital and the likes, this function plays the crucial role in the system of organizational work.

In relation to common concepts and solutions applied in practice, roles of management, leadership and management concepts subtly evolve. New names enter into circulation, such as *transforming* and *transactional* leadership. When the essence of this new description is analyzed, one can have doubts whether they in any sense express the new ways to manage or to lead. It doesn't seem so. The new managerial roles will be discussed further on.

When in 2004 the concept of the *cultural intelligence* appeared it made me suspicious at once that this is nothing else than a newer 'package' with the contents very close, if not identical, to the idea of *emotional intelligence*, known at least under this name from Salovey and Mayer *EI Model*⁹, popularized by D. Goleman¹⁰. After carefully examining this new concept one has to come to the conclusion that *cultural intelligence* means understanding people from different countries, cultures and their values, which is also an important part of *emotional intelligence*, meaning: to understand other, different people!

Management by Objectives, P. Drucker's concept seems to be up to present expectations and demands¹¹. It can be unquestionably useful although it is rather rarely applied in practice. New catchy abbreviations have appeared showing

⁶ S.R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*, Franklin 2004.

⁷ S.R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free Press 2004.

⁸ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, in: Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.

⁹ E. Earley, E. Mosakowski, *Coping with national cultures and vocational cultures. Explanation of Cultural intelligence*, „Harvard Business Review”, October 2004.

¹⁰ P. Salovey, J.D. Mayer, *Emotional intelligence*, „Imagination, Cognition, and Personality” 1990, No 9; D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.

¹¹ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, op.cit.

the essence of this method, like SMART or SMOOK. Concerning this topic, here, as in other HR fields, the theory clearly predates the practice.

There are no crucial changes in the premises for HR application in practice. And so the assumptions underlying the selection of the staff remain relatively stable. They have always existed, although they came to use new models, or rather new descriptions of organizational behaviour relatively recently: '*Filter approach*' and '*Human Capital model*'¹². Obviously they were known and used earlier, based more on a common sense than on specific theories.

Planning in the HR area has always been difficult and treated somewhat harshly. Today it is even more difficult, because in the 'stormy ocean' of changes it is virtually impossible to plan for periods longer than one or two years. *Strategic planning* is increasingly a sort of fortune-telling rather than real forecasting of what is going to happen in the long term. Strategy originally meant planning for a far away future, at least 10 years ahead. Today managers speak of a 'strategy' for the coming year. H. Mintzberg has even questioned the concept of 'strategic planning', arguing that '*Strategy cannot be scheduled because planning means analyzing and a strategy is synthesizing*'¹³.

At present the essential elements of the staff planning are:

- Keeping the personnel reserve in case of the organizational slack, i.e. in the event of future problems with finding appropriate candidates for certain posts, even at the expense of current rationalization of employment.
- The pursuit of engagement and loyalty of employees, by providing, on the one hand, appropriate working conditions and pay (fair pay, in accordance with the European Social Charter – EKS) and, on the other, by informing the employees, that they are bound by the contract – 'something for something' – to their organization.
- Creating succession plans (which is an elaborated concept of the former '*personnel reserve*').

In this context, the ability to think in advance ahead of reality, 'racing' with it is of particular importance (*anticipation thinking*).

What is really new is that HR is becoming more and more the subject of market processes. As it has been mentioned, in the orbit of HRM activities are now not only employees/workers of the organization, but, to a lesser or greater extent, all of its stakeholders. However, the burden of responsibility for the conduct and quality of HR processes, rests of course, on the organization's employees, mainly on the former '*personnel specialists*' and the current *HR*

¹² M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.

¹³ H. Mintzberg, *The fall and rise of strategic planning*, „Harvard Business Review” 1994, January–February, p. 107–114.

specialists. The organization's image and its brand depend on their knowledge, skills and behaviour; it is mainly such processes as the selection of employees, organization of the process of adaptation (socialization), training, career development, system of assessments, and, finally, how an organization says farewell to its employees, that have an impact on how an organization is perceived in the inner and outer world. But the undeniable truth is that the image of the organization and its 'welfare' are primarily the result of the executive management and, on lower levels, of various managers who often take behavioural patterns from their superiors. They have a decisive impact on the organizational culture and processes taking place. The analogy which often comes to my mind is the status of different hospitals. With the same resources (human, technical, financial and information), in one hospital a patient gets pleasant and professional help from all medical staff, and in another he/she can get probably equally professional help but in decidedly less pleasant circumstances. The 'God' on whom the overall situation in the hospital depends is always the person responsible for the whole hospital's personnel. The staff work as their superior orders or permits them to act. Not otherwise is it in other types of organizations – be it in business or in public administration. There's nothing new in it – organizations have always acted and still act as they are allowed to by their general managers.

HR personnel is now better educated and prepared for more complex processes than ever before. HR specialists more and more commonly use modern hardware and software, but, in the vast majority of cases, they are all the time more executors of their superiors' orders than, which in theory is expected of them, creators of a new HR reality. One of the old myths said that people working in HR departments found themselves there, because they 'liked people'. D. Ulrich wrote long ago that this was a false assumption. In his opinion '*HR professionals must create practices that make employees more competitive, not more comfortable*'¹⁴. Such a harsh opinion is not entirely justified. HR specialists do not need to like people to become valuable for their organization. But without any doubt, they should be able to create the so called *human climate* in the work place. To do so, HR specialists have to have emotional intelligence permitting them to understand people, to be empathetic and to have human feelings. This is to say that not everybody can serve well as an HR professional.

One could go on reflecting and questioning endlessly, on what is and what is not actually new in the HR area, so I have decided to provide at least some

¹⁴ D. Ulrich, M.R. Losey, G. Lake (ed.), *Tomorrow's HR Management*, *op.cit.*

of the contemporary models and trends in this area as well as the challenges facing the HR specialists, with a critical approach.

First of all, it is worth noticing that the HRM as a discipline is not free from several paradoxes.

The paradoxical HR nature – on the one hand, the necessity to operate in a rapidly changing environment, especially with the situation in the world and local labour markets, and to adapt to it; on the other hand, the necessity to work with human beings evolving very slowly – is the reason why the HRM practice indeed cannot keep up with contemporary models, theories, and even with the most precious guidelines provided by law. To put it bluntly, concepts of the human and social capital present in the modern theory of organization, in principle, have not gone beyond, at least in most Polish organizations, its wishful nature. The challenges facing HRM are outlined below.

The challenges associated with demography (age and sex)

On the world labour market the new generation of employees or candidates for jobs is present – generally better educated than earlier age groups. They usually have larger ambitions and formally higher education, but at the same time, they do not have perspectives for either any job or for one which would be satisfactory to their qualifications and ambitions. In the United States there's a new phenomenon: appearance of a new category of bankrupts – young people, who took loans to finish their studies, hoping to pay them off after finding work. Many of them are not able to find any job thus the repayment of loans is simply impossible. They have found themselves in a vicious circle of inability and obligation to repay their debts. To undertake any work, without even the prospects for personal fulfilment, self-actualization, is not a good solution either for the organization or for the employees. When somebody takes the job which is below his/her capabilities, he/she quickly loses interest in the work and therefore it is often not performed optimally. Stresses and frustration connected with the situation are certainly not favourable to one's being an innovative, creative and involved employee, not to mention loyalty. Moreover, when the acquired skills and knowledge are not used for a longer period of time, they simply vanish, quickly become obsolete and useless. An employee/worker who is not interested in his/her job will not be thinking about development, career, creativity etc.

Apart from the young, frustrated people practically in all countries of the world who have trouble finding employment, there is currently also another group on the labour market which also creates HR problems. It is a group of

older generation workers, referred differently as a group: 45+, 50+, or ‘*the silver tsunami*’ (although this expression sounds poetically, it is not very logical. A *tsunami* is hard to predict and the increase of number of older people, on the contrary). In any case, this is a category of people ‘*at an advanced age*’. As a result of global ageing, thanks to the advancement of medicine, this group has become more numerous and the problem of their employment more visible and important. Not all of them are willing to go on pension or retire as early as possible. On the contrary, many older employees/workers can and want to work and numerous governments of many UE countries, as well as the European Commission, make concrete plans to prolong the years of working life (activity).

In the European Union for several years two objectives related to the recruitment of older people were put in front of the Member States¹⁵:

- in 2001 in Stockholm, Sweden, it was assumed that by 2010 at least 50% of the population aged 55–64 should work, and
- in 2002 in Barcelona, that gradually, until 2010 it is necessary to lengthen the duration of employment for 5 years (which means that the average age for retirement should be by 2010, 65,4 instead of 60).

These ambitious goals have not been reached, but the last economic crisis led to the action by individual countries to introduce reforms whose aim is to meet the above mentioned objectives. The plans in relation to future retirement age of employees/workers in individual countries is presented in the table below:

Table 1. Retirement age in Europe – today and planned

Country	Women	Men	Planned changes
Denmark	65	65	67*
Estonia	60	63	65
France	60	60	62
Greece	60	65	65 for women
Spain	65	65	67
Netherlands	65	65	67
Latvia	62	62	65
Germany	65	65	67
Poland	60	65	?
United Kingdom	60	65	65 for women
Hungary	62	62	65

Source: data from Eurostat 2010.

¹⁵ Raport: *Ageing and work in Europe*, www.eurofound.europa.eu, 2007.

All actions by several governments in relation to the retirement scheme were undertaken, of course, for economic reasons. There are indeed concerns (not shared by all demographers), that in the foreseeable future, there will be no work force able to support the army of pensioners, who, as the Prime Minister of Denmark has said, are *'healthy and long living'*. Hence there are different approaches how to extend the age of retirement in many European countries, also in the richest and widely known as the most favourable for older workers (Finland, Sweden, Denmark).

Concepts, recommendations and even the adoption of provisions of the law is one thing and the HRM practice, as long as it is not strictly limited by law, is something quite different. Stereotypes about older people in work prevent many employers to recruit them or even to keep them in their positions. In Poland also the Labour Code and other regulations do not facilitate the task, nor do the older employees/workers themselves. They traditionally prefer, as all Polish surveys and statistics show, to have the benefit of taking an early retirement. This way, both in general scale and in each organization, the knowledge and experience naturally gained during the years of employment are often wasted. The trendy expression *'age management'* (today, it seems, all what's going on in the organization and beyond is *managed...*), rarely involves convincing actions in favour of the generations' solidarity or of the specific categories of employees/workers. The valuable experience of older people and sometimes also their unique skills are not utilized although many of them could be great mentors or, after appropriate training (certificates are needed!) also *coaches* or *jobcoaches*. Much more frequently the phenomenon of explicit age discrimination, the so-called *Ageism* takes place. Such discrimination is characteristic of cultures in which the cult of youth, identified with creativity, is cherished. Cultures of the Far East countries, on the contrary, value the wisdom and life experience of older people and refer to them, also in the workplace, with due respect (the best known example is a Japanese culture).

On the labour market a slow change in the male dominance in the social world can be observed. An increasing number of women occupy responsible managerial positions. It causes, among others, changes in the HRM application wherever it goes about not hard but the so-called *'soft'* methods of managing people. A great majority of the staff in HR departments and offices in Poland are women. Perhaps the HR feminisation is due not only to the fact that this type of job is in many organizations often still underestimated, but also because women have specific skills. It is not hard to answer the rhetoric question, what are other reasons underlying the fact that HR specialists (not necessarily managers) are mostly women.

The challenges connected with migration

Free movement of people, which is one of the pillars of the European Union, causes a much greater migration movement than in earlier periods. People go after work, they become less anchored in their 'small homelands', and the number of *workers-nomads* is constantly increasing, mainly among younger people. For them, curiosity and desire to improve their material situation count for more than loyalty to their employers, the attachment to the place of residence or the stability of employment. They look for good jobs wherever there is opportunity.

Another fashionable term, '*migration management*', contains in itself the planning of personnel in connection with the expected migration flows of people in working age and coping with the shortage of work force, particularly the skilled one. The latter usually depart looking for jobs wherever there are such opportunities and often it is a one way road-of no return. The definitive opening up of the European labour markets (the last ones were the German and Austrian, May 2011) can possibly result in facing a further disruption on the Polish labour market.

Immigrants arriving in Poland to work will be another challenge. They will be different people – from different cultures, highly skilled and unskilled, all of them presumably having problems with our difficult language. HR specialists and managers will encounter new problems for which they should be prepared in advance.

Challenges related to the human nature

The important side of the mentioned paradox associated with HRM is connected with the workers/employees' human nature. Human beings, their mentality, as well as larger human communities change very slowly over the years. Confucius already claimed that the core of the human nature remains immutable and only the environment makes people become different¹⁶. Ancient Egyptians, as can be seen from the old papyri, complained about the young generation, pointing out the differences between the generations. Old Romans used to say: *tempora mutantur et nos mutamur in illis*, which is repeated also today. On the other hand, the English psychologist Mary Midgley used the term '*psychology of denial*'¹⁷ to show that man is not capable to perceive changes

¹⁶ S. Pinker, *Tabula rasa. Spór o naturę ludzką*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

¹⁷ E. Bendyk, *Koniec kapitalizmu*, www.polityka.pl [20.02.2011].

and prefers to act according to the known schemes and does not approve inconvenient truths.

It seems that those psychologists are right who argue that most people, regardless of age, have a conservative nature – naturally some are more and others less conservative. Sociologists indicate that a change in attitudes and values requires at least two generations and conservative societies, as for example the Polish, most probably need much longer time.

Polish workforce which originates from specific socio-historical circumstances, has three essential characteristics, which in themselves are also problematic and as such they are challenges for HRM. These are, according to J. Kochanowicz the lack of ahead-looking thinking, the incapacity to do teamwork and the lack of trust – starting from the state, through the organization, managers, to the environment etc.¹⁸ To that also the lack of normal, everyday human solidarity can be added. All these deficits are major problems for modern HRM, particularly due to the current ‘domination’ (in theory) of the concept of the social capital. The latter means bonds among people, as the real power for the organization. This force offers business organizations the necessary entrepreneurship and a competitive advantage in the market. To other types of organizations (administration, non governmental) it ensures the favourable climate for work.

The challenges connected with globalized, modern HRM processes

Taking into account the whole HR instrumentation, the arrangements to be applied often are far ahead of actual human needs and capacities. In particular, this relates to the changes which have been brought to organizations by IT. One can boldly say that modern technology has a huge impact on the HRM practical implementation on the organizational level and beyond, ranging from the omnipresent computers’ usage in practically all HRM stages to the not so simple software which in many cases *de facto* has begun to replace employees involved in the HRM processes. Virtualization extends more and more into new areas, which, in my opinion, can be dangerous in the HRM field.

Globalization determines the HRM uniformity – in terms of concepts and practices (procedures). Both frequently come to Europe from beyond the ocean and are too often unapologetically adopted and, what is worse, also implemented to practice. This is done, without a proper reflection on how

¹⁸ J. Kochanowicz, *Dziurawe drogi na Zachód*, „Gazeta Wyborcza”, 19–20.03.2011.

certain solutions and procedures coming from a particular culture, including also the organizational culture, match in the totally different socio-cultural environment. Some global companies evidently are proud of introducing new solutions in all their daughter companies or subsidiaries – in my opinion, without a proper reason¹⁹. In Poland the mass copying of foreign, mainly American HRM solutions, still takes place too often.

As a result of globalisation new, previously not known HRM processes appear. One of the examples is *offshoring* – moving the entire company or parts thereof abroad (*capital looks for savings, to multiply*), or *onshoring* – moving them to the cheaper areas of one country, where the costs of the operation (including labour) are lower. This happens in particular in situations in which the work can be performed at a distance, by IT means.

Specific challenges for HRM specialists

HR specialists in their every day's operations have to meet specific challenges. Generally speaking, there are two types of such challenges:

- first – connected with contemporary social problems in the general scale (like the problems of labour markets or globalisation, described above) and those presented to them by HRM theorists and
- second – those perceived by HRM specialists themselves, largely related to specific organizational problems. They can be seen in the following chart.

Table 2. Challenges for HRM specialists– in their own opinions (in %)

Keeping employees' motivation and productivity	51%
Motivating and development of the employed personnel	49%
Recruiting best candidates for reasonable money	31%
Creating organization's image as a good, responsible employer	24%
Keeping pace with the organization's growing recruitment demands	14%
Using all possibilities provided by the Labour Law	13%
Using modern technologies in the recruitment process	7%

Source: *Wyzwania HR 2011*, Pracuj.pl.

¹⁹ *Casus General Electric*, „Rzeczpospolita”, 16.03.2011.

From the in-depth analysis of the contemporary HRM literature, I managed to ‘distill’ some ideas which can be seen as the most important for present HRM. They are by no means equivalent to the actual organizational practice.

1. HRM concepts and techniques have evolved in recent years, so that the subject is seen (but not necessarily treated) as a strategic component of success in business, as well as in the public administration and organizations.
2. Modern HRM approaches encourage building employees’ teams which should not require any external drive (the so called *self-steered teams*).
3. Rewarding employees for their achievements motivates them and allows organizations to keep talented workers.
4. The dislike of employees for managers is the everlasting HRM problem. Modern concepts aim to reduce the barriers between these two sides of relationship in the work place and to reduce the power distance.
5. Modern HRM concepts show that training programmes for employees/workers, help to improve their performance, affects their attitudes towards work and the organization itself, and also have an impact on their productivity.
6. Changes in key HRM elements include, among others:
 - significantly more careful selection of employees (better prepared and executed recruitment and selection);
 - greater emphasis on training and staff development;
 - teamwork instead of ‘lonely hunters’;
 - better communication between employees and managers;
 - encouraging employees to submit their suggestions and innovations to improve organizational performance and its competitiveness;
 - managing effectiveness (*performance management*). The aim is to ensure that the organization and all its parts (subsystems) cooperate with each other in an optimal way to achieve the objectives desired by the organization as a whole.

One of the present ‘gurus’ of modern HRM, D. Ulrich, created in the late 1990s the first of his two managerial role models and in 2005²⁰ the second one – the result of the development of his original idea. The author claimed that the change of the nomenclature in his new model kept better with the present challenges to the current roles of HRM. These new roles were:

²⁰ D. Ulrich, W. Brockbach, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

- spokesperson for the employees/workers (*'developer of human capital'*) has generally the same meaning as the 'champion' in the previous model;
- strategic partner – in the new model replaced the promoter/agent of changes;
- functional expert – replaced the expert in the area of the administration;
- the HR leader – is a new role assigned by author to the HR. In substance it differs only marginally from the previous role of the champion.

The author himself admitted that his model implementation face many obstacles, it is not easy and sometimes the practice simply does not meet the theory's expectations and presumptions. However, he believes that this model, evolving, proves to be correct and referring to it, he formulated guidelines for HR departments and pointed out the HR activities which create the added value in the organization. These are:

- employees/workers flow (recruitment, promotion, training, dismissal);
- managing effectiveness (setting standards, creating a system of assessment, rewarding and punishing, i.e. motivating);
- the flow of information (building a communications strategy, management of communication and information);
- workflow (activities connected with the organization of work, supervision, determination of liability).

The answer to the question to what extent Ulrich's models and postulates are applicable to everyday practice, to what extent they remain purely theoretical and whether they are really profoundly new concepts in comparison with such ideas as, for example, *MBO* – is for the readers to decide.

A lot of modern concepts of management adopt such cultural patterns as management in the process of change, flexibility in adapting to the markets requirements the organization is facing, teamwork, knowledge management, crisis, time management etc. The real problem is how to adapt the employees' and managers' system of values, their attitudes and mentality to these patterns. It looks like no model or theory would solve this most important and most difficult problem facing the HR specialists and managers yesterday, today and tomorrow.

There are many other important problems concerning models, trends and challenges facing the contemporary HRM, as well as some myths, but it was not possible to overview in this short paper even those concepts, procedures and organizational solutions in the HR area which are most popular today. One

has to be aware that, like other areas of knowledge, the HRM expands, evolves and changes – without forgetting, however, all the stipulations ensuing from the paradoxical nature of the HRM.

Bibliography

1. *Casus General Electric*, Rzeczpospolita, 16.03.2011.
2. Covey S.R., *The 7 Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*, Franklin, 2004.
3. Covey S.R., *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free Press 2004.
4. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2003.
5. Earley E., Mosakowski E., *Coping with national cultures and vocational cultures. Explanation of Cultural intelligence*, „Harvard Business Review” 2004, October.
6. Fiedler F., *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, in: L. Berkovitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, NY 1969.
7. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.
8. Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, MBA 2011, No 1.
9. Kochanowicz J., *Dziurawe drogi na Zachód*, „Gazeta Wyborcza” 19–20.03.2011.
10. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
11. Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
12. Mintzberg H., *The fall and rise of strategic planning*, „Harvard Business Review” 1994 January–February.
13. Pinker S., *Tabula rasa. Spór o naturę ludzką*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
14. *Sustainable Development: the challenge for EU Research*, Conference in Brussels, 28.05.2009.
15. Salovey P., Mayer J.D., *Emotional intelligence*, „Imagination, Cognition, and Personality” 1990, No 9.
16. Ulrich D., Losey M.R., Lake G. (ed.), *Tomorrow's HR Management*, John Wiley & Sons, Inc. 1997.
17. Ulrich D., Brockbach W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
18. *Wyzwania dla HR, wyniki badań*, Pracuj.pl., 2011.
19. Zeigarnik B.V., *On finished and unfinished tasks*. In W.D. Ellis (ed.), *A sourcebook of Gestalt psychology*, Humanities Press, New York 1967.

Jolanta M. Szaban – prof zw. dr hab., Akademia Leona Koźmińskiego. Specjalizuje się w naukach społecznych, problemach Unii Europejskiej oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Maria Heninborch-Buhaj

STUDIA PRZYPADKU A PRACA MENEDŻERA

Studium (analiza) przypadku (case study) należy do grupy metod aktywizujących uczestników w procesie szkoleniowym. Dostarcza osobom szkolonym opisów przypadków, które oparte są na sytuacjach (zdarzeniach) rzeczywistych lub fikcyjnych, ale które mogą się zdarzyć¹. Studium przypadku będące opisem realnej sytuacji występującej w przedsiębiorstwie może dotyczyć na przykład konkretnego obszaru działań, sytuacji finansowej, marketingowej, postaw i relacji interpersonalnych, celów i wartości menedżerów, zmierzenia się z konkurencją, zmieniającego się otoczenia. Studium przypadku „to pewna kwestia w biznesie, przed którą stają menedżerowie, wraz z faktami, opiniami i uprzedzeniami, na podstawie których podjęta zostanie decyzja”².

Odwoływanie się menedżerów do prawdziwych przypadków, możliwość przeanalizowania i przedyskutowania wariantów postępowania oraz podjęcia końcowej decyzji dotyczącej działań niezbędnych w przedstawionej sytuacji pozwala na dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania.

Podstawowa, aktywna forma edukacji

Istotą nauczania zarządzania menedżerów powinno być myślenie twórcze, odkrywcze, wykorzystujące istniejące metody i teorie. Obecnie sztuką w zarządzaniu jest posiadanie umiejętności przyjmowania i akceptowania zmian i jednocześnie wprowadzanie własnych innowacji. Menedżerowie działają w szczególnie turbulentnym otoczeniu. Turbulencja ta powodowana jest dużymi i zmiennymi przemianami zachodzącymi zarówno na rynku, w technice, technologii, jak i w społeczeństwie. Dlatego umiejętność szybkiego dostosowania potencjału i kultury organizacji do nowych warunków staje się niezwykle cenna.

¹ H. Król, *Proces szkolenia pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 470.

² J.W. Wiktor, *Studium przypadku. Istota, funkcje i procedura analizy przypadku*, w: *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, J. Altkorn (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1996, s. 14.

Artykuł stanowi próbę określenia funkcji, jakie może spełniać studium przypadku w pracy menedżera. Niezwykle wartościową umiejętnością menedżerską jest diagnozowanie problemów występujących w firmie i zarazem proces podejmowania zmierzających do ich rozwiązania decyzji, często najtrudniejszy i złożony. Studia przypadku są podstawową i aktywną formą edukacyjną dla menedżerów, łączą bowiem wiedzę teoretyczną z rzeczywistym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa małego czy też wielkiej korporacji. „Studia przypadku to katalizator przyspieszający proces uczenia się na doświadczeniach”³.

Metoda ta ma bardzo długą historię. Jako metoda badawcza wyróżnia się specyficzną dynamiką, gdyż obejmuje okresy bardzo intensywnego jej stosowania (szczególnie w latach 1900–1935), zupełnego odrzucenia (po 1935 roku), następnie – począwszy od lat 60. ubiegłego wieku – powrotu do teorii i praktyki edukacyjnej. Miejscem jej narodzin jest Harvard Business School, gdzie powstała jako praktyczna metoda nauczania. Podczas zajęć włączano słuchaczy w rozwiązywanie konkretnych problemów decyzyjnych zaistniałych w firmach. Problemy rozpatrywano wielostronnie w ich złożonym kontekście, tym samym tworzone sytuacje wymagające bardzo aktywnych, twórczych, silnie motywowanych działań. Dzięki temu powstawała możliwość rozwijania umiejętności krytycznego oraz kreatywnego myślenia uczestników prowadzonych w ten sposób zajęć ze słuchaczami.

Z metodą tą wiążą się pojęcia, których często używa się zamiennie:

- „case”, czyli przypadek – zjawisko badane lub analizowane niezależnie od dyscypliny naukowej, która to zjawisko bada⁴;
- „case study” – termin bezpośrednio przejęty do języka polskiego, funkcjonuje w literaturze jako analiza przypadku, studium przypadku, opis zjawiska lub analiza opisu. Jednak znaczenia, jakie mu się nadaje, różnią się od anglojęzycznego oryginału. W praktyce termin „case study” jest często używany jako studium przypadku (na przykład analiza przypadku, analiza opisu sytuacyjnego, badanie przypadku).

Case study „to aktywna metoda kształcenia, w której tradycyjny wykład, ćwiczenia czy seminarium zostaje zastąpiony analizą tak zwanego opisu sytuacyjnego”⁵. Na stronach internetowych można znaleźć również następującą definicję pojęcia „case study”: „analiza pojedynczego przypadku, to jest szczegółowy opis zazwyczaj rzeczywistego przypadku, pozwalający

³ *Ibidem*.

⁴ Spolszczony termin „kejs” (przypadek) został oficjalnie uznany na Seminarium „Metoda studium przypadku w nauczaniu zarządzania i biznesu” zorganizowanym przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie w dniach 17–18 listopada 1995 roku.

⁵ J.W. Wiktor, *Studium przypadku...*, *op.cit.*, s. 11.

wyciągnąć wnioski co do przyczyn i rezultatów jego przebiegu oraz szerzej danego modelu biznesowego, cech rynku, uwarunkowań technicznych, kulturowych, społecznych itp.”⁶

Analiza przypadku polega przede wszystkim na omawianiu prawdziwych sytuacji. W metodzie tej nie zakłada się istnienia sztywnych reguł i zasad, których bezwzględnie należy się trzymać. Metoda znalazła zastosowanie w bardzo wielu dziedzinach wiedzy, zarówno w medycynie, jak i (szczególnie często!) w socjologii, psychologii, naukach politycznych, antropologii, historii, pedagogice czy naukach o zarządzaniu. Celem jest dogłębne zrozumienie badanego zjawiska, gromadzenie danych szczegółowych składających się na dany przypadek (na przykład danych finansowych, biznesplanów, danych pozyskanych przez obserwowanie pracy, zachowań menedżerów i innych pracowników) oraz ich relacji.

Zebrane podczas badania dane przedstawiane są najczęściej w postaci zestawień, wykresów i rysunków. Uwzględnia się w nich kontekst sytuacyjny określonego zjawiska, bez ingerencji osoby badającej. Przeprowadza się je w warunkach rzeczywistych, aby to, co najbardziej istotne, zostało zarejestrowane.

Trzy rodzaje case study

Literatura przedmiotu podaje trzy rodzaje case study: eksploracyjne, opisowe i wyjaśniające⁷. Każdy z nich może występować w postaci pojedynczej (*single case study*) i wielokrotnej (*multiple-case study*). Zarówno metoda badawcza pojedynczego przypadku, jak i kilku przypadków powinna być odpowiednio zaprojektowana.

Rodzaj case study określany jako wyjaśniający jest najbardziej przydatny do pracy z menedżerami lub kandydatami na menedżerów, odnosi się bowiem do analiz przyczynowo-skutkowych. „W bardzo złożonych i wielowariantowych case’ach, badania przeprowadza się techniką dopasowywania wzorca, co służy do wyjaśnienia trzech rywalizujących teorii:

1. Zorientowanej na wiedzę (*knowledge-driven theory*), która głosi, że wszystkie idee i odkrycia pochodzące z badań, stają się w końcu produktem komercyjnym;
2. Zorientowanej na rozwiązywanie problemu (*problem-solving theory*);

⁶ Strona internetowa: http://pl.wikipedia.org/wiki/Case_study.

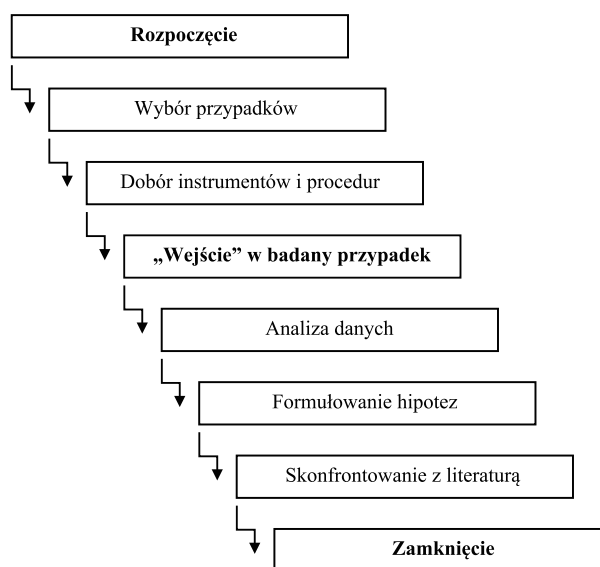
⁷ W. Wereda, *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, Akademia Podlaska w Siedlcach, www.fundacja.edu.pl/organizacja/referaty.

3. zorientowanej na interakcję społeczną (*social-interaction theory*), która twierdzi, że badacze i użytkownicy przynależą do nakładających się na siebie profesjonalnych sieci zawodowych, które ciągle się ze sobą komunikują⁸.

W ramach procesu badawczego, podczas stosowania metody studium przypadku do budowania teorii, należy uwzględnić następujące elementy: wstępne zaprojektowanie badania poprzez „sformułowanie pytań badawczych i określenie pewnych propozycji odpowiedzi na postawione pytania na podstawie określonych teorii, wybór przypadków podlegających analizie, określenie niezbędnych danych i wykorzystanie różnych metod ich gromadzenia, określenie sposobu analizy i interpretacji tych danych”⁹.

Proces budowania teorii w badaniach typu case study przedstawia rysunek.

Rys. 1. Proces budowania teorii w badaniach typu case study



Źródło: B. Brycz, T. Dudycz, *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3(16), s. 27.

W metodzie studium przypadku pozyskuje się dane najczęściej za pomocą następujących metod: obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej, wywiadu oraz analizy dokumentów.

⁸ *Ibidem*.

⁹ B. Brycz, T. Dudycz, *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3(16), s. 26.

Studium przypadku jako praktyczna metoda nauczania polega głównie „na analizowaniu i omawianiu prawdziwych sytuacji dotyczących określonych problemów, dla których poszukuje się alternatywnych rozwiązań”¹⁰. Przydatność poznawcza tej metody wynika z tego, iż pozwala ona w danej dziedzinie zintegrować wiedzę z praktyką. Odzwierciedla także współzależności zachodzące pomiędzy zjawiskami w badanej organizacji. Rozwija ona umiejętność krytycznego i kreatywnego myślenia. Z jej pomocą można rozpatrywać problemy – jako konsekwencję podjętych decyzji – w ich złożonym kontekście. W każdym konkretnym przypadku występuje bowiem zazwyczaj wiele wzajemnie powiązanych ze sobą, a nawet przenikających i nakładających się na siebie struktur i poziomów.

Przygotowanie opisu i analiza

Przed przystąpieniem do omawiania wybranego przypadku warto przede wszystkim uściślić, jakim celom ma ono służyć. Po pierwsze, istotne jest ukazanie, czy na przykład chodzi o pokazanie procesu dokonywania wyboru, czy też pokazanie czynników modelujących zachowanie osób w konkretnych sytuacjach, zdanie sobie sprawy, czy możliwe są strategie rozwiązywania problemów stojących przed osobą, grupą społeczną lub organizacją. Po drugie, należy umiejętnie dobierać case i jego zawartość. Ważny jest wymiar skomplikowania informacji i zawartości. Trzeba dążyć do tego, aby analizujący daną sytuację, w tym przypadku menedżer, mógł koncentrować się na istotnych kwestiach samego case’u, a nie jego marginaliach, oraz zapewniać mu możliwość wykorzystywania zaawansowanej wiedzy z różnych dziedzin.

Celowość omówienia danego case’u wymaga jasnego określenia wizji wykorzystania poprzez:

- wyjaśnienie i zdefiniowanie kluczowych pojęć;
- wyjaśnienie opisanych zdarzeń;
- ocenę zachowań;
- implikacje (efekty, konsekwencje) zjawisk zaprezentowanych w omawianym przypadku;
- zastosowanie konkluzji odpowiednio do różnych okoliczności.

Omówienie case’u nie musi przebiegać według sztywno określonego planu działania ani składać się ze wszystkich przedstawionych etapów. W zależności od tego, jakie problemy są przedmiotem analizy, kolejność etapów przygotowania może być dowolna. Z kolei co do planowania kolejności działań – ich

¹⁰ *Ibidem*, s. 25.

analiza może mieć formę indywidualną bądź grupową. Rekomenduje się następującą kolejność:

- zapoznanie się z przykładowym tekstem. Jednym ze wstępnych kroków analizowania case'u jest dokładne przeczytanie tekstu opisu i refleksja dotycząca tematu oraz problemu, jaki został w nim przedstawiony. Jest to działanie fundamentalne, szczególnie ważne;
- ocena informacji zawartych w opisie przypadku. Są w nim podawane różne informacje, mniej lub bardziej istotne. W praktyce (zwłaszcza w odniesieniu do oceny informacji) wyjątkowo trudne wydaje się oddzielenie tak zwanych symptomów od istoty problemów. Pomocne może być odpowiednie usystematyzowanie podanych wiadomości, ich uporządkowanie. Niektóre z nich mogą wynikać wprost z tekstu, a niektóre mogą być zawarte „między wierszami”. Istotne jest także umiejętne wyszukiwanie prawidłowości, badanie związków oraz związków przyczynowo-skutkowych między opisanymi zjawiskami i procesami;
- zdefiniowanie problemu (albo problemów). Na tym etapie nie zawsze jest to zadanie proste i oczywiste. Nie wszystkie występujące problemy są jednakowo ważne, zdarza się jednak, że pod pozornie błahymi zjawiskami kryją się problemy bardziej złożone i zasadnicze. Istotne jest zatem odniesienie się do nich w sposób ścisły i dokładny. Najbardziej trafnym rozwiązaniem jest sporządzenie ich listy, odpowiednie zdefiniowanie oraz nadanie gradacji ważności. To pomoże z kolei bardziej precyzyjnie określić, jaki problem główny (podstawowy) czy problemy drugorzędne są przedmiotem analizy, istotą przypadku;
- proces generowania rozwiązań. Na tym etapie bardzo ważne jest twórcze poszukiwanie rozwiązań, zrozumienie ich istoty i grupowanie tych rozwiązań według zidentyfikowanych wcześniej problemów. Analizowanie informacji i dochodzenie do rozwiązań stanowi zasadniczą część działań zmierzających do podjęcia odpowiednich decyzji, za których trafnością powinny przemawiać odpowiednie argumenty;
- poszukiwanie konsekwencji decyzji. Nie wystarczy tylko dojść do odpowiednich rozwiązań, należy odnieść się do nich i rozważyć wszystkie możliwe ich skutki oraz konsekwencje. Zdarza się bowiem, że określone rozwiązanie powoduje dalsze problemy. Nie wszystkie skutki są jednakowo prawdopodobne, tym istotniejsze jest więc przeanalizowanie, przemyślenie i rozpoznanie ewentualnych kolejnych konsekwencji podjętej decyzji;
- ocena alternatyw rozwiązań – wybór najbardziej korzystnego rozwiązania. Na tym etapie działania wszystkie ustalone skutki i kon-

sekwencje zastosowania rozwiązań powinny być uporządkowane według zastosowanych priorytetów. Przypisanie zdarzeniom ich ważności pomoże ocenić ogólny skutek każdej z alternatyw i pozwoli dokonać wyboru najbardziej korzystnego rozwiązania.

- argumentacja „za” i „przeciw” – lista rozwiązań. Sporządzenie listy rozwiązań wraz z pełną argumentacją „za” i „przeciw” ustalonym rozwiązaniom pomoże uporządkować propozycje dotyczące kolejnych decyzji, uzależniając je od zdarzeń, które mogą nastąpić w dłuższym okresie.

Umiejętności analitycznego podejścia

Analiza studiów przypadku umożliwia rozwój umiejętności poszukiwania informacji, analitycznego myślenia oraz racjonalnego podejścia do nich. To one pozwalają zdiagnozować sytuację i sformułować problemy. Analityczne podejście do informacji sprzyja także dokonaniu weryfikacji własnych postaw i zachowań.

Współczesny menedżer porusza się, jak podpowiada doświadczenie, w wysoce nieprzewidywalnym środowisku. Działając w epoce dynamicznych zmian, styka się z różnymi problemami, które niejednokrotnie stanowią twarde orzechy do zgryzienia. Studia przypadku umożliwiają lepsze wejrzenie w te kwestie, ujawnienie i dostrzeżenie faktów, rozpoznanie opinii, których analiza przybliży do podjęcia słusznych, najbardziej trafnych w danych okolicznościach decyzji. Studia przypadków i ich analiza uświadamiają też menedżerom, że nie ma absolutnie doskonałych rozwiązań czy złotych reguł pasujących do każdej sytuacji. Nie ma jednak również sytuacji całkowicie odizolowanych od tego, co było w przeszłości lub co przydarzyło się innym.

Nawet w odniesieniu do z pozoru całkowicie nowych zdarzeń lub tendencji można znaleźć klucz, odwołując się do doświadczenia i naukowo zweryfikowanych teorii. Zastosowanie w praktyce biznesowej metody studium przypadku przybliży możliwość wykorzystania niektórych koncepcji, a zwłaszcza zwraca uwagę na potencjalne błędy, których należy unikać. Z tego względu zalety zastosowania tej metody są nieocenione. Dzięki niej bowiem zarządzający postrzegają problemy, z jakimi się stykają, w ich złożonym kontekście. Mogą rozpatrywać je wielostronnie, posługując się myśleniem kategoriami ciągów konsekwencji, a przede wszystkim rozwijają umiejętność kreatywnego, twórczego i krytycznego analizowania zdarzeń w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu.

To także okazja do doskonalenia własnego warsztatu pracy menedżerów. W wyniku zastosowania tej metody menedżerowie mają możliwość

wykorzystania wiedzy teoretycznej nabytej na studiach i pogłębienie jej przez kompleksowe spojrzenie na problematykę zarządzania przedsiębiorstwem. Realne doświadczenie biznesowe i społeczne pojawiające się w analizowanych przypadkach stanowi więc dla menedżerów niepowtarzalną okazję do odnajdywania w nietypowych sytuacjach maksymalnie korzystnych rozwiązań. Postawieni w obliczu konkretnych sytuacji i problemów, często w bezpośrednim zetknięciu z praktyką, nabywają i pogłębiają umiejętności wyboru rozwiązań najlepszych z kilku możliwych.

Gdy chodzi o młodych adeptów zarządzania stojących u progu swej kariery zawodowej lub dopiero przygotowujących się do niej na uczelniach, analiza case study pozwala im z wyprzedzeniem wcielić się w role na przykład członków zarządu, zmierzyć się z takimi wyzwaniem, jak zbudowanie strategii zapewniającej realizację założonych celów biznesowych firmy (zysk, pozyskanie nowych rynków itp.), zgodnych jednocześnie z wartościami firmy. Analiza przypadków uświadamia menedżerom obecnym i przyszłym, że w biznesie ważny jest nie tylko rezultat operacyjny czy strategiczny, ale również sposób, w jaki został on osiągnięty.

Bibliografia

1. Brycz B., Dudycz T., *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3(16).
2. Król H., *Proces szkolenia pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
3. Wiktor J.W., *Studium przypadku. Istota, funkcje i procedura analizy przypadku*, w: *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, J. Altkorn (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1996.
4. Wereda W., *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, Akademia Podlaska w Siedlcach, www.fundacja.edu.pl/organizacja/referaty.
5. http://pl.wikipedia.org/wiki/Case_study.

Maria Heninborch-Buhaj – dr, adiunkt w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Wieloletni praktyk – menedżer w międzynarodowym koncernie oraz doradca w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie o wymiarze strategicznym.

Robert Maciejczyk

STRAŻ MIEJSKA (GMINNA)

Straż gminna (miejska) to formacja, której systematyczny rozwój obserwujemy na przełomie kolejnych lat. Sukcesywnie wzrasta liczba oddziałów straży i strażników straży miejskiej (gminnej) w Polsce, zwiększa się aktywność tej formacji. Rośnie też jej pozycja w systemie ochrony porządku publicznego. W 2010 roku na terenie kraju funkcjonowało 568 oddziałów straży gminnych lub miejskich, w stosunku do roku poprzedniego liczba ta wzrosła o 15 oddziałów. Zatrudnionych w nich było łącznie 9869 strażników, o 142 więcej niż rok wcześniej. Oznacza to, że średnio co piąta gmina w Polsce utworzyła straż gminną (miejską).

Najwięcej oddziałów straży gminnych od lat funkcjonuje na terenie województw: zachodniopomorskiego (61), wielkopolskiego (59), dolnośląskiego (58) i śląskiego (53). Najmniej w województwach: podlaskim (12), opolskim (19), świętokrzyskim (20) i lubelskim (21).

Podstawa prawna

Podstawą prawną działania tej formacji jest ustawa z 29 sierpnia 1997 roku o strażach gminnych¹ oraz liczne towarzyszące jej akty wykonawcze: sześć rozporządzeń Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji², pięć rozporządzeń Rady Ministrów³ oraz jedno Ministra Zdrowia⁴.

¹ Dz.U. Nr 123, poz. 779 ze zm.

² Z 17 listopada 2003 r. (Dz.U. Nr 208, poz. 2026 ze zm.), z 20 sierpnia 2004 r. (Dz.U. Nr 194 poz. 1999), z 12 listopada 2009 r. (Dz.U. Nr 196, poz. 1520), z 17 grudnia 2009 (Dz.U. Nr 220, poz. 1731 ze zm.), 18 grudnia 2009 r. (Dz.U. Nr 220, poz. 1732), 21 grudnia 2009 r. (Dz.U. Nr 220, poz. 1733 ze zm.).

³ Z 28 lipca 1998 r. (Dz.U. Nr 112, poz. 713 ze zm.), 14 września 2004 r. (Dz.U. Nr 215, poz. 2185), 16 grudnia 2009 r. (Dz.U. Nr 220, poz. 1720), 15 grudnia 2009 r. (Dz.U. Nr 220, poz. 1719), 18 grudnia 2009 r. (Dz.U. Nr 220, poz. 1722).

⁴ Z 5 sierpnia 2010 r. (Dz.U. Nr 150, poz. 1012).

Jednak początki sięgają czasu bardziej odległego, bo już ustawa z 6 kwietnia 1990 roku o policji⁵ wskazywała w art. 23 ust. 1, że burmistrzowie i prezydenci miast mogą, w porozumieniu z Ministrem Spraw Wewnętrznych, tworzyć umundurowane straże miejskie. Zgodnie z wydanym na jej podstawie rozporządzeniem Rady Ministrów z 30 listopada 1990 roku w sprawie szczegółowych zasad współpracy policji ze strażami miejskimi oraz zakresu nadzoru fachowego i pomocy udzielanej tym strażom przez Komendanta Głównego Policji zezwolono na szkolenie strażników straży miejskich w ośrodkach szkolenia policji, na warunkach ustalonych przez Komendanta Głównego Policji. Powierzono mu określenie warunków tego szkolenia, komendantom wojewódzkiej policji zaś, na wniosek komendanta straży miejskiej, nakazywano zapewnienie fachowej kadry do prowadzenia specjalistycznych szkoleń. Zarazem, obowiązująca ówczesnie ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym⁶, w art. 7 ust. 1 pkt 14 zobowiązywała gminy do zaspokajania zbiorowych potrzeb mieszkańców, w tym do utrzymania porządku publicznego.

Krok po kroku następowało więc kształtowanie tej nowej w polskich warunkach instytucji, ale był to (i jest) proces żmudny, niewolny od potknięć i niedopracowań. Na przykład w ustawie o strażach gminnych oraz towarzyszących jej rozporządzeniach precyzujących podstawowe zadania tej formacji (ochrona porządku publicznego) sposób powoływania (przez rady gmin, a straże miejskie przez rady miast), instytucje nadzorujące (wójt, burmistrz lub prezydent miasta, a w zakresie fachowym – Komendant Główny Policji bądź z jego upoważnienia właściwy komendant wojewódzkiej policji) i inne kwestie nie zostały unormowane lub – jak się okazało – unormowane były niewłaściwie. Były to problemy różnej rangi, ale wymagające pilnego odniesienia się do nich.

Krok po kroku

Z biegiem czasu stało się widoczne, że wśród słabych stron tej ustawy znalazły się kwestie dotyczące nieuregulowania pragmatyki służbowej strażników gminnych (miejskich), ograniczone uprawnienia w zakresie oddziaływania wychowawczego, wąski katalog wykroczeń, za które strażnicy gminni (miejscy) mogą nakładać grzywnę w drodze mandatu karnego, i wiele innych. Niejasne było, w jakich okolicznościach i na jakich warunkach pojazdy

⁵ Dz.U. Nr 30, poz. 179 ze zm.

⁶ Dz.U. Nr 16, poz. 95 ze zm.

służbowe straże mogą uzyskać status pojazdów uprzywilejowanych w ruchu drogowym. Brakowało także jasnego określenia istoty nadzoru Komendanta Głównego Policji nad strażami gminnymi (miejskimi), a także regulacji odnoszących się do szkolenia podstawowego strażników.

Próba uporządkowania występujących w tym i innym zakresie problemów było powołanie Zespołu ds. Współpracy ze Strażami Gminnymi (Miejskimi). Powstał on w wyniku zarządzenia nr 20 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 20 lipca 2001 roku jako organ pomocniczy. Do chwili obecnej działa bardzo aktywnie przy Ministrze Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Do jego podstawowych zadań należy współpraca podczas opracowywania projektów oraz opiniowanie projektów aktów prawnych związanych z funkcjonowaniem straży gminnych (miejskich). Zespół jest inicjatorem wspólnych działań straży gminnych (miejskich) oraz samorządu terytorialnego z policją w zakresie prewencji i porządku publicznego. W skład zespołu wchodzi przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej oraz – co zapewnia bezpośredni kontakt z praktyką funkcjonowania tej instytucji ochrony porządku publicznego – przedstawiciele straży gminnej (miejskiej).

Zespół jest przykładem współpracy partnerskiej administracji rządowej i samorządowej w ramach dialogu społecznego. Wynikiem jego prac były między innymi kolejne nowelizacje ustawy o strażach gminnych oraz przepisów wykonawczych do tej ustawy. W roku 2003 znowelizowano ustawę o strażach gminnych⁷ oraz ogłoszono nowe akty wykonawcze. Przede wszystkim wprowadzono prawo straży do przetwarzania danych osobowych oraz przyznano dostęp do bazy danych centralnej ewidencji pojazdów i kierowców (tak zwany CEPIK) oraz nieodpłatny dostęp do danych ze zbiorów meldunkowych, zbioru PESEL, a także do ewidencji wydanych i utraconych dowodów osobistych. Te decyzje w istotny sposób zwiększyły możliwości efektywnego działania strażników w gminach i miastach, gdzie formacja taka została powołana.

Nowelizacja zobowiązała straże do prowadzenia ewidencji etatów. Uporządkowała sprawę wyposażenia strażników w środki przymusu bezpośredniego oraz ewidencjonowania wyników działań straży, podniesiono znaczenie szkolenia podstawowego strażników. Określono między innymi zakres programu szkolenia oraz warunki i zakres udziału w nim policji, uregulowano kwestie fachowego nadzoru Komendanta Głównego Policji nad strażami gminnymi (miejskimi). Inne, wynikające z nowelizacji ustawy rozwiązania, to odebranie strażnikom prawa do używania broni palnej gazowej, natomiast umożliwiono stosowanie paralizatorów elektrycznych, przyznano strażom

⁷ Ustawa z 12 czerwca 2003 r. o zmianie ustawy o strażach gminnych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 130, poz. 1190).

prawo do obserwowania i rejestrowania z użyciem środków technicznych obrazu zdarzeń w miejscach publicznych (monitoring wizyjny), przywrócono, utracone w 2002 roku, prawo do podejmowania decyzji o przemieszczeniu lub usunięciu pojazdu z drogi na koszt właściciela w sytuacji pozostawienia pojazdu w miejscu, gdzie jest to zabronione i utrudnia ruch lub w inny sposób zagraża bezpieczeństwu, przyznano strażnikom prawo do dawania poleceń lub sygnałów uczestnikowi ruchu lub innej osobie znajdującej się na drodze.

Spora część zmian czy uzupełnień dotyczyła spraw odnoszących się do codziennego funkcjonowania tej formacji. Ważnym posunięciem podnoszącym rangę straży gminnych i miejskich było rozszerzenie ochrony prawnej funkcjonariuszy. Zastosowano rozwiązania analogiczne do uregulowań odnoszących się do policjantów. Wprowadzono odrębne badania lekarskie i psychologiczne, dostosowano przepisy ustawy o strażach gminnych dotyczące broni do regulacji wprowadzonych ustawą o broni i amunicji, uporządkowano kwestie umundurowania należnego strażnikowi.

Nie ustrzeżono się jednak błędów i pomyłek. Oto na przykład 15 stycznia 2004 roku, na podstawie zmienionego § 17 rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 30 grudnia 2002 roku w sprawie kontroli ruchu drogowego, strażnicy gminni (miejscy) otrzymali prawo do używania urządzeń samoczynnie rejestrujących przekroczenie dozwolonej prędkości lub wskazań sygnalizacji świetlnej (czyli fotoradarów). Okazało się to rozwiązaniem niekonstytucyjnym, ponieważ ustawa – Prawo o ruchu drogowym nie dawała ministrowi delegacji do wydawania tego rodzaju rozporządzeń⁸. Toteż rozwiązania prawne z tego zakresu skorygowano i obecnie straże gminne (miejskie), mocą art. 129b ust. 3 pkt 3 ustawy z 20 czerwca 1997 roku – Prawo o ruchu drogowym⁹, upoważnione są do używania urządzeń rejestrujących, z zastrzeżeniem że jeśli urządzenia to zainstalowane jest w pojeździe, korzystać można z niego tylko wtedy, gdy pojazd nie jest w ruchu.

Zmiany w pragmatyce, poszerzone uprawnienia

Praktyka stosowania dotychczasowych przepisów ustawy o strażach gminnych ujawniała konieczność dostosowania rozwiązań ustawowych do aktualnych potrzeb i rozwoju tej formacji. Dostrzegając tę potrzebę, Zespół ds. Współpracy ze Strażami Gminnymi (Miejskimi) przygotował kolejną nowelizację ustawy. Na jej podstawie wprowadzono zmiany zarówno w zakresie

⁸ Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 22 marca 2007 r. (sygn. akt U/1/07, „Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego – A” 2007, nr 3, poz. 29).

⁹ Tekst jednolity Dz.U. z 2005 r. Nr 108, poz. 908 ze zm.

pragmatyki służbowej, dostosowując rozwiązania legislacyjne do charakteru pracy strażników gminnych (miejskich), jak i poszerzono katalog uprawnień straży oraz zmieniono częściowo sposób organizacji pracy strażników.

Wśród nowych rozwiązań przyjętych w wyniku dokonanych zmian¹⁰ szczególne znaczenie miało powierzenie wojewodzie (z pomocą komendanta wojewódzkiego policji) sprawowania nadzoru nad strażami. Zmiana nadzoru nad strażami wynikała z roli, jaką ustawodawca przypisał wojewodzie w sprawach bezpieczeństwa publicznego na obszarze województwa. Wraz z powierzeniem wojewodzie tego zadania określono także zakres nadzoru dotyczącego wykonywania przez strażników uprawnień do użycia broni palnej bojowej oraz środków przymusu bezpośredniego, ewidencji etatów, wyników działań straży oraz wyposażenia.

Tabela 1. Zadania zrealizowane przez straże gminne (miejskie) w 2010 roku

Lp.	Czynność	Liczba
1.	Pojazdy unieruchomione przez zastosowanie urządzenia do blokowania kół	133 690
2.	Pojazdy usunięte z drogi, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • pojazdy usunięte na podstawie art. 50a ustawy z 20 czerwca 1997 roku – Prawo o ruchu drogowym • pojazdy usunięte na podstawie art. 130a ustawy z 20 czerwca 1997 roku – Prawo o ruchu drogowym 	19 420 1770 17 528
3.	Pojazdy odnalezione	302
4.	Osoby doprowadzone do izby wytrzeźwień lub miejsca zamieszkania	67 017
5.	Ujawnione przestępstwa	4790
6.	Osoby ujęte i przekazane policji w tym ujętych sprawców przestępstw	9134 4637
7.	Zabezpieczone miejsca przestępstwa, katastrofy lub innego podobnego zdarzenia albo miejsca zagrożone takim zdarzeniem (zdarzenia, awarie)	17126
8.	Chronione obiekty komunalne i urządzenia użyteczności publicznej	11 963
9.	Konwojowanie dokumentów, przedmiotów wartościowych lub wartości pieniężnych na potrzeby gminy	68 632

Obecnie w myśl znowelizowanych przepisów wojewoda sprawuje nadzór nad strażami przez okresowe lub doraźne kontrole obejmujące całokształt lub część spraw poddanych nadzorowi. Powierzono mu wydawanie zaleceń pokontrolnych lub kontrolę prawidłowości i terminowości ich realizacji,

¹⁰ Zmiany ustawy o strażach gminnych, ustawy o Policji oraz ustawy – Prawo o ruchu drogowym z 22 maja 2009 r. (Dz.U. Nr 97, poz. 803).

podejmowanie innych czynności zmierzających do usunięcia stwierdzonych uchybień i zapobieżenia ich powstawaniu.

Pozostałe zmiany wprowadzone nowelizacją to:

- uregulowanie przeprowadzania badań psychologicznych; do badań lekarskich ma zastosowanie Kodeks pracy;
- rozszerzenie katalogu stanowisk w straży z 12 do 16;
- dostosowanie czasu pracy strażników do wymagań wynikających z dyrektywy 2003/88/WE z 4 listopada 2003 roku;
- wprowadzenie możliwości zawieszenia strażnika w wykonywaniu obowiązków pracowniczych w razie wszczęcia postępowania karnego w sprawie o przestępstwo lub przestępstwo skarbowe;
- dopuszczenie do wykonywania zadań strażników dopiero po ukończeniu z wynikiem pozytywnym szkolenia podstawowego;
- wprowadzenie możliwości zawarcia ze strażnikiem drugiej umowy na czas określony;
- wskazanie, że strażnikiem może być osoba, która nie była prawomocnie skazana za przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe popełnione umyślnie;
- ustanowienie 29 sierpnia Dniem Straży Gminnej;
- przyznanie strażnikom prawa do stosowania środków oddziaływania wychowawczego.

Znowelizowana ustawa i towarzyszące jej rozporządzenia przyznają strażnikom prawo do dokonywania kontroli osobistej i przeglądania podręcznych przedmiotów i bagaży osoby w określonych w ustawie przypadkach, to jest w razie uzasadnionego podejrzenia popełnienia czynu karalnego, w związku z doprowadzeniem osób nietrzeźwych do izby wytrzeźwień lub miejsca ich zamieszkania, a także podczas ujęcia osób stwarzających w sposób oczywisty bezpośrednie zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego oraz dla mienia. Dopuszczono stosowanie dwóch nowych rodzajów środków przymusu bezpośredniego: przedmiotów przeznaczonych do obezwładniania osób za pomocą energii elektrycznej, na których posiadanie nie jest wymagane pozwolenie na broń, oraz konia służbowego; przyznano także strażom, jako formacji, prawo do realizowania zadań związanych z obsługą monitoringu wizyjnego. Uregulowano ponadto kwestie zawierania porozumień o utworzeniu wspólnej straży dla gminy i miasta; zamiast rady gminy, której straż taka podlega, wprowadzono podległość wójtowi bądź burmistrzowi (prezydentowi miasta).

Inne, istotne uregulowania to: utworzenie straży (podobnie jak rozwiązanie) będzie mogło nastąpić po zasięgnięciu opinii właściwego terytorialnie komendanta wojewódzkiego (stołecznego) policji oraz po powiadomieniu wojewody; ustalenie, że strażą kieruje komendant, zatrudniany przez wójta,

burmistrza (prezydenta miasta), po zasięgnięciu opinii właściwego terytorialnie komendanta wojewódzkiego (stołecznego) policji na podstawie umowy o pracę. W przypadku umiejscowienia straży w strukturze urzędu gminy szczegółową strukturę organizacyjną straży będzie określał regulamin straży nadawany przez wójta bądź burmistrza (prezydenta miasta).

Wiele pozostałych zmian odnosi się do takich spraw, jak ewidencjonowanie wyposażenia straży gminnej czy miejskiej (nie tylko środków przymusu bezpośredniego, ale także na przykład pojazdów, kamer monitorujących miejsca publiczne czy fotoradarów) albo uzupełnienia w Prawie o ruchu drogowym listy pojazdów, które mogą być pojazdami uprzywilejowanymi na zasadach ogólnych, o pojazdy użytkowane przez straże gminne (miejskie).

Nadal „na cenzurowanym”

Mimo tych dość licznych korekt, uzupełnień, usprawnień mających wzmocnić funkcjonowanie wrosłych już w krajobraz naszych miast, miasteczek i gmin straży gminnych czy miejskich dużo jeszcze pozostało do zrobienia. Wskazują na to między innymi wnioski wynikające z raportów przygotowanych przez Najwyższą Izbę Kontroli na temat funkcjonowania tej mającej umacniać porządek publiczny formacji wspomagających i uzupełniających działalność policji.

Oto charakterystyczne w tej sprawie wypowiedzi prasowe prezesa NIK Jacka Jezierskiego z 5 maja 2011 roku na temat wyników przeprowadzonej kontroli:

- „Straż miejska coraz bardziej przypomina policję drogową. Zamiast dbać o porządek na ulicach i osiedlach, strażnicy zajmują się przede wszystkim ściganiem kierowców, którzy przekraczają dozwoloną prędkość. Sprzyja temu wzrastająca liczba fotoradarów, których właścicielami są samorządy... Powołane do zapewnienia spokoju, bezpieczeństwa i porządku publicznego straże miejskie zamieniają się w straż drogową. W wielu gminach coraz mniej strażników wychodzi na patrole, a coraz więcej zajmuje się wystawianiem mandatów na podstawie zdjęć z fotoradarów. Dzieje się to kosztem dbałości o porządek publiczny. Strażnicy powinni zajmować się przede wszystkim ochroną spokoju i porządku na terenie miast i gmin, patrolować osiedla, parki i place zabaw. Robią to jednak zbyt rzadko”.
- „Konieczne jest doprecyzowanie zasad pracy straży miejskiej i nadzoru nad nią. Poprawie muszą ulec procedury wewnętrzne. Ocena

rzetelności i skuteczności podejmowanych interwencji jest obecnie bardzo trudna, ponieważ strażnicy źle dokumentują swoje działania. Powodem są zarówno braki sprzętowe, jak i zwykła ludzka niedbałość. Dziewięć skontrolowanych jednostek nie posiadało rejestratorów rozmów telefonicznych. Cztery kolejne miały sprzęt, ale używały go tylko w wybranych godzinach. Dyżurni nie odnotowywali zgłaszanych i podejmowanych interwencji. W dodatku w większości jednostek nie istniały spisane procedury dokumentowania służby. Według NIK strażnicy, odpowiedzialni za bezpieczeństwo mieszkańców i uprawnieni do stosowania przymusu, powinni mieć bezwzględny obowiązek precyzyjnego dokumentowania swoich działań. Większą wagę powinni również przywiązywać do ochrony pozyskanych danych osobowych. Kontrola NIK ujawniła przypadki naruszania przez nich prywatności i udostępniania danych osobom nieuprawnionym”.

- „Nadzór nad strażami, sprawowany przez prezydentów i burmistrzów, jest niewystarczający. NIK wytknął władzom brak systemu kontrolowania jakości i rzetelności pracy strażników. Prezydenci i burmistrzowie bazują jedynie na danych przekazywanych im przez poszczególne jednostki, a bezpośredni nadzór ograniczają przeważnie do bieżących spotkań z komendantami”.
- „Z ustaleń kontrolerów wynika, że ścigalność wystawianych przez strażę miejskie mandatów jest niewystarczająca. Nieprawidłowościom sprzyja tu przede wszystkim nieprecyzyjne prawo. Brak jednoznacznego określenia, kto jest uprawniony do ewidencjonowania i egzekwowania takich należności, zachęca do lekceważenia kary”.

Tomasz Telep

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI –
KONCEPCJE, MODELE, METODY**

Andrzej Wilk

Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2010



W prezentowanej książce Autor porusza temat zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Przedstawia koncepcje, modele i metody opracowane na podstawie zarówno doświadczeń praktycznych oraz przeprowadzonych badań naukowych, jak i bogatej literatury z zakresu nauki o zarządzaniu. Uwzględnia głównie następujące zagadnienia: kapitał ludzki, uwarunkowania kulturowe procesów pracy i zarządzania, metody rekrutacji i selekcji, społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw, metody funkcjonowania organizacji przyszłości oraz rolę pracowników wydziałów zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Własne przemyślenia i nabyte doświadczenie pozwoliły Autorowi trafnie sformułować uwagi i spostrzeżenia dotyczące metod i technik stosowanych w procesach rekrutacji przeprowadzanych przez firmy. W dobie globalizacji, a co za tym idzie szybkich zmian dokonujących się w otaczającym nas świecie i każdej jego dziedzinie, przedstawia w sposób czytelny i przejrzysty rozwiązania mogące być przydatne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Nie narzuca sztywnych rozwiązań. Nie twierdzi, że istnieją metody postępowania jedynie słuszne. W szczególności podkreśla, że często pomysły propagowane w innych krajach, niedostosowane do uwarunkowań polskich, próbuje się przenosić na nasz grunt bez głębszego zastanowienia, bez refleksji. Takie postępowanie oczywiście nie przynosi spodziewanych dobrych efektów. Autor zachęca zatem do samodzielności, do śmiałości w poszukiwaniu najwłaściwszych rozwiązań, w sposób przystępny sugeruje metody postępowania z ludźmi, które jego zdaniem sprawdziły się w różnych sytuacjach i które można uważać za inspirujące.

W dobie narastającego zainteresowania problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych ta napisana przystępnie książka stanowi swoiste kompendium wiedzy o zarządzaniu. Klarowny i przejrzysty układ publikacji powoduje, że może być ona traktowana jako przewodnik w procesie poszukiwań i podejmowania decyzji – zarówno przez pracownika, jak i kierownika. Ostateczną decyzję co do zastosowanych rozwiązań Autor pozostawia jednak (bardzo słusznie!) czytelnikowi. Podpowiada wartościowe rozwiązania zarówno firmom rekrutującym pracowników, jak i osobom poszukującym zatrudnienia odpowiadającego ich kwalifikacjom i zainteresowaniom. Takie korzystne dla obu stron rozwiązania mają niebagatelne znaczenie w czasach dużego bezrobocia i dynamiki zmian, potrzeby dostosowania się do nowych warunków i co za tym idzie na przykład do ewentualnej zmiany miejsca zamieszkania i modelu życia.

Słowem, mamy do czynienia z publikacją, która jest wyczerpującym studium na temat zarządzania kapitałem ludzkim, uwzględniającym główne aspekty tego procesu. Autor prezentuje podstawową wiedzę na temat zasobów ludzkich z wyeksponowaniem pojęcia kapitału ludzkiego i jego miejsca w działalności współczesnego przedsiębiorstwa. Analiza obejmuje poszczególne dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, czyli planowanie, rekrutację i selekcję, rozwój pracowników i kierowników, motywację, podnoszenie kwalifikacji i systemy wynagrodzeń.

Bardzo interesujący jest zwłaszcza rozdział drugi. Pokazano w nim znaczenie przywództwa w funkcjonowaniu różnego typu organizacji włącznie z zarządzaniem państwem. Autor wskazuje na celowość i potrzebę uwzględnienia w problematyce zarządzania zasobami ludzkimi odrębności narodowych i organizacyjnych, a także – z uwzględnieniem wszystkich wspomnianych zastrzeżeń – czerpie z dorobku zarządzania zasobami ludzkimi w Europie, odnosząc się do najnowszych osiągnięć i ustaleń zawartych w strategii lizbońskiej.

Atutem pracy jest wyjątkowo dobra selekcja materiału, a także sposób prezentacji ułatwiający praktyczne korzystanie z jej wskazań i sugestii. W postaci punktowego zestawienia przedstawiono najistotniejsze informacje wraz z czytelnym i precyzyjnym, a jednocześnie zrozumiałym komentarzem. Równie ważnym walorem jest opis stanowisk funkcyjnych w systemie zarządzania zasobami ludzkimi i funkcjonowanie specjalistycznych komórek zajmujących się tą problematyką.

Można jednak zgłosić zastrzeżenia do niektórych fragmentów książki. Należałoby, jak się wydaje, oczekiwać więcej od przedstawionych przez Autora charakterystyk nowych paradygmatów zarządzania organizacjami. W prezentowanej pracy są one przedstawione nazbyt skrótowo, w postaci dwóch tabel

na stronie 208. Ponadto zbyt pobieżnie potraktowana jest prezentacja materiału dotyczącego organizacji przyszłości, której poświęcony jest rozdział jedenasty książki. Nie są to jednak mankamenty, które stawiałyby pod znakiem zapytania bardzo wysoką ocenę tej pozycji.

Książka może służyć zarówno osobom niebędącym specjalistami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale którym zapoznanie się z tą problematyką powinno ułatwić funkcjonowanie w organizacji, w której są zatrudnieni lub w której chcieliby podjąć pracę, jak i specjalistom z dziedziny zarządzania. W tym drugim przypadku jest po prostu wartościowym i kompetentnym podręcznikiem zawodowym pozwalającym rozszerzyć posiadaną wiedzę i ułatwiającym ciągle jej odnawianie.

Tomasz Telep – absolwent Wyższej Szkoły Cła i Logistyki o specjalności z zakresu obsługi celnej oraz absolwent Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie o specjalności z zakresu zarządzania logistycznego, wykładowca na dwóch uczelniach, praktyk w zakresie obsługi międzynarodowej wymiany towarów.

Cezary Tomasz Szyjko

FUNKCJONOWANIE EUROPEJSKICH ZGRUPOWAŃ INTERESÓW GOSPODARCZYCH

Rynek musi służyć zarówno gospodarce, jak i obywatelom. Tak funkcjonuje nasze społeczeństwo – pisał na swych stronach internetowych komisarz Unii Europejskiej do spraw rynku wewnętrznego Michel Barnier¹. Wypowiedź ta nawiązuje do nadal zachowującego aktualność w zasadniczym zarysie rozporządzenia Rady (EWG) nr 2137/85 z 25 lipca 1985 roku o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych (EZIG)². Wprowadziło ono do porządków prawnych państw członkowskich najpierw Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, a obecnie Unii Europejskiej nową formę działalności gospodarczej.

W Polsce aktem wykonawczym do tego rozporządzenia jest ustawa z 4 marca 2005 roku o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej³.

Z poszanowaniem autonomii

Instytucja EZIG została powołana w celu wspierania i programowania działalności gospodarczej jego uczestników z zachowaniem ich prawnej i gospodarczej autonomii⁴.

¹ Michel Barnier, http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/barnier/index_en.htm (data dostępu: 1.05.2011 r.).

² Council Regulation (EEC) No 2137/85 of 25 July 1985 on the European Economic Interest Grouping (EEIG), pełny tekst na: http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/company_law/l26015_en.htm (data dostępu: 1.05.2011 r.).

³ Dz.U. Nr 62, poz. 551 ze zm.

⁴ R. Lewandowski, *Europejskie Ugrupowanie Interesów Gospodarczych. Komentarz*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Rys. 1. Formy paneuropejskie uregulowane w prawie europejskim

Źródło: opracowanie własne.

W Unii Europejskiej działa 20 milionów przedsiębiorstw. Dostarczają one 175 milionów miejsc pracy w krajach unijnych oraz oferują dobra i usługi 500 milionom konsumentów w państwach unijnych i znacznej liczbie poza ich granicami. Instytucja EZIG stanowi nowy instrument prawny ułatwiający przedsiębiorcom podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej w skali europejskiej. Jednolity rynek jest czynnikiem o kluczowym znaczeniu dla konkurencyjności EZIG. Powinien on stwarzać im korzystne warunki działalności oraz zachęcać do rozwoju, kupowania, sprzedaży i swobodnego inwestowania w całej Europie i poza jej granicami.

EZIG dysponują największym potencjałem zatrudnienia. Choćby z tego względu zasługują na szczególną uwagę oraz na to, aby w odpowiedzi na ich potrzeby podejmować ukierunkowane działania służące ostatecznemu utrwaleniu i ukończeniu budowy w pełni jednolitego rynku europejskiego.

Od 1992 roku jednolity rynek przynosi niezliczone korzyści i sprzyja nowym możliwościom. Jednolity, wspólny czy wewnętrzny? Kolejne zmiany w nazewnictwie odzwierciedlają drogę, jaką przebyło pojęcie wielkiego rynku europejskiego. Koncentrując swoją strukturę wokół czterech podstawowych swobód: przepływu osób, towarów, usług i kapitału, rynek ten został następnie pogłębiony i wzbogacony, w szczególności dzięki skonsolidowaniu integracji gospodarczej, wprowadzeniu jednej waluty oraz rozwijaniu polityki spójności. Spójna polityka wspierająca jednolity rynek okazała się niezbędna, aby zapewnić wszystkim obywatelom, bez względu na ich miejsce zamieszkania, możliwość korzystania z niego i uczestniczenia w nim.

Jednolity rynek kamieniem węgielnym

Jednolity rynek był i pozostaje kamieniem węgielnym integracji Europy oraz trwałego wzrostu gospodarczego. Ponad 60 lat od utworzeniu Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali osiągnięcia jednolitego rynku są niepodważalne. W ciągu dwóch ostatnich dziesięcioleci stworzenie jednolitego rynku oraz otwarcie granic były jednymi z najważniejszych motorów wzrostu gospodarczego w Europie⁵.

Europa musi działać na jego rzecz, aby nie tylko uporać się z obecnym ogólnoeuropejskim kryzysem, który zapoczątkowany został poza jej granicami, ale również osiągnąć większy dobrobyt i stworzyć więcej miejsc pracy, przy czym ze względu na kryzys finansowy – musi działać szybko. Dlatego Komisja Europejska przyjęła Akt o jednolitym rynku (*Single Market Act*), statuujący liczne środki wspierające europejską spójność gospodarczą i służące zwiększeniu zatrudnienia⁶. Ten strategiczny dokument zawiera 50 pomysłów na pogłębienie unijnej współpracy.

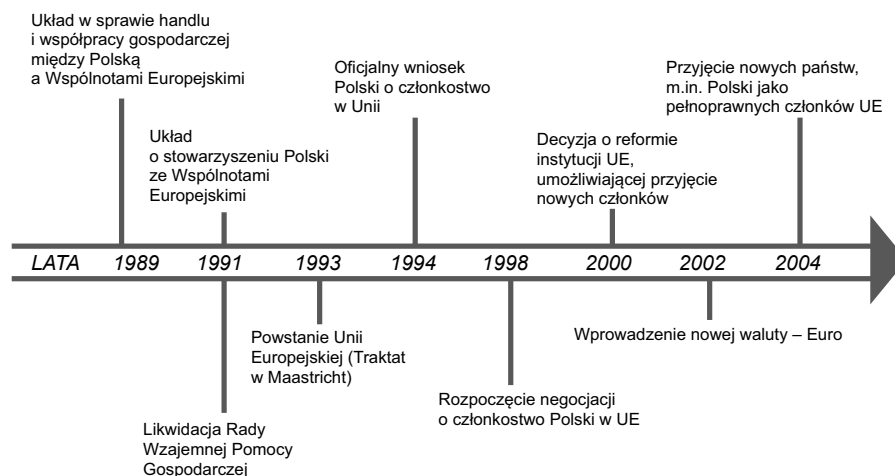
W tym kontekście należy przypomnieć, że dochodzenie do jednolitego rynku zapoczątkowane zostało w pierwszej połowie lat 80., a sam program jednolitego rynku europejskiego nakreślony został w postaci tak zwanej białej księgi w 1985 roku. Tak doszło do podpisania dokumentu nazwanego Jednolity akt europejski⁷. Było to konsekwencją fali krytyki, jaka pojawiła się na przełomie lat 70., iż mimo deklarowanych zamiarów budowy wspólnotowej Europy rynek europejski jest tylko teoretycznie wspólny, a faktycznie składa się z wielu rynków narodowych. Swobodę rynku europejskiego blokowały granice narodowe, bariery techniczne i fiskalne, a także różnice systemów finansowych. Innymi słowy, w rzeczywistości każdy rynek funkcjonował jako odrębny. Wyciągając wnioski z tej krytyki, sformułowano na początku lat 80. program jednolitego rynku europejskiego i wystąpiono z ideą Europy bez granic⁸.

⁵ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z 27.10.2010. W kierunku Aktu o jednolitym rynku. W stronę społecznej gospodarki rynkowej o wysokiej konkurencyjności. 50 propozycji na rzecz wspólnej poprawy rynku pracy, przedsiębiorczości i wymiany, KOM(2010) 608 wersja ostateczna, Bruksela, s. 4.

⁶ Więcej informacji na temat Aktu o jednolitym rynku można znaleźć na stronie internetowej: http://ec.europa.eu/internal_market/smact/index_en.htm (data dostępu: 1.05.2011 r.).

⁷ Jednolity akt europejski, dokument przyjęty w 1985 r. przez Radę Europejską, wszedł w życie 1 lipca 1987 r. Wprowadził nowe zasady funkcjonowania Wspólnoty Europejskiej. Zobowiązywał organy Wspólnot do podjęcia działań, które miałyby ten cel zrealizować, np. przewidywał utworzenie rynku wewnętrznego do końca 1992 r.

⁸ C.T. Szyjko, *Globalizacja gospodarki regionu w warunkach integracji europejskiej. Wprowadzenie do problematyki*, „Opere et Studio pro Oeconomia” 2010, nr 7, s. 78–102.

Rys. 2. Etapy dochodzenia Polski do wspólnego rynku

Źródło: opracowanie własne.

Dzisiaj efekty są już widoczne. Jednolity rynek zapewnił stałe korzyści przedsiębiorstwom i obywatelom. Handel wewnętrzny w Europie stanowi obecnie odpowiednio 17% i 28% światowego handlu towarów i usług. Dokonująca się dzięki temu rynkowi integracja stała się na wielu odcinkach źródłem systematycznej redukcji kosztów i cen, czego przykładem jest zmniejszenie o 70% kosztu połączeń w telefonii komórkowej oraz spadek o 40% cen biletów samolotowych⁹. Jak stwierdza Mario Monti: „stworzenie ugruntowanego i efektywnego jednolitego rynku jest kluczowym czynnikiem mającym wpływ na ogólne wyniki makroekonomiczne UE”¹⁰. Dodaje również, że „jednolity rynek jest mniej popularny niż kiedykolwiek, ale bardziej potrzebny niż kiedykolwiek”¹¹.

W sprawozdaniu Mario Monti proponuje zatem „chronić jednolity rynek przed ryzykiem nacjonalizmu gospodarczego, rozszerzyć go na nowe obszary o kluczowym znaczeniu dla rozwoju Europy poprzez wzmocnienie instrumentów prawnych”¹². Nie brak sygnałów, że w warunkach kryzysu dotyczącego

⁹ Rezolucja Parlamentu Europejskiego z 20 maja 2010 r. w sprawie przybliżenia jednolitego rynku konsumentom i obywatelom (2010/2011(INI)) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0186+0+DOC+XML+V0//PL> (data dostępu: 1.05.2011 r.).

¹⁰ Sprawozdanie Maria Montiego dla Przewodniczącego Komisji Europejskiej: *Nowa strategia na rzecz jednolitego rynku* z 9 maja 2010 r., s. 9.

¹¹ *Ibidem*, s. 24.

¹² *Ibidem*, s. 9.

praktycznie wszystkich, choć w nierównej skali, tendencje do zamykania się we własnych opłotkach się nasilają.

Analiza instrumentów prawnych

EZIG oraz spółka europejska to dwa stosunkowo nowe instrumenty prawne, które mają na celu ułatwienie przedsiębiorcom podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w skali europejskiej¹³. Zasadniczo EZIG określany jest jako typ spółki o charakterze mieszanym, stanowiący połączenie spółki jawnej z umową kooperacji¹⁴. Określenie charakteru prawnego tej formy organizacyjnej nastręcza jednak wiele trudności.

W doktrynie wyraża się pogląd, że w istocie mamy do czynienia z rodzajem paraspółki. Ze względu na osobistą odpowiedzialność członków za zobowiązania EZIG zasadne wydaje się traktowanie tej formy jako spółki osobowej. Jednak dostrzec można pewne elementy zbieżne zarówno ze spółkami kapitałowymi, jak i stowarzyszeniami. Na to wskazuje stosowanie struktur korporacyjnych, takich jak zarząd, oraz sama istota EZIG jako formy wspierającej, niezastępującej jednak działalności członków. Są też wyrażane sądy, że nie należy w sztuczny sposób klasyfikować EZIG do żadnej z wymienionych grup, gdyż jest to po prostu niestosowana dotychczas „elastyczna i odformalizowana instytucja, wyposażona w podmiotowość prawną, która umożliwi swoim członkom, pochodzącym z przynajmniej dwóch różnych państw członkowskich Wspólnoty, powiązanie niektórych rodzajów ich działalności gospodarczej przy zachowaniu ekonomicznej i prawnej niezależności”¹⁵.

EZIG zawiera w swej konstrukcji wiele cech szczególnych, czyli swoistych tylko dla tej formy prawnej. Przykładowo można wskazać, że celem zgrupowania jest ułatwienie lub rozwój działalności gospodarczej jego członków, aby polepszyć ich wyniki; z powodu pomocniczego charakteru działalność zgrupowania musi się wiązać z działalnością gospodarczą jego członków, ale nie może jej zastępować; celem zgrupowania nie jest osiągnięcie zysków dla siebie (art. 3 ust. 1 rozporządzenia nr 2137/85); zyski powstałe w wyniku działalności zgrupowania uznaje się za zyski członków, które są rozdzielane między nich w częściach określonych w umowie o utworzeniu EZIG,

¹³ Więcej: www.e-law.org/img/oplustil_okl.pdf (data dostępu: 12.03.2011 r.).

¹⁴ Por. K. Oplustii, *Spółka Europejska i Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych*, Warszawa 2005, s. 101–104; E. J. Krześniak, *Europejskie zgrupowanie interesów gospodarczych – nowa forma prowadzenia działalności*, „Palestra” 2005, nr 1–2, s. 246–247; R. Adamus, *Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych z siedzibą w Polsce*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 2005, nr 9, s. 5 i n.

¹⁵ R. Adamus, *Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych*, „Prawo Spółek” 2002, nr 11, s. 32.

a w braku w niej odpowiedniego postanowienia – w częściach równych (art. 21 rozporządzenia nr 2137/85).

Inne istotne rozwiązania obejmują uprawnienie każdego z członków zgrupowania do przeniesienia swojego udziału lub części udziału w zgrupowaniu na innego członka albo na osobę trzecią; cesja staje się skuteczna za jednomyślną zgodą innych członków (art. 22 ust. 1 rozporządzenia nr 2137/85; por. art. 10 Kodeksu spółek handlowych). Ustawodawca posługuje się jednak kategorią ogółu praw i obowiązków, które mogą być przeniesione wyłącznie wówczas, gdy umowa spółki tak stanowi i tylko po uzyskaniu pisemnej zgody wszystkich pozostałych współników (chyba że umowa spółki stanowi inaczej). Członkowie zgrupowania ponoszą nieograniczoną, solidarną odpowiedzialność za długi i wszelkie inne zobowiązania zgrupowania (art. 24 ust. 1 rozporządzenia nr 2137/85; por. art. 22 § 2 Kodeksu spółek handlowych, który stanowi ponadto, że solidarność w zakresie odpowiedzialności dotyczy także spółki).

Wierzyciele aż do zakończenia likwidacji zgrupowania nie mogą wszczynać postępowania przeciwko członkowi o spłatę długów lub innych zobowiązań, chyba że najpierw wezwali oni zgrupowanie do zapłaty, a płatność nie została dokonana w odpowiednim terminie (art. 24 ust. 2 rozporządzenia nr 2137/85; por. z subsydiarną odpowiedzialnością współników określoną w art. 31 Kodeksu spółek handlowych). Wierzyciel członka zgrupowania może wypowiedzieć umowę zgrupowania na zasadach określonych w art. 62 § 2 i 3 Kodeksu spółek handlowych. Skutkiem wypowiedzenia jest ustanie członkostwa tego członka, którego wypowiedzenie dotyczy (art. 13 Kodeksu spółek handlowych)¹⁶.

Wnioski z kryzysu

Globalizacja przyspieszyła wymianę i rozwój technologii oraz umożliwiła nowym podmiotom wejście z ofertą stanowiącą dotychczas nasz największy atut: z produktami i usługami o dużej wartości dodanej. Stawia to Europę przed podwójnym wyzwaniem: rozwijaniem w sposób jeszcze bardziej zdecydowany umiejętności w sektorach o dużej wartości dodanej oraz prowadzenie polityki ułatwiającej przedsiębiorstwom europejskim, w szczególności EZIG, udział w ekspansji na nowe ośrodki wzrostu gospodarczego, o fantastycznych wręcz możliwościach zbytu tej oferty.

¹⁶ Commission communication of 9 September 1997 "Participation of European Economic Interest Groupings (EEIGs) in public contracts and programmes financed by public funds" [COM(1997) 434 final, Official Journal C 285, 20.9.1997].

Europa zjednoczyła się, poszerzyła i pogłębiła. Ale też szok związany z kryzysem finansowym i gospodarczym uderzył we wszystkie sektory gospodarki, osłabił zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników, zmniejszył siłę nabywczą milionów konsumentów europejskich. Tym większego znaczenia nabiera więc przeciwdziałanie odradzaniu się nacjonalizmu gospodarczego zagrażającego jednolitości rynku integrującej się Europy; tego rynku, który jest jednym z naszych głównych czynników stanowiących ochronę przed niszczącym wpływem kryzysu. Pozwoli to załagodzić skutki kryzysu oraz będzie stanowić kluczowy czynnik wspomagający w przyszłości. Potrzebna jest zatem nowa świadomość, jak dramatyczne konsekwencje miałyby osłabienie jednolitego rynku, zarówno w szerokich kręgach społecznych, jak i w kręgach politycznych.

Polska powinna być zdecydowanym obrońcą jednolitego rynku, ponieważ w pełni korzysta z dobrodziejstw polityki spójności. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że z powodu kryzysu finansowego kraje Unii Europejskiej, Komisja Europejska i Parlament Europejski zechcą zreformować tę unijną politykę¹⁷. Proponuje się, by w nowej perspektywie finansowej Unii na lata 2014–2020 dostęp do środków unijnych poszczególnych państw był możliwy nie wcześniej niż wtedy, gdy dane państwo wdroży wynikające z tej perspektywy dyrektywy. Przyznane danemu państwu środki będą zamrożone do czasu, gdy odpowiednie dyrektywy zostaną wprowadzone do jego krajowego porządku prawnego.

Dlatego Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przygotowało listę dyrektyw niewdrożonych dotychczas przez Polskę, a wymaganych do tego, aby otrzymać środki w nowym budżetowym rozdaniu. Jest ich kilkadziesiąt. Resort rozwoju przekazał tę listę ministerstwom sektorowym, między innymi infrastruktury i środowiska. Rząd ma dwa lata na nadrobienie zaległości legislacyjnych. Brak skutecznego wdrożenia może spowodować trudności w funkcjonowaniu jednolitego rynku. Zarazem, oczekując zdecydowanych działań na rzecz dalszego umacniania jednolitości rynku europejskiego, Komisja Europejska zapowiada regularny dialog z państwami członkowskimi dotyczący wzajemnej bieżącej oceny przepisów Unii Europejskiej oraz rozpatrywania alternatywnych mechanizmów rozwiązywania powstających na tym tle sporów.

Reasumując, warto podkreślić, że nie osiągnięto jeszcze pełnego potencjału jednolitego rynku. Wiele obszarów składających się na jednolity rynek jeszcze nie działa w pełni według jego reguł. Ponadto brakujące ogniwa uniemożliwiają nadal rozdrobnionemu rynkowi odgrywanie roli silnego motoru wzrostu gospodarczego i zapewnienia konsumentom wszystkich możliwych korzyści. Unia, z myślą o utworzeniu w pełni rozwiniętego

¹⁷ A. Osiecki, *Zero dotacji bez dyrektyw*, „Rzeczpospolita” z 5 kwietnia 2011 r.

jednolitego rynku i jego skutecznym monitorowaniu, powinna przyjąć bardziej systematyczne i zintegrowane podejście do tych spraw. Dokończenie budowy jednolitego rynku obejmuje zniesienie nadal jeszcze występujących barier w przepływie usług i stworzenie prawdziwie wspólnego rynku handlu elektronicznego. Dla Polski, jak się wydaje, powinien to być jeden z priorytetów w czasie przewodnictwa w Unii Europejskiej.

Dokonując przy okazji opracowywania nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014–2020 przeglądu uregulowań prawnych związanych z naszym członkostwem w Unii Europejskiej, warto przyrzeć się ustawodawstwu krajowemu pozostałych państw-członków Unii. Oto lista najistotniejszych aktów prawnych, obejmująca tak zwane stare kraje członkowskie. Nie we wszystkich państwach wdrożono w pełni te uregulowania ani nie są one rzetelnie i uczciwie stosowane, co jest jedną z przyczyn zagrożenia bankructwem gospodarki greckiej i napięć w niektórych pozostałych państwach członkowskich.

1. **Austria** – Law of 8 August 1995 implementing Council Regulation (EEC) on the institution of the European Economic Interest Grouping (EEIG) and amending the law relating to the trade register, the law relating to judicial auxiliaries and the law relating to judicial costs. (BGBl No. 521/1995).
2. **Belgia:**
 - Law of 12 July 1989 containing various measures to implement Council Regulation (EEC) 2137/85 on the creation of an EEIG. (Moniteur Belge – 22 August 1989 – p 14385 et seq);
 - Law of 17 July 1989 on Economic Interest Groupings (Moniteur Belge – 22 August 1989 – p 14391 et seq);
 - Royal Decree of 27 July 1989 on the publication of the acts and documents of companies and enterprises (Moniteur Belge – 22 August 1989 – p 14400 et seq).
3. **Dania:**
 - Law 217 of 5 April 1989 on the creation of EEIGs (Lovtidende A, lov 217, Hæfte nr 52, 11 April 1989);
 - Administrative implementing regulations 534 and 535 of 7 August 1989 (Lovtidende A, Hæfte No 80, 15 August 1989).
4. **Finlandia** – Law 1299 of 22 December 1994 on European Economic Interest Groupings. (Svomen Sääddoskokoelma, Julkaistu Helsingissä 27 päivänä joulukuuta 1994).
5. **Francja:**
 - Law 89–377 of 13 June 1989 on EEIGs (Journal Officiel, 15 June 1989, p 7440 et seq);

- Decree of 20 June 1989 on the registration of EEIGs (Journal Officiel, 30 June 1989, p 8101 et seq).
6. **Grecja** – Presidential Decree 38 on measures to implement Council Regulation (EEC) 2137/85 on the EEIG in Greece, Official Journal of the Hellenic Republic 19 of 14 February 1992, p 325.
 7. **Hiszpania:**
 - Law 12/1991 of 29 April 1991 on the Economic Interest Grouping, setting out various measures to implement Regulation (EEC) 2137/85; Boletín Oficial del Estado (BOE) 103, 30 April 1991, p 13638;
 - Royal Decree 1597/1989 of 29 December 1989 approving the regulation relating to the Trade Register previously allowing registration of EEIGs in Spain.
 8. **Holandia** – Law of 28 June 1989 implementing Council Regulation (EEC) 2137/85 of 25 July 1985 on the creation of EEIGs (Staatsblad 1989, p 245 et seq).
 9. **Irlandia** – European Economic Interest Grouping Regulations, 1989 Statutory instruments 191 of 1989 – Government Publications Sales Office, Dublin.
 10. **Luksemburg:**
 - Law of 25 March 1991 on Economic Interest Groupings, Mémorial A 20 of 11 April 1991 p 452;
 - Law of 25 March 1991 setting out various measures to implement Regulation (EEC) 2137/85 on the creation of an European Economic Interest Grouping; Mémorial A 20 of 11 April 1991, p 459.
 11. **Niemcy:**
 - EWIV – Implementing law – 14 April 1988 (Bundesgesetzblatt 1988, I, No 16, p 514 et seq);
 - Eighth Regulation modifying the decree on the commercial register, 19 June 1989 (Bundesgesetzblatt I, No 28, p 1113 et seq).
 12. **Portugalia:**
 - Decree-Law 148/90, Diário da Republica, Series I, 106 – 9 May 1990, pp 2154–2155;
 - Decree-Law 2/91, Diário da Republica, Series I, 4 – 5 January 1991, pp 74–76.
 13. **Szwecja:**
 - Law 1994:1927 of 20 December 1994 on European Economic Interest Groupings. (SFS – Svensk Författningssamling, 30 December 1994);
 - Law 1994:1933 of 20 December 1994 on the register of European Economic Interest Groupings (SFS – Svensk Författningssamling, 30 December 1994).

14. **Wielka Brytania:**

- The European Economic Interest Grouping Regulations – Statutory Instruments (Great-Britain) 1989, No 638 – Her Majesty’s Stationery Office;
- E.E.I.G. (Northern Ireland) 1989 – Statutory Rules of Northern Ireland 1989, Nos 216 and 218 – Her Majesty’s Stationery Office.

15. **Włochy** – Decree-Law 240 of 23 July 1991, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana – Serie Generale, Anno 132° – Number 182 – 5 August 1991, p 6.

Bibliografia

1. Frieden J.A., *Real Sources of European Currency Policy: Sectoral Interests and European Monetary Integration*, “International Organization”, MIT Press, 2002, vol. 56, nr 4, s. 831–60.
2. Moravcsik A., *The Choice for Europe: Social Purpose and State Power from Messina to Maastricht*, Cornell University Press, Ithaca–New York 1998.
3. Szyjko C.T., *Globalizacja wobec Europy regionów*, „Europejski Doradca Samorządowy. Fundusze – Inwestycje – Finansowanie. Kwartalnik polskich samorządów i przedsiębiorstw komunalnych” 2011, nr 1(16), s. 44–46.
4. Szyjko C.T., *W poszukiwaniu nowej jakości integracji*, „Fakty. Magazyn Gospodarczy” 2011, nr 1(49), s. 44–46.
5. Szyjko C.T., *Employment change in Europe towards the new regionalism*, “Journal of Management a Ekonomika” 2010, nr 2, s. 147–155.
6. Szyjko C.T., *Drogi rozwoju polskich regionów w perspektywie budżetu UE na lata 2014–2020*, „Biznes & Ekologia” 2011, nr 96/97, s. 16–17.
7. Szyjko C.T., *Globalizacja gospodarki regionu w warunkach integracji europejskiej. Wprowadzenie do problematyki*, „Opere et Studio pro Oeconomia” 2010, nr 7, s. 78–102.
8. Talani L.S., *Betting For and Against EMU. Who Wins and Who Loses in Italy and in the UK from the Process of European Monetary Integration*, Ashgate, Aldershot 2000.
9. Verdun A., *European Responses to Globalization and Financial Market Integration*, Macmillan, London 2000.

Cezary Tomasz Szyjko – dr, adiunkt na Uniwersytecie Humanistyczno-Przyrodniczym Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Monika Wańtuchowicz

SZANSĄ SUSTAINABLE ENTERPRISE

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” był organizatorem konferencji naukowej *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) odpowiedzią na kryzys ekonomiczny*, realizowanej w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 253939. Jej celem było zainicjowanie dyskusji nad alternatywną i mniej znaną interpretacją terminu *sustainable enterprise*. Oznacza on nie tylko zrównoważenie przedsiębiorstwa w sensie dostrzegania w otoczeniu problemów ekologicznych i społecznych, lecz także wypracowanie przez przedsiębiorstwo cech pozwalających mu trwale konkurować i przetrwać kryzysy ekonomiczne w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Inaczej mówiąc, chodzi o stworzenie odpowiedzi na te kryzysy.

Konferencja odbyła się 20 kwietnia 2011 roku w siedzibie Ministerstwa Gospodarki, uczestniczyło w niej ponad 140 osób – naukowców i praktyków. Honorowym przewodniczącym konferencji był prof. zw. dr inż. Wiesław M. Grudzewski, członek korespondent PAN, przebiegiem obrad kierowała prof. zw. dr hab. Irena K. Hejduk, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej organizatora.

Problematyka konferencji została podzielona na cztery panele dyskusyjne: „Paradygmaty przedsiębiorstwa przyszłości – sustainable enterprise” (panel I), „Jak przetrwać kryzys?” (panel II), „Współczesne teorie zarządzania przedsiębiorstwem” (panel III) oraz „Analiza i krytyczna ocena klasycznych teorii przedsiębiorstwa” (panel IV).

Panel I obradował pod przewodnictwem prof. dr inż. Wiesława M. Grudzewskiego, który – poza organizatorem konferencji: Instytutem „ORGMASZ” – reprezentował dwie uczelnie, z którymi jest związany: Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie oraz Katolicki Uniwersytet Lubelski. Podstawowymi tematami wystąpień wprowadzających i dyskusji były sposoby interpretacji *sustainable enterprise*, próba sformułowania paradygmatów *sustainable enterprise*, współczesne teorie zarządzania wspierające *sustainable enterprise* i rola zaufania do wiedzy w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Panelistami byli: prezes zarządu Polimex-Mostostal SA mgr inż. Konrad Jaskóła, dr hab. Zbigniew Pastuszak (Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

w Warszawie), prof. dr hab. inż. Krzysztof Santarek (Politechnika Warszawska), dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie) oraz dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk (Szkoła Główna Handlowa).

Panel II obradował pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Ireny K. Hejduk (Szkoła Główna Handlowa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, redaktor naczelna kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”). Tematami przewodnimi były kompetencje liderów, kierunki zmian w systemach zarządzania oraz *downsizing* jako metoda restrukturyzacji. Paneliści: dr hab. Jan Klimek (profesor Szkoły Głównej Handlowej, przedsiębiorca), Alberto Lozano Platonoff (Uniwersytet Szczeciński), Eulalia Skawińska (Politechnika Poznańska oraz Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu i Toruniu), prof. dr hab. Romuald Zalewski (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) i prezes zarządu Korporacji Radex SA Janusz Sobieraj (Warszawa).

Profesor dr hab. A. Nowak (Uniwersytet Warszawski) kierował obradami panelu III, koncentrującego się na następujących problemach: systemowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzanie przedsiębiorstwem z wykorzystaniem kryterium jakości oraz kapitał intelektualny w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem. W charakterze panelistów wystąpili: dr hab. Przemysław Hensel (Uniwersytet Warszawski), dr hab. Jacek Pasieczny (Uniwersytet Warszawski i Akademia Leona Koźmińskiego) oraz dr Włodzimierz Piotrowski (Uniwersytet Warszawski i Akademia Leona Koźmińskiego).

Podczas panelu IV poruszono takie tematy, jak: klasyczne teorie przedsiębiorstwa w obliczu zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa – próba weryfikacji, teorie i cele przedsiębiorstw menedżerskich – ich aktualność oraz znaczenie w budowaniu nowoczesnego przedsiębiorstwa, a także wkład naukowy polskich uczonych do teorii przedsiębiorstwa. Przewodniczącym panelu był prof. dr hab. Adam Noga (Akademia Leona Koźmińskiego), panelistami zaś – prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz (Szkoła Główna Handlowa), dr inż. Hanna Lewandowska (Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica), dr Zygmunt Mazurkiewicz (Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie) oraz dr Marcin J. Wojtysiak-Kotlarski (Szkoła Główna Handlowa).

Organizatorzy konferencji zapowiedzieli wydanie w formie książkowej materiałów i wystąpień przedstawionych jej uczestnikom oraz opublikowanie na łamach miesięcznika „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” wybranych artykułów opartych na materiałach konferencji.

Krzysztof Krauss

W PITTSBURGHU O KRYZYSIE EKONOMICZNYM

Temat „Sustainable enterprise jako odpowiedź na kryzys ekonomiczny” podjęty podczas konferencji w Warszawie w kwietniu br. (relacja w bieżącym numerze „Przedsiębiorstwa Przyszłości”) był także przewodnim zagadnieniem kolejnej, trzeciej już edycji międzynarodowej konferencji w Pittsburghu (11–13 września 2011 roku). To coroczne spotkanie czołówki światowej nauki o zarządzaniu i przedstawicieli praktyki gospodarczej, organizowane przez Robert Morris University w Pittsburghu – School of Business, tym razem odbywało się we współpracy z Wyższą Szkołą Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Tematykę tegorocznej konferencji zdominował kryzys ekonomiczny i jego gospodarcze skutki nie tylko dla USA, ale również dla świata. W konferencji wzięli udział przedstawiciele licznych środowisk akademickich z USA i Unii Europejskiej.

Ciekawym rozwiązaniem amerykańskich konferencji są sesje naukowe, w których swoje stanowiska prezentują przedstawiciele szeroko rozumianego biznesu i gdzie toczą się dyskusje pomiędzy reprezentantami środowisk akademickich i praktyki. Uczestnikom konferencji przedstawiony został między innymi referat profesorów Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej: Wiesława M. Grudzewskiego (zastępcy redaktora naczelnego „Przedsiębiorstwa Przyszłości”) i Ireny K. Hejduk (redaktor naczelną) zatytułowany: *Sustainable Enterprise – Enterprise of the Future – as a Response to the Economic Crisis*. Uznany on został przez organizatorów konferencji za najlepszy spośród wszystkich, jakie przedstawiono jej uczestnikom, za najbardziej interesujący i inspirujący.

Do przebiegu obrad konferencji i udziału w niej jej polskich uczestników bardziej szczegółowo powrócimy wkrótce na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości”.

Cezary Tomasz Szyjko

RAPORT O ZADŁUŻENIU POLAKÓW

Długi Polaków rosną w zastraszającym tempie. Ponad dwa miliony rodaków nie reguluje w terminie swoich zobowiązań. Ogólna kwota niespłaconych długów w ciągu 2010 roku wzrosła o 62% i wynosi prawie 31 miliardów złotych. Polacy są winni swoim wierzycielom sumę równą rocznemu budżetowi ministerstwa obrony narodowej.

Pierwszy w Polsce raport o nierzetelnych klientach banków oraz ich zaległych zobowiązaniach i uaktualniana comiesięcznie baza danych powstaje na podstawie informacji gromadzonych przez BIG InfoMonitor SA, Biuro Informacji Kredytowej (BIG InfoMonitor) i Bankowy Rejestr Dłużników Związku Banków Polskich.

Na początku czerwca 2011 roku 2 101 218 osób miało problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań. Wzrosła również ogólna kwota zaległości do blisko 31 milionów złotych. Dynamika tego wzrostu jednak wyhamowuje, a liczba osób zadłużonych przyrasta znacznie wolniej niż ogólna kwota zadłużenia, co oznacza, że dłużnicy nie spłacają kolejnych zobowiązań.

Wśród osób zadłużonych są klienci podwyższonego ryzyka, których zadłużenie przewyższa wielomilionowe kwoty. Ranking największych dłużników otwiera mieszkaniec województwa mazowieckiego. Łączna kwota jego zadłużenia to blisko 89 milionów 300 tysięcy złotych. Drugie i trzecie miejsce należą do osób z województw dolnośląskiego i mazowieckiego, są to osoby zadłużone na kwotę 37 milionów 750 tysięcy oraz 36 milionów 212 tysięcy złotych. Łącznie cała trójka ma większy dług niż pozostałych siedem osób z pierwszej dziesiątki najbardziej zadłużonych w Polsce.

Klient podwyższonego ryzyka finansowego to najczęściej mężczyzna pomiędzy 30. a 39. rokiem życia, zamieszkujący w mieście liczącym poniżej 500 000 mieszkańców. Najwięcej klientów podwyższonego ryzyka (312 187 osób) niezmiennie występuje w województwie śląskim. Drugie w kolejności jest województwo mazowieckie, z którego pochodzi ponad 253 064 klientów podwyższonego ryzyka. Województwo świętokrzyskie jest regionem Polski, w którym odnotowano najmniej osób z zaległymi długami – 41 tysięcy.

W raporcie przedstawione zostało również zestawienie terminów spłat z kwotami zaciąganych kredytów. Okazuje się, że w przypadku drobnych kredytów, do 10 tysięcy złotych, sprawdza się zasada: im wyższy kredyt, tym procent rachunków opóźnionych w obsłudze jest wyższy. Po 12 miesiącach od

udzielenia kredytu co dziesiąty taki kredyt ma opóźnienie w obsłudze. Zdaniem ekspertów BIG InfoMonitor taka specyfika terminowości regulowania zobowiązań wynika między innymi z różnego poziomu rygorystyki badania przez banki zdolności kredytowej kredytobiorców. Banki prześcigają się w oferowaniu łatwego dostępu do drobnych kredytów. W przypadku kredytów na wyższe kwoty zdolność kredytowa jest badana skrupulatniej, a spłata często jest zabezpieczana na przedmiocie kredytowania bądź poręczeniem.

Cezary Tomasz Szyjko – dr, adiunkt na Uniwersytecie Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Globalizacja, współpraca międzynarodowa i handel zagraniczny
**STRATEGIA UNII EUROPEJSKIEJ „EUROPA 2020”
I CHIŃSKA PIĘCIOLATKA 2011–2015**

Longin Pastusiak

Unia Europejska jest największym partnerem handlowym Chin. Jej udział w całości obrotów handlowych Chin wynosi 19,3%. Na drugim miejscu są Stany Zjednoczone, następnie Japonia, Hongkong, Korea Płd. Na pozostałe kraje przypada 43%. Autor uczestniczył w odbywającej się w Chinach konferencji międzynarodowej poświęconej stosunkom tego kraju z Unią Europejską. Była to dobra sposobność do zestawienia informacji na temat strategii Unii Europejskiej „Europa 2020” oraz dwunastej pięciolatki chińskiej na lata 2011–2015. Jest dużo podobieństw między nimi. W obu kładzie się szczególny nacisk między innymi na wzrost globalnej konkurencyjności gospodarek, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji, na rozwój nauki, edukacji i nowych technologii, na rozwój gospodarki zrównoważonej i na wzrost zatrudnienia. Zarówno Unia Europejska, jak i Chiny deklarują pomoc najsłabszym i dążą do zmniejszenia liczby osób wykluczonych. Te zbieżności powinny ułatwić dalszy rozwój kontaktów. (s. 9–15)

Przedsiębiorczość – innowacyjność, efektywność i skuteczność
**AKTYWNOŚĆ WOJEWÓDZTW W POLSCE W LATACH
2006–2008**

Romuald I. Zalewski

Artykuł stawia sobie za cel ustalenie kolejności województw odnośnie do ich aktywności innowacyjnej na podstawie danych statystycznych i podział na grupy województw o zbliżonych właściwościach. Zastosowano następujące metody badawcze: klasyfikację metodą najbliższych sąsiadów (*complete linkage*, odległość euklidesowa), rangowania, taksonomiczną według algorytmu Czekanowskiego. Najaktywniejsze są województwa: mazowieckie, małopolskie, śląskie, dolnośląskie i wielkopolskie. Obliczenia przeprowadzono na danych świadczących o różnych przejawach aktywności innowacyjnej dostępnych w układzie wojewódzkim, które nie są identyczne ze stosowanymi do obliczania Sumarycznego Indeksu Innowacyjności dla krajów UE i OECD. (s. 16–29)

JAKOŚĆ JAKO ELEMENT KONKURENCYJNOŚCI

Anna Ciosek, Witold M. Putkiewicz

W rozwiniętych gospodarkach współczesnego świata zagrożenie dla firm występuje z różnych stron: rywali w branży, globalizacji, monopolizacji, innych potencjalnych uczestników gry pragnących wtargnąć na „nasz” rynek, a także od strony substytutów, gwałtownych przemian technologicznych. To jest tło, na którym toczy się walka konkurencyjna, przy czym od wieków podstawowym elementem konkurencyjności jest jakość: wykonania, typu i eksploatacyjna. Jakość jednak kosztuje, a im wyższy koszt, tym wyższa cena. Powstaje zatem praktyczny problem: czy podnosić konkurencyjność wysoką jakością czy niską ceną. Pytanie to wraz z wielowariantowymi próbami odpowiedzi przedstawiają Autorzy artykułu, przy okazji precyzując różne definicje jakości, różne sposoby jej programowania, realizowania itp. (s. 30–40)

Rozwój kapitału intelektualnego

MENEDŻEROWIE I SYSTEMY CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

Mariusz Bednarek, Wojciech Flach

Systemy ciągłego doskonalenia zdobywają coraz więcej zwolenników, mają też licznych przeciwników. Autorzy opisują, jakie aspekty działań mieszczących się w tym systemie determinują jego skuteczność, kiedy i w jakich warunkach metoda ta może się stać podstawowym narzędziem w rękach osób zarządzających. Opisują także przyczyny powodujące, że w niektórych przypadkach efekty okazują się rozbieżne z oczekiwaniami. (s. 41–50)

Kształcenie i polityka kadrowa

MODELE, TRENDY ORAZ WYZWANIA WE WSPÓŁCZESNYM HR – PODEJŚCIE KRYTYCZNE

(MODELS, TRENDS, CHALLENGES IN CONTEMPORARY HR – A CRITICAL APPROACH; artykuł w języku angielskim)

Jolanta M. Szaban

Celem artykułu jest zaprezentowanie krytycznego podejścia do niektórych współczesnych idei i modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka przedstawia również wyzwania, w obliczu których znajdują się organizacje, a w szczególności specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi. (s. 51–66)

STUDIA PRZYPADKU A PRACA MENEDŻERA

Maria Heninborch-Buhaj

Artykuł jest próbą określenia funkcji, jakie może spełniać studium przypadku w pracy menedżera (obecnego lub przyszłego). Niezwykle cenną umiejętnością menedżerską jest diagnozowanie problemów występujących w firmie, zwłaszcza w nietypowych sytuacjach, i najtrudniejszy, często złożony proces podejmowania decyzji, która zmierzałaby do ich rozwiązania. Studia przypadku są podstawową i aktywną formą edukacyjną menedżerów, stosowane indywidualnie albo grupowo łączą wiedzę teoretyczną z rzeczywistym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa małego, średniego czy też wielkiej korporacji. Artykuł zawiera pomocny dla menedżera zbiór informacji na temat *case study* jako metody badawczej oraz praktycznej metody nauczania. (s. 67–74)

Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne **STRAŻ MIEJSKA (GMINNA)**

Robert Maciejczyk

W 2010 roku na terenie kraju funkcjonowało 568 oddziałów straży gminnych lub miejskich. W stosunku do roku poprzedniego liczba ta wzrosła o 15 oddziałów. Zatrudnionych w nich było łącznie 9869 strażników, o 142 więcej niż rok wcześniej. Oznacza to, że średnio co piąta gmina w Polsce utworzyła straż gminną (miejską). Publikacja przedstawia rolę i zadania straży miejskiej (gminnej) w polskim systemie prawnym jako formacji powołanej do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego w świetle kontroli przeprowadzonej przez Najwyższą Izbę Kontroli w 2011 roku. (s. 75–82)

Recenzja

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – KONCEPCJE, MODELE, METODY

Tomasz Telep

W recenzowanej książce jej Autor Andrzej Wilk porusza temat zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Przedstawia koncepcje, modele i metody wyniesione zarówno z doświadczeń praktycznych oraz przeprowadzonych badań naukowych, jak i z bogatej literatury z zakresu nauki o zarządzaniu. Uwzględnia głównie następujące zagadnienia: kapitał

ludzki, uwarunkowania kulturowe procesów pracy i zarządzania, metody rekrutacji i selekcji, społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw, metody funkcjonowania organizacji przyszłości oraz rolę pracowników wydziałów zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. (s. 83–85)

Dokumentacja

FUNKCJONOWANIE EUROPEJSKICH ZGRUPOWAŃ INTERESÓW GOSPODARCZYCH

Cezary Tomasz Szyjko

W 2012 roku przypadnie 20. rocznica jednolitego rynku, który był i pozostaje fundamentem integracji Europy oraz trwałego wzrostu spójności gospodarczej. Jednolity rynek Unii Europejskiej nie osiąga jednak jeszcze takich wyników, jakie są możliwe, powinien zaoferować więcej. Pełne spożytkowanie potencjału tego ważnego projektu europejskiego wymaga zdecydowanie większej determinacji politycznej. W celu przyspieszenia wzrostu gospodarczego i postępu społecznego oraz poprawy konkurencyjności zaprojektowano akt prawny w sprawie jednolitego rynku, w którym wzywa się do podjęcia działań modernizacyjnych na rzecz ułatwienia życia wszystkim podmiotom obecnym na rynku, w tym takiej nowej ponadnarodowej konstrukcji prawnej jak europejskie zgrupowanie interesów gospodarczych. Publikacja prezentuje zagadnienia mające znaczenie dla dokończenia budowy jednolitego rynku w kontekście specyfiki europejskich zgrupowań interesów gospodarczych (EZIG), z uwzględnieniem Polski, sprawującej obecnie prezydencję w Unii. (s. 86–95)

Globalization, International Cooperation and Foreign Trade
**EU'S STRATEGY „EUROPE 2020” VERSUS CHINESE
FIVE-YEAR PLAN 2011–2015**

Longin Pastusiak

The European Union has been the biggest trade partner of China and its share in the volume of turnover comes to 19.3%. The second place belongs to the United States, further places to Japan and the Republic of Korea. The total share of all other countries together 43%. The Author attended a conference in China on the relations between the country and the European Union. It was a good opportunity to compare the information on the strategy of EU „Europe 2020” and the 12th Chinese five-year plan for 2011–2015. There are significant similarities between those two documents.

Both emphasize i.a. the growth of the global competitiveness of economy, the development of innovation and knowledge-based economy, as well as the development of science, education and new technologies, sustainable economic growth and the increasing employment. Both-the EU and China declare their readiness to help least developed countries and intend to diminish the number of marginalized people. These similarities should be conducive to the further development of contacts. (pp. 9–15).

Entrepreneurship – Innovativeness, Effectiveness and Efficiency
**INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE POLISH VOIVODSHIPS
IN THE PERIOD 2006–2008**

Romuald I. Zalewski

The aim of this work is to rank administration units according to their innovative activity on the ground of statistical data analysis and developing the groups having similar activity. The following methods were used: classification by nearest neighbors (complete linkage, Eudidean distance), rang, taxonomy by Czekanowki's algorithm. Calculations were performed on the data set with variables describing various elements of innovative activity available for all 16 administrative units. Variables used are only on part identical with those applied by Summary Innovative Index for UE and OECD countries. Most innovative units are Mazowieckie, Małopolskie, Śląskie, Dolnośląskie and Wielkopolskie. (pp. 16–29).

QUALITY AS A COMPONENT OF COMPETITIVENESS

Anna Ciosek, Witold M. Putkiewicz

In the world today, in developed economies a position of a company could be undermined by competitors in the sector, by globalization and monopolistic trends, as well as by potential competitors willing to get into „our” market, by substitutes or by rapid technological changes.

Against this background takes place competition in which eternal and basic factor has been the quality of production, of models, or the so-called maintenance quality. However quality usually is expensive. There is a practical dilemma-to compete by high quality or by low price? The Authors of the article made an attempt to offer numerous answers to the question taking into consideration diversified definitions of quality, as well as different approaches to the quality assurance programs and their implementations. (pp. 30–40).

The Development of Intellectual Capital

MANAGERS AND CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEMS

Mariusz Bednarek, Wojciech Flach

Continuous improvement systems gradually gain more and more supporters. There are also opponents of the systems. The Authors of the article describe the aspects of the systems, which determine their effectiveness. They point out when and under what conditions the systems could become essential tools in the hands of managers, They also identify the reasons which might cause that the achieved results may be below expectations. (pp. 41–50).

Education and Human Resources Policy

MODELS, TRENDS, CHALLENGES IN CONTEMPORARY HR – A CRITICAL APPROACH

Jolanta M. Szaban

The purpose of this paper is to present a critical approach to some contemporary HRM ideas and models as well as challenges facing organizations themselves and HRM specialists in particular. The changing environment influencing HRM does not necessarily correspond with the human nature. (pp. 51–66).

CASE STUDIES VERSUS THE MANAGER'S WORK

Maria Heninborch-Buhaj

This article attempts to define the place of case study in manager's professional life. The most important managerial skill is to analyze the problems arising in the company as well as to cope with a complicated decision-making process. Case studies are treated as educational tools for managers because of the fact that they connect the theory with reality. Real life business and social experience appearing in case studies present problems, which the managers might face one day. This article provides the managers with useful information on the methodology of case study. Moreover, in the article the case study is perceived as one of the research methods and practical teaching method. Finally, the article offers both individual and team approach to case study. (pp. 67–74).

Modern Organizational, Productive and Technological Structures **CITY (MUNICIPAL) GUARD**

Robert Maciejczyk

In 2010 in Poland were active 568 units of the city and municipal guards. It means the increase by 15 from the previous year. They employed jointly 9869 persons (increase by 142). Each the 5th municipality in Poland had organized the guard. The article outlines the roles and tasks of the City Guard according to the Polish legal system as an organizational structure obliged to protect public security and order against the background of controls carried out by The Supreme Chamber of Control in 2011. (pp. 75–82).

Review

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Tomasz Telep

In the reviewed book *Human Resource Management – Concepts, Models, Methods* the Author, Andrzej Wilk considers the problems of HRM in companies. He presents concepts, models and methods based on practical experiences and scientific research as well as drawn from the rich literature on management. In particular he considers such problems as human capital, cultural determinants of work and management, methods and techniques of recruitment and selection, operational methods of the organizations of the future and the role of HR workers in enterprises. (pp. 83–85).

Documentation

THE FUNCTIONING OF EUROPEAN ECONOMIC INTEREST GROUPING (EEIG) ON THE SINGLE EUROPEAN MARKET

Cezary Tomasz Szyjko

On July 25, 1985 the Council has passed the EEC ordinance No. 2137/85 for the creation of a European Economic Interest Group (German: EWIV, French: GEIE) and made available a new supranational type of enterprise which should facilitate co-operation in European research projects especially for small and medium-sized enterprises (SMEs). The influence of economic interest groups on national policy-making on European Union-level policy and European integration seems to be case specific and circumstantial. Certain economic interests (for example, pension funds) are so influential that some of them become almost inseparable from the state. However, economic interests are less likely to become influential when broad institutional questions are negotiated, rather than specific rules with a clear cost-benefit balance. And it is especially when they feel challenged by the state that they turn their efforts to EU-level lobbying. The record of economic interest groups in EU policy-making appears also to be mixed.

Europe must act to create more prosperity and cohesion. That is why the European Commission adopted the Single Market Act, a series of measures to boost the European economy and create jobs. Since 1992, the Single Market has brought tremendous benefits and created new opportunities. But free movement of goods, services, capital and people does not always happen smoothly. There is no truly integrated European market in some fields. Pieces of legislation are missing. And administrative obstacles and lacking enforcement leave the full potential of the Single Market unexploited. Confidence in the Single Market also needs a strong boost to help stimulate economic growth. Europe needs to act with more force and conviction to show that the Single Market brings social progress and can be beneficial for consumers, workers and small enterprises. During its Presidency Poland must keep the Single Market Act high on the political agenda. And work in partnership with national governments, European Parliament and civil society actors to ensure delivery of the actions by the end of 2012, the twentieth anniversary of the 1992 programme for the Single Market. (pp. 86–95).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Zapraszamy do współpracy. Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Prosimy przekazywać teksty (z krótkim streszczeniem i ewentualnie bibliografią nieprzekraczającą 10 pozycji) w formie elektronicznej jako załącznik do e-maila lub listownie nagrane na płytę CD, uzupełnione informacją o Autorze i adresie kontaktowym. Teksty mogą być nadsyłane również w języku angielskim.

Uwaga: dołączając do tekstów elementy graficzne prosimy uwzględnić, iż artykuły publikowane są w technice czarno-białej.

Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorom zmian tytułów i podtytułów, skrótów w tekstach oraz poprawek stylistycznych. Autorzy wyrażają zgodę na publikację tekstów zarówno w formie drukowanej, jak i w postaci elektronicznej w wydaniu internetowym kwartalnika. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Rada Redakcyjna

Adres do korespondencji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”
Al. Jerozolimskie 200
02-486 Warszawa
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
tel. 22 539 19 00, fax 22 539 19 51

Zamówienia na prenumeratę oraz numery archiwalne kwartalnika prosimy składać za pośrednictwem poczty elektronicznej.