



Zarządzanie organizacją i informacją

redakcja

Artur Paździor

MONOGRAFIE

Zarządzanie organizacją i informacją

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Zarządzanie organizacją i informacją

redakcja
Artur Paździor



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2020

Recenzenci:

prof. dr hab. Andrzej Miszczuk, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

dr hab. Wiesław Janik, prof. ucz., Politechnika Lubelska



Publikacja powstała przy współpracy z Polskim
Towarzystwem Ekonomicznym Oddział w Lublinie

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2020

ISBN: 978-83-7947-443-1

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: DjaF – 30-092 Kraków, ul. Kmietowicza 1/1
www.djaf.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wstęp	7
<i>Barbara Mazur</i>	
Wartości w organizacji.....	9
<i>Anna Bajus</i>	
Znaczenie informacji i wiedzy w praktyce zarządzania zakładami górnictwymi	25
<i>Stanisław Skowron, Jacek Dziwulski</i>	
Rola jakości obsługi klienta w procesie budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.....	43
<i>Jacek Grzywacz, Ewa Jagodzińska-Komar</i>	
Transformacja cyfrowa w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw	52
<i>Karolina Anielak</i>	
Social media as an essential tool for banks' marketing communication in Poland	65
<i>Elena Mieszajkina</i>	
Wewnętrzne determinanty zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny	77
<i>Magdalena Wiercioch</i>	
Konkurencyjność przedsiębiorstw w kontekście koncepcji Krajowych Klasterów Kluczowych w Polsce	95
<i>Krystyna Barczyk</i>	
Spółeczna odpowiedzialność biznesu w raportach na temat danych niefinansowych.....	109
<i>Jakub Bis, Bartosz Sobotka</i>	
Analiza i ocena rezultatów projektu „Kompetentny Menedżer” realizowanego na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej i współfinansowanego ze środków unijnych w aspekcie potrzeb rynku pracy	124

Wstęp

Zarządzanie organizacją we współczesnym świecie wymaga od menedżerów wcześniejszego zaplanowania i właściwej organizacji wielokierunkowych działań integrujących różnorodne obszary i grupy interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Skuteczna realizacja tych procesów w dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach nie jest możliwa bez niezakłóconego obiegu informacji zarządczej, sprawozdawczej, technologicznej, marketingowej, logistycznej itd. Integracja wymienionych elementów prowadzi do wykreowania przewagi konkurencyjnej i stanowi fundament pod budowę wartości organizacji. Nie bez znaczenia jest także klient stanowiący podstawowe ogniwo w procesie kształtowania obiegu informacji i zwiększania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

W niniejszej monografii, stanowiącej zbiór rozważań na temat wielu rodzajów i wielu czynnikach wpływających na jej efektywność i rozwój, zawarto artykuły traktujące o:

- wartości w organizacji,
- mediach społecznościowych w instytucjach finansowych,
- roli jakości obsługi klienta w procesie budowania przewagi konkurencyjnej organizacji,
- znaczeniu informacji i wiedzy w praktyce zarządzania zakładami górnictwem,
- transformacji cyfrowej w sektorze MŚP
- franczyzie, jako modelu zarządzania z perspektywy małego przedsiębiorstwa,
- miejscu społecznej odpowiedzialności biznesu w raportowaniu niefinansowym,
- wewnętrznych determinantach zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw regionalnych,
- kompetencjach menedżerskich studentów.

Niniejsza monografia zawiera dziewięć artykułów, których autorzy reprezentują różne ośrodki akademickie. Ich treść koncentruje się na problemach funkcjonowania organizacji w różnych wymiarach. Są one rezultatem analizy danych wtórnych lub własnych badań naukowych. Z uwagi na mnogość poruszanych problemów niniejsza monografię można traktować jako wielowątkową analizę czynników efektywności i rozwoju współczesnej organizacji.

Artur Paździor

Wartości w organizacji

Streszczenie

Artykuł poświęcony został kwestii szeroko rozumianych wartości, które odgrywają istotną rolę w każdej organizacji. Jej sukces w dużej mierze zależy od wartości i ich synergii z celami organizacji. Składa się on z pięciu części, z których pierwsza poświęcona została omówieniu roli wartości w organizacji, ostatnia natomiast podejmuje kwestie wartości osobowych uczestników organizacji. W ten sposób te dwie części tworzą klamrę w strukturze artykułu zasadzającą się na odwołaniu do wartości organizacji i jej pracowników. Części druga, trzecia i czwarta objęte ową klamrą traktują o wartościach w sensie filozoficznym. Przedstawiają one odpowiednio zagadnienie wartości w kulturze, spór o sposób istnienia wartości oraz funkcjonujące w naukach społecznych klasyfikacje wartości.

Artykuł ma charakter przeglądowy, teoretyczny. Metodą badawczą jest analiza materiałów ze źródeł wtórnych, literaturowych.

Słowa kluczowe: wartości organizacji, istota wartości, klasyfikacje wartości, wartości osobowe.

Wprowadzenie

Wartości organizacyjne są wytworem zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników kulturotwórczych. Pośród czynników zewnętrznych kształtujących wartości występuje środowisko społeczne, z którego pochodzą pracownicy. Natomiast czynnikami wewnętrznymi są wartości naczelnego kierownictwa.

Aby system wartości ogłoszony w przedsiębiorstwie nie był pustą deklaracją a stanowił ważny element strategii prowadzenia biznesu, należy przestrzegać czterech podstawowych zasad w ich formułowaniu i wykorzystywaniu. Zdaniem P.M. Lencioniego [2003, s. 40-44] są one następujące:

1. Rozumienie różnych rodzajów wartości. Należy rozróżnić cztery grupy wartości, a mianowicie: wartości kluczowe (głęboko zakorzenione w firmie

¹ Dr hab. profesor uczelni, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

zasady przestrzegane we wszystkich działach, filozofia zarządzania), wartości pożądane (takie, które są potrzebne, ale obecnie ich brakuje), wartości minimalne (podstawowe wymagania wobec członków organizacji, np. dotyczące punktualności, uczciwości), wartości przypadkowe (powstałe spontanicznie bez ingerencji dyirekcji, z czasem utrwalone).

2. Agresywna autentyczność. Wartości ogłoszone przez przedsiębiorstwa muszą być autentyczne oraz muszą wyróżniać je na tle konkurencji. Powielanie utartych wzorów i sloganów upodobni jedynie firmę do konkurentów, a nie stanie się jej autentycznym, indywidualnym drogowskazem do sukcesu.
3. Nadzorowanie całego procesu. Wartości powinny być opracowane przez najwyższe kierownictwo. Przeprowadzanie ankiet i licznych zebrań w celu znalezienia powszechnej zgody co do kluczowych wartości nie jest najlepszym rozwiązaniem. Chodzi o narzucenie zestawu podstawowych przekonań zgodnych ze strategią funkcjonowania firmy, wszystkim jej członkom. Konsultacje ze wszystkimi pracownikami co do wartości firmy prowadzą do sytuacji, w której sugestie napływają z wielu stron, często różnią się od siebie w sposób znaczny, pochodzą od pracowników, którzy niekoniecznie angażują się w sprawy firmy.
4. Kluczowe wartości przenikają wszystko. Kluczowe wartości są podstawą każdej decyzji w przedsiębiorstwie każdy pracownik musi mieć tego świadomość. Wartości te powinny przenikać wszystkie procesy związane z pracownikami: metody rekrutacji, oceny osiągnięć menedżerów, kryteria awansów i premii oraz wszystkie pozostałe dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jakie jest miejsce wartości w organizacjach – zespołach złożonych z ludzi i tworzonych przez założycieli do realizacji misji i osiągnięcia założonych celów [Kozłmiński, 2011, s. 17]?

1. Rola wartości w organizacji

W celu określenia znaczenia wartości w organizacji warto przytoczyć socjologiczną definicję wartości. W ujęciu J. Szczepańskiego [1972, s. 90] wartości to dowolny przedmiot wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w swoim życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako ważny przymus. Wyróżnia on następujące rodzaje wartości [Lipińska, 2008, s. 158-172]:

1. *Wartości odczuwane* – wartości zinternalizowane w stopniu tak głębokim, że postrzegane są jako element wewnętrznego świata człowieka, zaś dążenie do ich realizacji postrzegane jest jako realizacja własnej, wewnętrznej potrzeby. W organizacjach opartych na wiedzy może to być: odpowiedzialność społeczna za wypowiedzi, troska i zainteresowanie innymi, troska o nowych członków, oraz równe traktowanie wszystkich członków grupy.

2. *Wartości uznawane* – takie, o których człowiek wie, że powinny być dla niego atrakcyjne i że powinien je cenić; w ich realizacji odczuwany jest przymus zewnętrzny, np.: koncentracja na rzetelności odpowiedzi, koncentracja na zadaniu, praca zespołowa, tworzenie wiedzy, oraz ochrona wiedzy,

3. *Wartości realizowane* – mogą nimi być zarówno wartości odczuwane, jak i uznawane, jednak nie wszystkie wartości, które w deklaracjach określone są jako uznawane, są przez ludzi realizowane w praktyce, np.: przejawianie inicjatywy, konkurencyjność, doskonalenie zawodowe oraz uczestnictwo w sieciach.

Aby wartości, którym hołduje przedsiębiorstwo, stały się czynnikiem jego sukcesu, nie mogą być one nieuporządkowane, oderwane od rzeczywistości, w której firma funkcjonuje. Takie puste wartości powodować mogą jedynie podkopywanie wiarygodności firmy wśród klientów i cynizm wśród pracowników, a nie prowadzić do umocnienia pozycji rynkowej. Wartości powinny zatem tworzyć spójny tzw. system wartości, który J. Penc określa jako „rangowo uporządkowany system pewnych ideałów lub wartości w kategoriach ich ważności. Stanowi on podstawę dokonywania wyborów i rozwiązywania konfliktów pomiędzy dwoma lub większą liczbą sposobów działania, czy też pewną liczbę wartości. System ten pełni rolę kryterium wyboru dążeń i indywidualnej drogi życia w określonych społecznie ramach, różnicuje społeczną sferę osobowości ludzkiej i ludzkie dążenia. Brak rzeczywistego zakorzenienia jednostki w systemie wartości swojej społeczności jest powodem jej wyobcowania” [Penc, 1997, s. 438].

System wartości winien uwzględniać kwestię podobieństwa wartości wszystkich członków organizacji. Podobieństwo wartości związanych z pracą jest szczególnie istotne podczas wczesnych stadiów tworzenia się grupy [Penc, 1997, s. 88]. Na tych formatywnych etapach zespół musi skupić się na wzmocnieniu relacji między członkami grupy po to, by początkowe zaufanie mogło się utrzymać się pomimo konfliktów, które mogą wystąpić w przyszłości. Rola wartości w procesach formowania grupy może zostać pozytywnie określona poprzez znaczenie ich podobieństwa w zróżnicowanych demograficznie grupach gwarantującego skuteczne współdziałanie ich członków [Penc, 1997, s. 89-98]:

- podobieństwo wartości członków grupy redukuje wagę i wielkość wpływu różnorodności cech demograficznych zespołu szczególnie wówczas, gdy te wartości i cechy demograficzne nie są ze sobą ściśle powiązane;
- podobieństwo wartości członków grupy daje wszystkim członkom poczucie stanowienia jednej wspólnej całości (jako opozycji do zróżnicowanych podgrup). Członkowie o różnych wartościach mogą być postrzegani stereotypowo lub nawet negatywnie, podczas gdy ci o podobnych wartościach są postrzegani znacznie korzystniej;
- postrzegane podobieństwo wartości moralnych zmniejsza prawdopodobieństwo formowania się oddzielnych podgrup w zespole i może na to wpływać w większym zakresie, niż postrzegane podobieństwo wartości preferencyjnych;

- podobieństwo wartości prowadzi do większej zwartości grupy;
- postrzegane podobieństwo wartości umożliwia zachowanie i wzrost poziomu zaufania interpersonalnego w grupie;
- podobieństwo wartości preferencyjnych ułatwia rozwój grupowych norm proceduralnych;
- postrzegane podobieństwo wartości członków zespołu (szczególnie moralnych) prowadzi do częstszej wymiany i chętniejszego dzielenia się posiadanymi informacjami;
- więcej prób wpływania na innych wystąpić może pośród zespołów z konfliktowymi wartościami, szczególnie moralnymi, niż w zespołach o zbliżonych wartościach;
- próby wywierania wpływu okazują się bardziej skuteczne w zespołach o podobnych wartościach, szczególnie wartościach społecznego uzgodnienia;
- podobieństwo wartości pracy promuje efektywny poziom zarządzania.

Organizacje winny zrewidować stosowane procedury rekrutacyjne i selekcyjne. Jeżeli grupa aplikantów jest bardzo zróżnicowana demograficznie lub gdy organizacja akceptuje rasową i etniczną różnorodność jedynie jako cel – musi być ostrożna i dokonywać wyboru pracowników o podobnych wartościach [Dose, Klimoski, 1999, s. 101].

Wartości wyznawane i realizowane w praktyce prowadzenia biznesu wchodzą w skład kultury przedsiębiorstwa. Kulturę tę należy rozpatrywać jako system wzajemnie na siebie oddziałujących i zależnych od siebie elementów takich jak: a) wartości, idee, wyobrażenia, normy i wzorce zachowań, b) ludzie i ich postawy, ich doświadczenia stwarzające określona orientację, np. na działania organizacyjne, techniczne, rynkowe itp., c) styl kierowania, współpraca służb i działów, tradycja porozumiewania się, znaczenie nadawane pracy w zespole, porozumieniu, kontroli, dbałość o jakość, o klienta itp.

Poprawnie ukształtowany system wartości może w dużym stopniu poprawić efekty działania organizacji, gdyż: a) przesądza o sposobie podejmowania decyzji, b) determinuje styl zarządzania zasobami ludzkimi, c) określa sposoby reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, d) wyznacza wzorce zachowań właściwych dla danej organizacji, e) pozwala nowym pracownikom na szybką adaptację do panujących w firmie warunków [Rybak, 2004, s.126]. M. Armstrong podkreśla znaczenie wartości w kontekście kultury przedsiębiorstwa [2000]. Tylko wartości głęboko zakorzenione w kulturze organizacji wywierają istotny wpływ na działalność przedsiębiorstwa, podczas gdy wartości nie znajdujące odzwierciedlenia w rzeczywistości, wartości idealistyczne nieprzekładające się na zachowania kierownictwa firmy, nie mają dużego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dlatego też menedżerowie muszą kształtować kulturę organizacyjną, oczywiście w taki sposób, by grupa akceptowała proponowane wartości [Penc, 2004, s.23].

2. Spór o sposób istnienia wartości

Rozumienie wartości na gruncie filozofii, jak i ich interpretacja od początku nie były jednoznaczne. Jak wynika z definicji wartości, można wskazać dwa odmienne stanowiska w kwestii ich natury. Według niektórych filozofów (początek takiemu rozumieniu wartości dał Arystoteles, nadając im charakter absolutny i autonomiczny; podobnie pojmują je przedstawiciele kierunku fenomenologicznego) wartości istnieją *obiektywnie*, dlatego można je poznawać za pomocą rozumu lub intuicji. Inni filozofowie jak np. grecki filozof Protagoras (uznający, że subiektywne odczucie człowieka, który jest miarą wszystkich rzeczy, decyduje o ich wartości) i wielu współczesnych psychologów jest zdania, że wartości mają *subiektywny* charakter, istnieją tylko w ludzkim umyśle, są więc zjawiskami psychicznymi. Zgodnie z subiektywnym punktem widzenia każda wartość musi zaistnieć w czyimś umyśle, w którym tworzony jest obraz cech danego „kandydata” na wartość. Taki obraz nosi nazwę *struktury*, *schematu*, *reprezentacji poznawczej*, *pojęcia* bądź *przekonania*. Wartością dla kogoś jest to, co ma swoją reprezentację poznawczą i co zostało umieszczone przynajmniej w dwóch wymiarach: *dobry-zły* i *ważny-nieważny*. Rozważając pierwszy wymiar należy mówić o wartościach pozytywnych i negatywnych, wymiar drugi pozwala uporządkować wartości o tym samym znaku i stworzyć z nich hierarchię. Jednakże pełna charakterystyka wartości wymaga wprowadzenia trzeciego wymiaru – *powinności*. Wartości są nie tylko pozytywne lub negatywne, bardziej lub mniej ważne, ale „domagają się”, by je wcielić w życie. W tym sensie mają one charakter powinnościowy, normatywny – są standardami stanów idealnych reprezentujących wyższy poziom od stanów rzeczywistych [Brzozowski, 2006, s. 59-61]. Wartości posiadają szczególną atrakcyjność, domagającą się ich realizacji, która wyklucza obojętne zachowanie się człowieka wobec nich. Krytyczną analizę subiektywistycznego pojmowania wartości przedstawił R. Ingarden [1973, s. 118], który z wartości uczynił ontyczny fundament odpowiedzialności. Przyjął on istnienie *idealnych jakości wartości*, które dopiero dopuszczają konkretyzację w indywidualnym przypadku, a tym samym umożliwiają wartościowe przedmioty indywidualne. „Sprawiedliwość”, „wolność”, „skrucha”, „miłosierdzie”, „ofiarność”, „uczciwość”, a z drugiej strony „upór”, „okrucieństwo”, „nienawiść”, „głupota”, „surowość”, „brutalność” istnieją w *idei* jako wartość pozytywna bądź jako wartość negatywna. Konkretyzacja i indywidualizacja rzeczywiście zachodzi w indywidualnym przypadku i posiada w przedmiocie indywidualnym (rzecz, postępowanie, zdarzenie) wystarczający warunek swego istnienia. W taki sposób dochodzi do połączenia indywidualnego wypełnienia z obiektywnie istniejącymi wartościami.

Badaniem wartości przez wiele stuleci zajmowała się filozofia, głównie zaś aksjologia, chociaż stanowiły one również pole zainteresowania innych jej działów, takich jak etyka czy estetyka. W aksjologii pojęcie wartość stanowi podstawową

kategorię i oznacza to wszystko, co uchodzi za ważne i cenne dla jednostki i społeczeństwa oraz jest godne pożądanía, co łączy się z pozytywnymi przeżyciami i stanowi jednocześnie cel ludzkich dążeń [Łobocki, 1993, s. 125]. Mówienie i pisanie o wartościach przestało być jedynie kwestią filozoficzną, a samo pojęcie wartości stało się bardzo szeroką kategorią poznawczą analizowaną przez wiele dziedzin nauki, takich jak ekonomia, socjologia czy psychologia. W badaniu wartości każda z tych nauk stosuje specyficzne dla siebie metody i techniki, a wyniki opisuje stosując własną terminologię.

To powoduje, że często uznaje się, że „problematyka wartości jest na tyle ważna, co trudna i złożona, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym, zarówno na poziomie zagadnień ogólnych, jak i szczegółowych. Trudności zaczynają się od samej definicji terminu wartość: wielość i odmienność tych definicji powoduje, że wyniki teoretycznych prac różnych autorów trudno jest uzgodnić a rezultaty badań empirycznych nad systemami wartości są trudne do porównania” [Lewicka-Strzałecka, 1991, s. 8]. Także w opinii W. Tatarkiewicza *zdefiniowanie wartości jest trudne, jeśli w ogóle możliwe (...). To co wygląda na definicję wartości, jest raczej zastąpieniem wyrazu przez inny wyraz mniej więcej to samo znaczący, na przykład dobro. Albo jest omówieniem*” [Głuszyński, 1983, s.105].

Teoretyczne kontrowersje wokół pojęcia wartości znajdują swoje odzwierciedlenie w dotychczasowej praktyce badawczej i dlatego uważa się, że jest to najbardziej nieuporządkowany teren badań empirycznych, a pośród zjawisk wpływających na powstanie takiej sytuacji wymienia się:

- dowolne utożsamianie wartości z takimi pojęciami, jak potrzeby, aspiracje, zainteresowania, cele życiowe;
- brak odpowiedniości między wstępnymi ustaleniami wartości a właściwym przedmiotem badań empirycznych;
- znaczne zróżnicowanie technik badawczych;
- stosowanie odmiennych wskaźników;
- operowanie wartościami o różnym stopniu ogólności i o różnych zakresach (nawet w tych samych badaniach);
- analizę odmiennych aspektów systemów wartości.²

Wskutek wymienionych przyczyn – mimo przeprowadzenia dotąd wielu badań nad systemami wartości – wyniki ich są nieporównywalne, brak nawet dostatecznie ostrych kryteriów przydatnych do weryfikacji wyników tych badań.

2 S. Jałowiecki, *Struktura systemu wartości: Konstrukcje teoretyczne i techniki analizy*, (w:) Systemy wartości w środowisku pracy, red. X. Gliszczyńska, Książka i Wiedza, Warszawa 1982, s. 112. S. Jałowiecki wskazuje na pięć błędów, którymi obciążone są empiryczne badania wartości, które nazywa fikcjami w badaniach struktury systemu wartości. Charakteryzuje je następująco:

1. Już procedura wyodrębnienia systemu wartości z całości obiektów posiadających znaczenie dla człowieka (w tym i środków do osiągnięcia wartości) jest zabiegiem prowadzącym do utworzenia nie istniejącego realnie, fikcyjnego systemu.

Wartość należy do pojęć o charakterze ogólnym; jest ona terminem nieostrym, którego cechą nieodłącznie jest nieokreśloność. Definicje wartości formułowane na gruncie nauk społecznych wskazują, że *wartością jest dla człowieka wszystko to, co stanowi przedmiot jego potrzeb, postaw, dążeń i aspiracji. (...) Wartości można rozpatrywać zarówno w kontekście potrzeb i dążeń jednostki, jak i w kontekście jej działań. Wynikają one z potrzeb ludzkich, ale są ukształtowane przez wzory kultury danego społeczeństwa i to w silniejszej mierze niż potrzeby, które też tym wzorom podlegają. Z drugiej strony, nadają kierunek działaniu, stanowią podstawę do formułowania określonych norm społecznych, są źródłem różnego typu wyborów, a zwłaszcza selekcji takich a nie innych sposobów postępowania* [Dobrowolska, 1982, s. 37].

W obrębie nauk społecznych uznaje się również, że wartość ma charakter subiektywny, oznacza bowiem pewien stosunek działającego człowieka do danego przedmiotu, związany z przeświadczeniem, że przedmiot ów potrafi zaspokoić – pośrednio lub bezpośrednio – jego potrzeby. Ma jednak swój aspekt obiektywny, bo jest uzależniona od potencjalnych właściwości danego przedmiotu [Dobrowolska, 1974, s. 77]. Z kolei w prakseologii wartość określa się w następujący sposób: *Wartość także walor: jakiś przedmiot posiada wartość to tyle, co: przedmiot jest oceniany pozytywnie (wartość dodatnia) lub negatywnie (wartość ujemna) bądź preferowany (preferencja). Stąd rozróżnia się tyle rodzajów wartości, ile rodzajów ocen; prakseologów interesują przede wszystkim wartości użyteczne, wartości prakseologiczne, wartości (walory) praktyczne działania czyli wartości (walory) techniczne działania. Wymienione wartości są sobie bliskie, z tym że wartości użyteczne są przypisywane nie tylko działaniom, podczas gdy wartości prakseologiczne, praktyczne, czyli wartości techniczne, zazwyczaj dotyczą tylko działania* [Zieleniewski, 1982, s. 240]. Obok terminu wartość w prakseologii używa się pojęcia bliskoznacznego – cenność, pozwalającego na kwantyfikację różnego rodzaju ocen i przypisywanie im określonych wielkości liczbowych.

-
2. Drugą fikcją są tworzone przez badaczy jednolite systemy wartości, nie uwzględniające istniejących odrębności pomiędzy różnymi systemami wartości poszczególnych jednostek.
 3. Trzecim mankamentem prowadzącym do utworzenia konstrukcji fikcyjnej jest sprowadzenie wszystkich powiązań między wartościami do systemu powiązań hierarchicznych.
 4. Czwartym jest rozpatrywanie systemu wartości za pomocą wybranych a priori kategorii strukturalnych.
 5. Piąty rodzaj fikcji to typowa dla badań socjologicznych i psychologicznych fikcja statystyczna, polegająca na tym, że z określonych wyborów wartości poszczególnych jednostek konstruuje się systemy wartości określonej zbiorowości lub grupy społecznej. Opracowana statystycznie w ten sposób hierarchia wartości może być tworem nie istniejącym w rzeczywistości.

Zdaniem S. Jałowieckiego wszystkie wymienione rodzaje fikcji najczęściej nakładają się na siebie, a powstałe w ten sposób konstrukcje mają niewiele wspólnego z realnie istniejącymi systemami wartości. Jednakże tylko pierwszy rodzaj fikcji jest praktycznie nie do uniknięcia. Przynajmniej częściowo można się uporać z fikcją 4. i 5. stosując odpowiednie techniki analizy systemów wartości. Natomiast, jak przekonuje cytowany autor, nie ma żadnych przeszkód do całkowitej eliminacji fikcji 2. i 3. s.121

Z przeglądu piśmiennictwa dotyczącego wartości wynika, że kryteria opisu i podziału wartości nie są jednorodne. Wartość bowiem raz jest celem, innym razem kryterium wyboru celów lub motywów działania, czasem utożsamiana jest z normą, w innych przypadkach jest przypisana do przedmiotu, albo też jest subiektywnym odzwierciedleniem przekonań człowieka. Niemożliwe jest więc takie określenie terminu wartość, by jego definicja została zaakceptowana przez wszystkich, którzy się na ten temat wypowiadają. Możliwe jest natomiast pogrupowanie definicji wartości, które wyróżnia trzy kategorie definicji tego pojęcia:

- 1) psychologiczne, w których wartości traktuje się jako zjawiska indywidualne (zinternalizowane doświadczenie),
- 2) socjologiczne, w którym wartościom nadaje się wymiar społeczny,
- 3) kulturowe, które podkreślają uniwersalny wymiar wartości możliwie zewnętrznych wobec człowieka, dominujących w danym społeczeństwie [Misztal, 1980, s. 13-47].

Skoro wartości dotyczą stosunków międzyludzkich i społeczeństw, to ważne są także dla zarządzających. Przez tych ostatnich wartości uznawane są za bardzo istotne w kontekście procesów grupowych, zwłaszcza te wartości, które są bezpośrednio związane ze środowiskiem pracy [Dose, Klimoski, 1999, s. 85]. Twierdzi się nawet, że mogą one być bardziej znaczącymi wskaźnikami zjawisk organizacyjnych niż takie zmienne, jak postawy, percepcje czy cechy osobowościowe członków organizacji. Oznacza to, że rozpoznanie wartości winno ułatwiać rozumienie wpływu składu zespołu na jego działania, a w szczególności na takie procesy, jak grupowe podejmowanie decyzji.

W literaturze z zakresu zarządzania wartości bywają definiowane zazwyczaj jako standardy lub kryteria wyboru celów lub wskazywania działań [Kluckhohn, 1951; Kluckhohn, Strodbeck, 1961, za: Mikułowski-Pomorski 1999, s. 9]. Uważa się także, że wartości, które mają ogólną naturę, są względnie stałe i zajmują centralne miejsce w tożsamości każdego człowieka [England, 1967], posiadają komponent motywacyjny, który implikuje odpowiadające mu zachowanie. Przez to wartości traktowane są jako bardzo istotne dla każdego człowieka i stosunkowo trudne do zmiany. Często zakłada się *a priori*, że członkowie reprezentujący tę samą grupę wiekową lub przynależący do tej samej grupy rasowej czy etnicznej wyznają podobne wartości. Badania dowiodły jednak, że nie można kierować się takimi założeniami, ponieważ w odniesieniu do demograficznych zmiennych grupy takich jak płeć i wiek, nie zawsze istnieją różnice między wyznawanymi przez badanych wartościami [Bengson, Lovejoy, 1973]. Kryteria opisu i podziału wartości są bardzo zróżnicowane.

3. Klasyfikacje wartości

Spośród licznych klasyfikacji uwzględniających różne rodzaje wartości warto przytoczyć te, które mają najbardziej ogólny charakter i relatywnie szeroki zakres umożliwiający odniesienie do wielu aspektów ludzkiego działania. Do takich należy klasyfikacja przeprowadzona przez D. Dobrowolską, która stosuje podział na **wartości konkretne**, z którymi mamy do czynienia bezpośrednio w życiu codziennym, i **wartości abstrakcyjne**, które stanowią podstawę uznania tych pierwszych i nadają życiu ludzkiemu głębszy sens. Wśród wartości konkretnych wyróżnia: 1) *wartości życia codziennego*, czyli różne dziedziny życia i aktywności człowieka, jak kategorie: praca zawodowa, życie rodzinne, kształcenie się, odpoczynek i rozrywki, praca społeczna i polityczna, zajmowanie się gospodarstwem domowym, i 2) *bardziej szczegółowe elementy każdej z wymienionych dziedzin życia*, np. rodzaj wykonywanych czynności, ich rozkład w czasie, środowisko fizyczne, stosunki z innymi ludźmi w danym zakresie, perspektywy na przyszłość itp. Do wartości abstrakcyjnych zalicza *wartości o charakterze osobistym*, związane z osobistymi dążeniami i celami człowieka (np. realizacja własnych zdolności, prestiż, sława, władza nad innymi, dobrobyt, etyczne postępowanie) oraz *wartości ogólnospołeczne*, dotyczące grup społecznych lub idei, z którymi dany człowiek się identyfikuje (np. dobro społeczne, postęp, pokój lub wojna, równość społeczna lub uprzywilejowanie własnej grupy)[Dobrowolska, 1982, s. 38].

Zarówno wartości konkretne, jak i abstrakcyjne łączą się w świadomości jednostki w określone systemy, w znacznej mierze o układzie hierarchicznym. Systemy te nakładają się na siebie, tworząc jeden system wartości, nie zawsze wewnątrznie spójny i konsekwentny. Występująca w nim hierarchia wartości jest często odbiciem hierarchii występującej w środowisku społecznym, do którego jednostka należy [Dobrowolska, 1982, s. 38].

Szczególnie ważnym argumentem stojącym za wielością klasyfikacji są odmienności w sposobie istnienia i charakterze poszczególnych wartości, czyli różnice ich statusu ontologicznego. Odzwierciedlające ten fakt podziały wartości stanowią (przynajmniej w niektórych przypadkach) poważną przeszkodę w konstrukcji jednolitego systemu wartości. S. Jałowiecki rozpatruje najczęściej przywoływane w literaturze podziały wartości, do których zalicza: 1) **wartości autoteliczne i instrumentalne** (wartości – cele i wartości – środki), 2) **wartości realizowane i uświadamiane**, oraz 3) **wartości konkretne i abstrakcyjne**.

Pomimo iż tradycje podziału na wartości autoteliczne i instrumentalne wywodzą się od I. Kanta, to jednak koncepcja ta nie była obca myślicielom starożytnej Grecji. W ich refleksjach formułowanych zwłaszcza na gruncie etyki można spotkać logiczną konsekwencję tego podziału, a mianowicie dążenie do wyznaczenia wartości absolutnych, funkcjonujących ze względu na nie same i niesprowadzalnych do żadnych innych wartości (klasycznym przykładem są wywody Arystotelesa na temat

szczęścia). Idea ta znajduje zwolenników wśród wielu filozofów. Na niej, jak np. w koncepcji M. Schelera, opiera się całość konstruowanego systemu teoretycznego. Socjologia kultury również ją potwierdza poprzez stosowanie rozróżnienia na działania autoteliczne i instrumentalne, z których pierwsze to działania ludzkie będące celami i wartościami samymi w sobie, drugie zaś to takie, które posiadają jedynie wartość instrumentalną – są o tyle konieczne i istotne, o ile służą innym celom istniejącym poza nimi. Przykładami działań pierwszego rodzaju mogą być działania w ekstazie, percepcja dzieł sztuki, zabawa, natomiast klasycznym przykładem działań drugiego rodzaju jest praca robotnika w kapitalistycznej fabryce, nie mająca dla wykonującego ją żadnej innej wartości poza czysto instrumentalną, ponieważ służy zdobyciu środków na zaspokojenie podstawowych potrzeb biologicznych [Pawłuczuk, 1978, s. 197]. Trudność, jaka się tu pojawia, polega na tym, że kryterium służące do odróżnienia wartości-środków od wartości-celów jest niejasne i arbitralne³. U podłoża tych podziałów odnaleźć można osobiste preferencje poszczególnych autorów, chociaż niezgodne ze sobą systemy ocen mają również wpływ.

W rzeczywistych systemach wartości poszczególnych jednostek oba te rodzaje wartości współistnieją obok siebie. Istnieją ciągle przekształcenia jednych w drugie – system jest układem dynamicznym i ciągle zmieniającym się. Toteż procedura ich wyodrębniania i tworzenia systemów składających się tylko z wartości autotelicznych prowadzi zawsze do tworzenia systemów mniej lub bardziej fikcyjnych, w rzeczywistości nie istniejących w takiej postaci [Jałowiecki, 1982, s. 114.] Niemniej procedury takie trzeba przeprowadzać, ponieważ nie sposób badać wszystkie obiekty mające znaczenie dla człowieka.

Analiza podziału na wartości realizowane i uświadamiane przynosi innego rodzaju rozstrzygnięcie. W pierwszej postaci tych wartości zaakcentowana jest cecha rzeczywistego zaspokojenia potrzeb bez określenia, w jakim stopniu jest to proces świadomy. Sposób rozumienia tych wartości sugeruje, że manifestują się one w świecie przedmiotów, działań i zachowań ludzkich, na podstawie których wnosimy o ich wartościowym dla człowieka charakterze. Należy każdorazowo weryfikować tę sugestię, ponieważ – jak podkreśla S. Jałowiecki – nie każdy obiekt działań może być uznany za wartość, niektóre mają charakter wyłącznie instrumentalny. Druga postać tych wartości (wartości uświadamiane) obejmuje te sytuacje, w których jednostka wyraźnie uświadamia sobie ich znaczenie i dostrzega związek między nimi a swoimi potrzebami. Wartości określane jako realizowane

3 Krytykę podziału wartości na ostateczne (autoteliczne) i instrumentalne (heteroteliczne) przeprowadziła A. Lewicka-Strzałecka [1991, s. 7-23] podstawową trudność związaną ze konstruowaniem takiego kryterium upatrując w tym, że zarówno jedne, jak i drugie wartości bywają określane tym samym terminem i przejawiają się identycznie w sensie behawioralnym. Pokazała ona również dwoisty, tzn. ostateczno-instrumentalny charakter wartości. Dwoistość ta powoduje, że te same wartości mogą być w zależności od podmiotu realizującego dana wartość oraz sytuacji traktowane jako ostateczne lub instrumentalne.

i uświadamiane bywają niekiedy identyczne, często jednak zdarzają się sytuacje, kiedy ich zakresy nie pokrywają się ze sobą.

Podział na wartości abstrakcyjne i konkretne, zbliżony do przeprowadzonego przez S. Ossowskiego rozróżnienia pomiędzy wartościami uroczystymi a wartościami życia codziennego, krzyżuje się z podziałem wartości omówionych poprzednio. Wzajemna niezależność wartości konkretnych i abstrakcyjnych jawi się jako jeszcze bardziej wyraźna niż autonomia wartości realizowanych i uświadamianych. Utworzone z nich systemy cechuje duży stopień niezależności. W tym przypadku nie ma możliwości utworzenia jednolitego systemu wartości, ponieważ rzeczywiste funkcje tych dwóch typów wartości są zupełnie odmienne.

Systemy powiązań pomiędzy poszczególnymi wartościami są pojmowane najczęściej jako systemy powiązań wyłącznie hierarchiczne. Wpływ na takie rozstrzygnięcia miała dotychczasowa praktyka badawcza, która wyraźnie uprzywilejowała ten sposób pojmowania struktury systemów wartości. Związki między wartościami mogą przybierać również postać powiązań poziomych opartych na stosunku równorzędności. Potwierdza to analiza zarówno uwarunkowań społecznych, jak i osobowościowych [Jałowiecki, 1982, s. 117].

4. Wartości osobowe uczestników organizacji

Skoro przedkładanie pewnych wartości nad inne jest w miarę stałą cechą człowieka, to hierarchia wartości stanowi ważną charakterystykę człowieka i jego osobowości. Psychologowie są zdania, że opierając się na charakterystycznych wartościach, można utworzyć typologie osobowości [Brzozowski, 2006, s. 59]. Prekursorem w tej dziedzinie był E. Spranger, którego klasyfikacja wartości stanowiła podstawę pierwszej psychologicznej skali wartości skonstruowanej w 1931 roku przez G.W. Allporta, P.E. Vernona i G. Lindzey. Skala ta umożliwia pomiar względnej ważności sześciu typów wartości i sześciu typów ludzkich osobowości [Siewierski, 1998, s. 48]. Typologia stworzona na podstawie uznawanych przez ludzi wartości obejmuje:

- *Osobę teoretyczną* – prawda jest jej dominującą wartością. Zainteresowania tej osoby mają charakter empiryczny, krytyczny, racjonalny, co sprawia, że często zajmuje się nauką, filozofią itp. Preferuje uporządkowaną i usystematyzowaną wiedzę;
- *Osobę ekonomiczną* – bogactwo i skuteczność (produktywność) to jej dominujące wartości. Osoba taka ma nastawienie praktyczne, pragnie stworzyć coś użytecznego. Pasuje do stereotypu amerykańskiego biznesmena;
- *Osobę estetyczną* – jej dominującymi wartościami jest piękno i harmonia. Każdą sytuację ocenia ona pod kątem atrakcyjności, symetrii i dopasowania. Dla tej osoby ważne jest realizowanie wartości związanych z przeżywaniem świata i cieszeniem się życiem;

- *Osobę społeczną* – miłość, humanitaryzm, współpraca, opiekuńczość to jej dominujące wartości. Osoba taka ceni kontakt z ludźmi jako cel sam w sobie. Na ogół jest ona uprzejma, sympatyczna; zwykle odbiera osoby ekonomiczne i teoretyczne jako „chłodne”;
- *Osobę polityczną* – władza jest jej dominującą wartością. Dąży do skupienia wokół siebie ludzi i zgromadzenia zasobów, które umożliwiłyby jej realizację własnych celów. Przywódcy i kierownicy posiadają tę charakterystykę w stopniu ponadprzeciętnym. U niektórych osób wartości te stają się niemal obsesyjne, motywując do walki o władzę i wpływy;
- *Osobę religijną* – jedność (zjednoczenie) jest jej dominującą wartością. Wykracza poza ludzkie doświadczenie, by zrozumieć wszechświat ujmowany jako całość lub dąży jakiś wybrany aspekt doświadczenia, by osiągnąć jego ekstremalne granice. Kieruje się wiarą i siłą własnych przekonań.

Twórca innej typologii wartości i osobowości, Ch. Morris, wyodrębnił trzynaście dróg ludzkiego życia. Wiążą się one z akceptacją charakterystycznych wartości (orientacji wartościujących) nazwanych apolińskimi, dionizyjskimi, prometejskimi, buddyjskimi itp. Do typologii Ch. Morrisa nawiązał J. Koziński, który szczególne znaczenie przypisał pięciu grupom wartości. Pierwsze z nich, wartości dionizyjskie, hedonistyczne, związane są z konsumpcją, wygodą życia i komfortem; drugie – wartości heraklesowe, to wartości siłacza: władza i sława, dominacja nad innymi, kontrola nad otoczeniem; trzecie – wartości prometejskie kierujące walką ze złem i cierpieniem, jakich doświadczają ludzie; czwarte – wartości apolińskie łączą się z trwaniem i rozwojem kultury i cywilizacji; piąte – wartości sokratyczne dotyczą rozumienia i poznawania samego siebie, a także rozwoju, samorealizacji i doskonalenia własnej osobowości [Koziński, 1998].

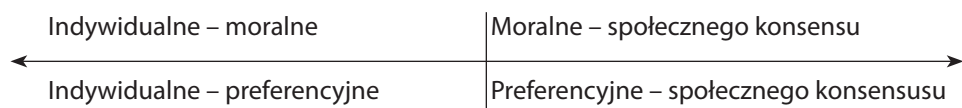
W poszukiwaniu miejsca wartości w osobowości warto odwołać się do psychologicznej koncepcji M. Rokeacha, który twierdził, że osobowość człowieka jest stanem poznawczym zbudowanym z przekonań. Niezliczone przekonania na temat świata i samych siebie są uporządkowane w postaci modułów, z których w osobowości najważniejszy jest moduł składający się z przekonań na temat własnej osobowości. Następny moduł tworzą przekonania dotyczące wartości, uporządkowane hierarchicznie pod względem ważności. M. Rokeach przypisywał wartościom odrębne i centralne miejsce w strukturze osobowości. Jedynie *pojęcie Ja* jest bardziej od nich kluczowe⁴. Jest on twórcą jednej z najbardziej znanych klasyfikacji wartości stosującą wymiary kompetencji moralnych i osobowo-społecznych. Model dzieli wartości na dwa typy: wartości instrumentalne i ostateczne⁵.

4 B. Wojciszke postrzega to inaczej. Według niego wartości – przynajmniej wartości osobiste – są integralną częścią Ja idealnego. Wartości osobiste są ideałami, do których dążymy, podaje za: P. Brzozowski [2006, s. 59].

5 Istnieje co najmniej pięć wersji testu M. Rokeacha, z których w czterech pojawia się po 18 wartości ostatecznych i instrumentalnych.

Wartości ostateczne (bezpieczeństwo, dobrobyt materialny, dojrzałość społeczna, doskonałość, miłość, ochrona środowiska, pasjonujące życie, piękno, poczucie własnej wartości, przyjaźń, przyjemność, rodzina, równość, spokój wewnętrzny, sukces życiowy, szczęście, uznanie społeczne, wolność, zbawienie, zdrowie i życie ludzkie) odnoszą się do sposobu zachowania, **wartości instrumentalne** (ambitny, czysty, intelektualista, kochający, logiczny, niezależny, odpowiedzialny, odważny, pogodny, pomocny, posłuszny, pracowity, tolerancyjny, twórczy, uczciwy, uprzejmy, uzdolniony, wierny, wybaczący, zrównoważony) mają do czynienia ze stanami krańcowymi egzystencji. Wartości ostateczne dzielą się na kategorie moralne (np. uczciwość) i kategorie kompetencji (np. inteligencja). Instrumentalne zaś są opisane bądź to jako osobowe (ostateczny sposób opisanie siebie), bądź to społeczne (ostateczny sposób opisanie społeczeństwa).

W odniesieniu do organizacji, model M. Rokeacha bywa niekiedy modyfikowany. Autorka jednej z takich modyfikacji jest J.J. Dose, która wprowadza dwójakiego rodzaju zmiany [Dose, 1997]. Pierwsza zmiana ma za zadanie wyraźniejsze odróżnienie wartości, ponieważ wiele z wartości zaklasyfikowanych przez M. Rokeacha do grupy ostatecznych lub instrumentalnych jest wzajemnie powiązanych (np. kochanie i dojrzała miłość). Druga natomiast dotyczy konieczności rozróżniania pomiędzy wartościami moralnymi a wartościami preferencyjnymi, ponieważ skale wartości związane z pracą zazwyczaj nie stosują rozróżnienia na wartości ostateczne i instrumentalne. Terminy wartości i preferencje, stosowane w literaturze zamiennie z wartościami moralnymi i wartościami preferencyjnymi, wskazują na ich odmiennosć wynikającą ze stosowania różnych standardów. Wartości moralne stosują standardy, które określają dobro i zło, natomiast wartości preferencyjne tego nie czynią. J. J. Dose, odwołując się do dychotomii wartości i preferencji, zastosowała zmieniony układ struktury wartości, pozwalający właściwiej opisać pojęcie wartości pracy. Ten zmodyfikowany układ przedstawiła na wykresie, na którym uwzględniła rozróżnienie wartości moralnych i preferencyjnych. Rozróżnienie to ukazuje kontinuum, na którego krańcach znajdują się wartości osobowe jednostki i wartości społecznie uzgodnione i zaaprobowane. Wartościami zawierającymi elementy społecznego uzgodnienia są np. uczciwość i sprawiedliwość, inne, które są przyjmowane osobiście lub idiosynkratycznie, to np. bezpieczeństwo i kreatywność. I jedno, i drugie zostały podzielone na wartości moralne i wartości preferencyjne; podział ten został przedstawiony na rysunku 1.



Rysunek 1. Typy wartości pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dose, Klimoski, 1999, s. 85].

Przedstawiony wykres ułatwia poszukiwanie czynników odgrywających rolę w określeniu wpływu jednorodności wartości pracy lub ich różnorodności wywieranego na zespół. Pierwszy czynnik odnosi się do sposobu, w jaki dana wartość powstawała i jak się rozwijała w przypadku każdego z członków grupy. J.J. Dose podkreśla, że niektóre wartości mają swoje źródło w bezpośrednim doświadczeniu jednostki, natomiast źródłem innych może być oddziaływanie społeczne prowadzące do socjalizacji każdego człowieka. Podobnego rozróżnienia dokonuje S. Ossowski, który za kryterium podziału przyjmuje rzeczywistą akceptację realizowanych wartości. W wyniku przyjęcia takiego kryterium wartości mogą zostać podzielone na dwie grupy, z których pierwsza obejmuje wartości odczuwane przez jednostkę jako cenne i rzeczywiste, natomiast druga włącza wartości uznawane jako cenne przez środowisko, a nie przez jednostkę, i na tej zasadzie przyjmowanych [Olechnicki, Załęcki, 2000, s. 239-240]. Wartości wytworzone w wyniku osobistego doświadczenia lub wynikające z osobowości człowieka uznawane są jako silniejsze i mniej podatne na zmiany od tych, na których przyjęcie miało wpływ społeczne środowisko lub kultura organizacyjna. Uwagi o złożonej naturze wartości – indywidualno-osobistej i środowiskowej – odnoszą się do wszelkich wartości, w tym wartości pracy. I chociaż wartości te mogą powstać w dwojaki sposób – zarówno poprzez wpływ społeczny, jak i przez bezpośrednie doświadczenie – to w każdym z tych przypadków tylko jedno źródło uznaje się za dominujące [Dose, Klimoski, 1999, s. 85]. To, co wykształciło daną wartość, ma dalsze implikacje wyrażające się tym, czy dana wartość może być wyuczona lub modyfikowana w wyniku interakcji między członkami zespołu, czy też raczej nie.

Członkowie organizacji, stanowiący ważny bodziec organizacyjnego uczenia się, są prymarnym źródłem wartości pracy, uzgodnionych i przekazanych społecznie. Ponieważ jednak nie wszystkie wartości pracy są społecznie zdeterminowane, to pewna ich część ma charakter wartości osobowych, kształtowanych poprzez bezpośrednie doświadczenie, a zatem silniejszych, bardziej trwałych i mniej podatnych na zmiany społeczne od tych pierwszych. Niektóre wartości moralne mogą być przestrzegane nawet wbrew wpływowi społecznemu. Egzemplifikacją może być zjawisko zwane *whistleblowing* polegające na ujawnianiu nadużyć organizacji przez jej pracowników zwanych sygnalistami.

Drugim czynnikiem uwidocznionym na wykresie i mającym wpływ na procesy grupowe, takie jak np. proces podejmowania decyzji, jest rozróżnienie wartości moralnych (np. sprawiedliwość) i wartości preferencyjnych (np. autonomia i bezpieczeństwo w pracy). Jednostka jest zazwyczaj bardzo świadoma wartości moralnych, toteż za jej pośrednictwem wartości te są także dostępne całej grupie – stają się przez to bardziej obiektywne, są łatwiejsze do zinternalizowania i bardziej centralne niż wartości preferencyjne. Ale też, jak się wydaje, ci, którzy przestrzegają wartości moralnych, będą bardziej od innych chcieli wpływać na moralny poziom procesów grupowych.

Literatura

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [2] Bengson V. L., Lovejoy M. C., *Values, personality, and social station: An inter-generational analysis*, "American Behavioral Scientist", 1973, Nr16.
- [3] Brzozowski P., *Miedzy Dionizosem a Heraklesem*, „Charaktery. Magazyn psychologiczny dla każdego”, kwiecień 2006, Nr 4 (111).
- [4] Dobrowolska D., *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 1974.
- [5] Dobrowolska D., *Wartość pracy zawodowej dla jednostki a różnicowanie społeczno-zawodowe*, (w:) *Systemy wartości w środowisku pracy*, red. X. Gliszczyńska, Książka i Wiedza, Warszawa 1982, s. 37–56.
- [6] Dose, J. J., *Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 1997, Nr 70.
- [7] Dose J. J., Klimoski R. J., *The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes*, "Human Resource Management Review" vol. 9, Nr 1, 1999.
- [8] Głuszyński J., *Wartości a wychowanie*, „Chowanna” Nr 2, 1983.
- [9] Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1973.
- [10] Jałowiecki S., *Struktura systemu wartości: Konstrukcje teoretyczne*, (w:) *Systemy wartości w środowisku pracy*, red. X. Gliszczyńska, Książka i Wiedza, Warszawa 1982.
- [11] Kluckhohn C., *Values and values orientations in the theory of actions*, (w:) *Towards a general theory of action*, red. T. Parsons, E. A. Shils, MA: Harvard University Press, Cambridge 1951, s. 388-433.
- [12] Kluckhohn F., Strodtbeck F., *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson, New York 1961.
- [13] Koźmielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, 2000.
- [14] Koźmiński A. K., Jemieliński D., *Zarządzanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [15] Lencioni P.M. *Czy warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na świecie”, nr 3, 2003.
- [16] Lewicka-Strzałecka A., *Wartości ostateczne a wartości instrumentalne*, „Prakseologia” 1991, nr 3-4 (112 -113).
- [17] Lipińska J., *Kultura grup dyskusyjnych w Internecie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2008.
- [18] Łobocki M., *Pedagogika wobec wartości*, (w:) *Konstelacje pedagogiczne*, red. B. Śliwowski, Kraków 1993.

- [19] *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983.
- [20] Mikułowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- [21] Misztal M., *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa 1980.
- [22] Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997.
- [23] Pawluczuk W., *Żywioł i forma*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.
- [24] Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- [25] Penc J., *Kultura w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Pieniądze i Więż”, nr 3, 2004.
- [26] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- [27] Siewierski B., *Czwarty wymiar czyli wartości kultury organizacyjnej*, „Personel”, styczeń 1998. s. 48.
- [28] Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, 1972.
- [29] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

Znaczenie informacji i wiedzy w praktyce zarządzania zakładami górnictwem

Streszczenie

Czerpiąc inspirację ze słów K. Materskiej, że „wartość informacji i wiedzy nie wynika z faktu jej posiadania, lecz wykorzystania” w opracowaniu zbadano znaczenie informacji i wiedzy na przykładzie struktury organizacyjnej oraz procesów zarządczych i narzędzi zarządczych wspierających te procesy. Odniesiono się także do koncepcji „Zarządzanie wiedzą i informacją”, która jest pomocna w poszerzeniu struktury poznawczej problemu badawczego.

Metodyka badań uwzględnia badanie dokumentów źródłowych analizowanego podmiotu oraz wnioskowanie logiczne prowadzące do identyfikacji zasobów informacji i wiedzy w strukturze organizacyjnej zakładów górniczych.

Słowa kluczowe: zasoby informacji, zasoby wiedzy, struktura organizacyjna, narzędzia zarządcze.

Wstęp

Współcześnie rola informacji i wiedzy cały czas rośnie. Menedżerowie dążą do doskonalenia narzędzi zarządzania i wzrostu efektywności działania podmiotów gospodarczych. Nie da się zarządzać informacją i wiedzą bez kwantyfikacji, krytycznej analizy a przede wszystkim zdefiniowania obecnych i przyszłych wymagań użytkowników.

W latach siedemdziesiątych XX wieku do rangi zasobów organizacji podniesiono informację, która pod względem ważności z pewnością nie ustępuje pozostałym [Best, 1998]. Z upływem czasu na przełomie ostatniego stulecia do zasobów dodano wiedzę. Wiedza została traktowana jako zasób, którym należy zarządzać.

Należy przy tym pamiętać, że ten specyficzny wyrób wykorzystywany poszerza się, a niewykorzystany zanika [Kelm, 2009]. Współczesna organizacja, podejmując się zarządzania zasobem, jakim jest wiedza, staje przed problemami dotyczącymi

¹ Mgr, Katedra Rachunkowości, Sprawozdawczości i Analizy Finansowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

między innymi jej wykorzystania, odzwierciedlenia w niej celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz oceny jakości wiedzy [Stachowicz-Stanusch, 2011].

P. Drucker opublikował w 1994r. artykuł w magazynie „The Atlantic Monthly”, w którym to „mocno podkreśla fakt odejścia od tradycyjnym zasobów, takich jak ziemia, praca, kapitał na rzecz nowego zasobu, jakim jest wiedza” [Gajewski, 2007].

A. Toffler i P. Drucker dwaj teoretycy zarządzania stwierdzają, że „wiedza i informacja są głównymi zasobami rozwoju w obecnych czasach”.

Rozwój technologii sprawia, że nasze wymagania zmieniają się wprost proporcjonalnie do środowiska danych, w którym pracujemy. Dzięki narzędziom, metodom, koncepcjom sukcesywnie dążymy do pozyskania i wydobywania danych na coraz to niższych poziomach szczegółowości. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że nie da się zarządzać tymi danymi bez jej wcześniejszego pomiaru, krytycznej analizy oraz zdefiniowania obecnych i przyszłych wymagań [Gudanowska, 2011].

Koncepcja zarządzania zasobami informacyjnymi traktuje informację jako zasób, którym może zarządzać organizacja. Wg K. Materskiej „wartość informacji nie wynika z faktu jej posiadania, lecz wykorzystania”, a „kierunek rozwoju zasobów informacji i wiedzy organizacyjnej nie może być pozostawiony przypadkowi – musi być zawsze połączony z konkretnym celem użyteczności (wartości) dla firmy”.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie to umiejętność gromadzenie, identyfikowanie, prezentowanie a także poszukiwanie jej źródeł. „Ważne jest tu nie tyle, jaka jest to wiedza, ale gdzie można ją znaleźć” [Gudanowska, 2011].

1. Zasoby wiedzy i informacji w zakładach górniczych

Podstawą funkcjonowania każdej organizacji jest posiadanie określonych informacji, które stanowią jej zasoby. Informacja wykorzystywana przez różnych odbiorców (tj. kadrę zarządzającą, dyrektorów, kierowników, pracowników) musi być [Davenport, Prusak, 1998]:

- dokładna (czyli wiernie odwzorowująca rzeczywistość),
- aktualna (umożliwiająca kadrze zarządzającej bieżące dane),
- kompletna (dostarczająca niezbędnych faktów oraz szczegółów),
- odpowiedzialna (dopasowana do specyficznych potrzeb jej odbiorców)

W zakładach górniczych zasoby informacji i wiedzy znajdują się w następujących wymiarach finansowych: miejsce powstawania kosztów, zlecenie, rodzaj kosztów, indeks, wskaźniki statystyczne, cykle rozliczeniowe. W tabeli 1 zaprezentowano uproszczony wykaz danych gromadzonych w wymiarach finansowych, które następnie omówiono.

Tabela 1. Gromadzenie danych w wymiarach finansowych

Gromadzenie danych w wymiarach finansowych			
Nazwa wymiaru finansowego	Opis wymiaru finansowego	Miejsce	Cel
Grupa mpk	zawiera listę mpk-ów wykorzystywanych w zakładach górniczych. Wykaz MPK-ów wynika z funkcjonującej w przedsiębiorstwie struktury organizacyjnej.	dotyczy całej struktury organizacyjnej	analiza danych według grup mpk-ów i pojedynczych mpk-ów służy celom kontrolnym a także ułatwia kalkulację kosztów rozliczanych w przekroju ostatecznych jednostek odniesienia
Grupa zleceń	zawiera listę zleceń wykorzystywanych w zakładach górniczych. Wynika ze specyfiki funkcjonowania i ewidencji danych w dziale/oddziale	dotyczy wybranych obszarów struktury organizacyjnej	analiza danych według grup zleceń i pojedynczych zleceń. umożliwia analizę kosztów na poziomie obiektów (maszyn, taśmociągów)
Konto rodzajowe	wymiar ujmuje koszty w układzie rodzajowym (zespół 4) z uwzględnieniem konta 490 oraz w przekroju typów działalności (zespół 5)	dotyczy całej struktury organizacyjnej	ewidencja księgowa kosztów stanowi zasadnicze źródło uzyskania informacji pierwotnych, stanowiących podstawę tworzenia informacji przetworzonych o kosztach
Indeks	wymiar ten wykorzystywany do rejestracji stanu magazynowego i faktycznie wykorzystanych materiałów	dotyczy całej struktury organizacyjnej, czyli tam gdzie wykorzystywane są materiały	ewidencja niezbędnych informacji w ujęciu ilościowym i wartościowym wykorzystanych materiałów

Gromadzenie danych w wymiarach finansowych			
Nazwa wymiaru finansowego	Opis wymiaru finansowego	Miejsce	Cel
Wskaźniki statystyczne	wskaźniki prezentują różne dane, które są wykorzystywane w procesie rozliczania i planowania kosztów	dotyczy wybranych obszarów struktury organizacyjnej	ewidencja informacji przetworzonej, wynikającej z rozdzielników. Zależy od wartości poznawczej określonej informacji, czyli zależy od celu jaki chcemy osiągnąć przy wykorzystaniu informacji
Cykle rozliczeniowe	wymiar ten zawiera informacje o nadawcy kosztów, odbiorcy kosztów, podstawie odniesienia kosztów, udziałach kosztów, które są wykorzystywane w procesie rozliczania tych kosztów	dotyczy całej struktury organizacyjnej	umożliwia rozliczenie kosztów w układzie kalkulacyjnym i stanowiskowym

Źródło: Opracowanie własne.

I tak:

- 1) Wymiar finansowy mpk – to element układu kosztów według miejsc powstawania kosztów (układ podmiotowy kosztów), który informuje „w jakich obszarach działalności jednostki koszty są ponoszone” [Nita, 2017]. Jest tworzony na podstawie struktury organizacyjnej i regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa. W zakładach górniczych utworzone są grupy mpk-ów na poziomie: zakładu górniczego, pionu, rejonu, działu i oddziału.
- 2) Wymiar finansowy zlecenie – wspomaga szczegółową analizę wartościowo-ilościową na poziomie zakresów rzeczowych np. maszyny, taśmociągu lub montażu i demontażu maszyny, opuszczania maszyn lub przeglądu konkretnej części zamiennej. W poszczególnych obszarach struktury organizacyjnej zlecenia pogrupowane są w różne grupy zleceń: eksploatacyjne maszyn dołowych, eksploatacyjne urządzeń taśmowych, remontowe, przeglądowe, statystyczne, produkcyjne, sprzedażowe, inwestycyjne, likwidacyjne itp. Kształtowanie poszczególnych grup zleceń zależy od potrzeb informacyjnych użytkowników.
- 3) Wymiar konto rodzajowe – to element układu kosztów według rodzaju (układ rodzajowy kosztów), który klasyfikuje koszty – „wyrażone w pieniądzu zużycie zasobów majątkowych, wartość pracy ludzkiej oraz środki finansowe

wykorzystywane w przedsiębiorstwie w związku z prowadzoną działalnością” [Nita, 2017] i jest źródłem informacji wykorzystywanej przez użytkowników w procesie podejmowania decyzji.

- 4) Wymiar finansowy indeks – indeksy umożliwiają szczegółową analizę materiałów odnoszonych na konto rodzajowe na podstawie dowodów źródłowych. Każdy indeks jest połączony z kosztem rodzajowym, miejscem powstawania lub zleceniem. Informacje są rejestrowane na zdefiniowanych kontach rodzajowych, zgodnie obowiązującym planem kont w zakładzie górniczym.
- 5) Wymiar finansowy wskaźnik statystyczny – wykorzystywane są w procesie planowania i rozliczania kosztów. To zestaw właściwych kluczy podziałowych i metod rozliczania kosztów np. ilość zużycia powietrza wentylacyjnego [m³], ilość zużytej wody z górotworu [m³], zużycie materiałów [szt.], ilość Cu w urobku [Mg], ilość piasku [m³], ilość roboczodniówek oddziału wentylacyjno-drogowego [rbd] lub udział kosztów [%].
- 6) Wymiar finansowy cykl rozliczeniowy – to schematy rozdziału kosztów z obiektów na obiekty kontrolingowe z zachowaniem kolejności działań. W cyklach rozliczeniowych zaszyte są dane, które są istotnie z punktu widzenia nadawcy i odbiorcy informacji np. udział kosztów stałych [%], udział kosztów zmiennych [%] a także nadawca i odbiorca informacji (kosztów) oraz kluczy podziałowych.

Szczegółowy wykaz danych (ilościowych i wartościowych) umożliwia analizowanie informacji na różnych poziomach struktury organizacyjnej w zależności od realizowanych funkcji. Dane gromadzone są na poziomie obiektu (tj. zakładu, pionu, rejonu, działu, oddziału), czyli na poziomie grupy miejsc powstawania kosztów. Od informacji zapisanej w wymiarach finansowych wymaga się, aby była prawdziwa i szczegółowa.

W zakładach górniczych występują poziome i pionowe kanały przepływu informacji. Poziome i pionowe kanały to wymiana informacji i wiedzy pomiędzy:

- obszarami w strukturze rejonu,
- obszarami w strukturze pionu,
- obszarami w strukturze kopalń.

Kanały informacji tworzą w naturalny sposób „mapy informacji”. Taka mapa „może przyczynić się do eliminacji informacji nieistotnej oraz redukcji tzw. przeładowania informacyjnego w firmie, a także połączenia informacji z tymi pracownikami, którzy jej potrzebują” [Materska, 2005].

Dodatkowo na podstawie „mapy informacji” identyfikujemy: informację na wejściu (czyli potrzeby), od czego zależy, od kogo informacja, dla kogo informacja, jaka forma informacji oraz na kiedy informacja jest potrzebna. Wpływ na takie zachowania mają zależności:

- hierarchiczne dotyczące podziału władzy,
- funkcjonalne dotyczące podziału pracy.

Poniżej w tabeli 2 i 3 zaprezentowano elementy wybranych typów zależności hierarchicznych i funkcjonalnych w strukturze organizacyjnej zakładów górniczych.

Tabela 2. Zależności hierarchiczne

Elementy charakterystyki	Zależności hierarchiczne	
	rozkazodawcze	regulacyjne
forma przekazanej informacji	polecenie, nakaz	akt normatywny
forma informacji zwrotnej	raport, analiza	sprawozdanie
kierunek uzależnienia	pionowy i poziomy	pionowy i poziomy

Źródło: A. Nalepka „Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

Patrząc się na strukturę organizacyjną zakładów górniczych, możemy dostrzec kierunek uzależnienia powiązań informacyjnych. Część z tych informacji krąży już utartymi ścieżkami, czyli funkcjonuje jako kontrolowany przepływ informacji oparty na przyjętych procedurach oraz zakresach obowiązków.

Tabela 3. Zależności funkcjonalne

Elementy charakterystyki	Zależności funkcjonalne		
	doradcze	operacyjne	informacyjne
forma przekazanej informacji	wnioski, opinie	uzgodnienia, wyjaśnienia	dostarczanie danych
forma informacji zwrotnej	wymagania	uzgodnienia, wyjaśnienia	zapotrzebowanie na informację
kierunek uzależnienia	pionowy i poziomy	pionowy i poziomy	pionowy i poziomy

Źródło: A. Nalepka „Podstawy badania struktury organizacyjnej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

W strukturze organizacyjnej zakładów górniczych występują zależności hierarchiczne i funkcjonalne. Wszechstronna wiedza kadry kierowniczej zapewnia sprawny podział zadań, szybkie rozwiązywanie wszelkich problemów a także trafne podejmowanie decyzji.

Ścisłe określona odpowiedzialność w poszczególnych pionach umożliwia płynną realizację zadań w poszczególnych komórkach organizacyjnych rozumianych jako grupa lub zespół stanowisk organizacyjnych.

Przepływ informacji, wynika z procesów zarządczych zachodzących w strukturze organizacyjnej a także zależy od takich czynników jak: stanowisko pracy, doświadczenie, lojalność, rzetelność wykonywanych zadań, odpowiedzialność, chęci współpracy itp.

2. Procesy zarządcze w zakładach górniczych

Wg literatury „proces jest zbiorem sekwencyjnych czynności, powiązanych zależnościami przyczynowo – skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich. Procesy tworzą dynamiczny obraz działania całej organizacji i dzięki temu umożliwiają w największym stopniu szybkie zmiany dostosowawcze systemu [Gajewski, 2007].

W zakładach górniczych procesy dzielą się na procesy podstawowe i pomocnicze.

W procesach podstawowych i pomocniczych występują czynności związane zarówno z działalnością podstawową, pomocniczą i administracją.

Zakres wykonywanych czynności w ramach poszczególnych procesów dotyczy oddziałów znajdujących się w strukturze organizacyjnej, czyli w pionie:

- Dyrektora ds. Technicznych,
- Dyrektora ds. Utrzymania Ruchu,
- Dyrektora ds. Pracowniczych i Dyrektora ds. Finansowych

Procesy podstawowe są zbiorem sekwencyjnych czynności ściśle powiązanych z pionem Dyrektora ds. Technicznych. Biorąc pod uwagę kolejność wykonywanych czynności procesy możemy podzielić na:

- procesy podstawowe realizowane w oddziałach wydobywczych, czyli w kluczowych jednostkach organizacyjnych znajdujących się w zakładach górniczych,
- procesy pomocnicze realizowane na rzecz oddziałów wydobywczych,
- procesy pomocnicze dedykowane dla całej struktury organizacyjnej.

W procesach podstawowych i pomocniczych realizowanych na oddziale wydobywczym występują kluczowe czynności związane z technologią wydobywania, w których zaangażowane są głównie zasoby ludzkie i maszyny. Kluczowe czynności są realizowane bezpośrednio w polach eksploatacyjnych, czyli miejscach pozyskania urobku znajdujących się w oddziałach wydobywczych.

Hierarchia wiedzy zbudowana na fundamentach technologii, techniki, finansów i zasobów ludzkich pozwala realizować i planować podstawowe parametry jakościowe i ilościowe wydobywania urobku.

Kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki. Według literatury jest on częścią kapitału intelektualnego, stanowi wiedzę menedżerską, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa jest w stanie generować wartość dodaną [Perechuda, 1998].

W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników [Fitz-enz, 2001]:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność,
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność,
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

Pojęcie „kapitał intelektualny” po raz pierwszy zostało użyte w 1958 roku przez dwóch analityków giełdowych, którzy zauważyli zależność pomiędzy kapitałem intelektualnym spółek a ich wysokimi notowaniami na giełdzie [Pietruszka-Ortyl, 2002].

Jedna z najwcześniejszych definicji kapitału intelektualnego pochodzi od W.J. Hudsona, który określił kapitał intelektualny jako kombinację dziedzictwa genetycznego, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia jakie charakteryzują poszczególnych pracowników organizacji.

W literaturze najczęściej cytowana jest krótka definicja Leif’a Edvinssona przedstawiająca kapitał intelektualny jako różnicę między wartością rynkową, a wartością księgową organizacji.

Thomas Stewart, pionier w dziedzinie kapitału intelektualnego definiuje kapitał intelektualny następująco „działalność każdego przedsiębiorstwa zależy od patentów, procesów, umiejętności, menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach a także doświadczenia [Stewart, 2000].

Ta całościowa wiedza tworzy kapitał intelektualny, który jest podstawą dla modelu funkcjonowania struktury organizacyjnej w zakładach górniczych.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w strukturze organizacyjnej występuje poprzez:

- współpracę i dzielenie się wiedzą pomiędzy pracownikami,



- zasilanie procesów technologicznych danymi z różnych narzędzi zarządczych,



- czynny udział kapitału ludzkiego w poszukiwaniu nowych rozwiązań lub dostosowywaniu procesów do zmieniających się warunków geologiczno-górnich



Kapitał intelektualny stanowi wiedzę opartą na zarządzaniu siecią relacji w strukturze organizacyjnej i ich potrzebami w strukturze organizacyjnej. Wykorzystywane zasoby informacji i wiedzy mają wpływ na sposób prowadzonej działalności, dobór metod i narzędzi a także osiąganie wyznaczonych celów strategicznych.

3. Struktura organizacyjna w zakładach górniczych

Według A. Nalepki struktura organizacyjna to „ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy elementami systemu wytwórczego, zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne, umożliwiających sprawne kierowanie funkcjonowaniem systemu” [Nalepka, Kozina, 2007]. Definicja ta ułatwia zrozumienie struktury organizacyjnej znajdującej się w zakładach górniczych.

J. Zieleniewski definiuje strukturę jako „całokształt stosunków między elementami jakiejś całości i między elementami a całością rozpatrywanego względu” [Zieleniewski, 1981]. Definicja ta nawiązuje do zależności organizacyjnych, podobnie jak stwierdzenie, że „strukturę organizacyjną można zdefiniować jako całokształt stosunków występujących pomiędzy poszczególnymi częściami oraz między nimi a całością” [Haus, 1983].

Pojęcie struktura organizacyjna pełni funkcję „narzędzia zarządczego” i cały czas rozwija się poprzez wprowadzanie narzędzi do poszczególnych jej obszarów działalności.

W strukturze organizacyjnej zakładów górniczych wyodrębnia się pion: Dyrektora ds. Technicznych, Dyrektora ds. Utrzymania Ruchu, Dyrektora ds. Finansowych oraz Dyrektora ds. Pracowniczych.

W poszczególnych pionach struktury organizacyjnej znajdują się narzędzia informatyczne służące do:

- monitorowania kluczowych wskaźników produkcyjno-kosztowych,
- przetwarzania danych w różnych przekrojach (tj. wymiarach finansowych),
- ujednolicania systemów raportowania,
- prezentowania danych,
- zarządzania hurtownią danych.

Każde z tych narzędzi ma swoje miejsce w strukturze organizacyjnej. Każda część struktury organizacyjnej (pion, rejon, oddział) wymaga bardzo szczegółowej indywidualnej identyfikacji potrzeb. Dopiero po takiej analizie można przystąpić do wyboru odpowiedniego systemu.

I tak w zakładach górniczych w pierwszej kolejności wdrożono systemy, które wymagały kompleksowego zidentyfikowania i poukładania informacji oraz obiegu tych informacji.

Z reguły są to rozbudowane, wielomodułowe systemy informatyczne, „oplatające” wszystkie procesy biznesowe w firmie. Ich zastosowanie spowodowało konieczność opracowania aplikacji, które gromadzą dane na większym poziomie szczegółowości (np. maszyna, taśmociąg itp.).

Analizując funkcjonalność wdrożonych w zakładach górniczych narzędzi zarządczych umożliwiających sprawne zarządzanie infrastrukturą techniczną cały czas zadajemy sobie pytanie, co jeszcze można osiągnąć w ramach prowadzonych analiz, jak udoskonalić proces planowania prac przewencyjnych.

A w ramach prowadzonych analiz już dzisiaj można uzyskać odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest aktualny stan całej organizacji w kontekście zarządzania infrastrukturą techniczną?
- Jakie procesy występują w strukturze organizacyjnej?
- W jaki sposób można udoskonalić procesy biznesowe?
- Od jakich czynników często ukrytych lub trudnych do zidentyfikowania, są one zależne?

Zapisane w licznych dokumentacjach organizacyjnych zależności porządkują poszczególne elementy struktury, umożliwiając sprawne zarządzanie złożoną całością. Sposób w jaki jest to zrobione sprawia, że struktura organizacyjna jest „narzędziem kierowania” [Krzyżanowski, 1983] i spełnia następujące funkcje [Stoner, Wankel, 1992]:

a) zapewnia ciągłość realizacji zadań. Jaka jest kolejność zadań?

Kolejność wykonywanych zadań wyznaczają procesy występujące w zakładach górniczych. Kolejność tych zadań jest istotna z punktu widzenia prowadzonej działalności.

Do kluczowych zadań zaliczamy:

- zadania wykonywane przez oddziały wydobywcze w bezpośrednim miejscu pozyskania urobku tzw. polach eksploatacyjnych. W polach eksploatacyjnych zachodzą kluczowe roboty technologiczne do których, zalicza się: wiercenie otworów strzałowych, uzbrajanie otworów strzałowych, odpalanie materiałów wybuchowych, załadunek i odstawa urobku, wiercenie otworów kotwowych, mocowanie kotew, obrywka mechaniczna lub ręczna,
- zadania wykonywane przez pozostałe oddziały w bezpośrednim miejscu eksploatacji. Do tych zadań zaliczamy: usługi samojezdnych maszyn górniczych, transport taśmowy, transport szynowy, transport pionowy, wentylację, klimatyzację, odwadnianie i pozostałe roboty technologiczne.

b) określa podział pracy. Kto i za co jest odpowiedzialny?

Realizacja, czyli fotografia poszczególnych czynności zapisywana jest w systemie informatycznym (moduł HR) z podziałem na: miejsce pracy, czas pracy, pracownika, maszynę, jednostkę itp. Ponadto, to regulamin pracy ustala:

- prawa i obowiązki pracownika wynikające ze stosunku pracy,
- organizację pracy w procesie pracy.

c) ustanawia niezbędne powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami. Kto z kim współpracuje i dlaczego?

Są to procesy podstawowe i pomocnicze realizowane:

- w oddziałach wydobywczych tj. kluczowych jednostkach organizacyjnych znajdujących się w zakładach górniczych (np. kluczowe zadania wykonywane w polach eksploatacyjnych, o których mowa w podpunkcie a),
- na rzecz oddziałów wydobywczych (np. oddział wentylacyjny wykonuje prace na rzecz oddziału wydobywczego),
- pomiędzy pozostałymi oddziałami (np. oddział elektryczny wykonuje prace na rzecz oddziału szybowego),
- pomiędzy kopalniami (np. usługa transportu rudy z kopalni „A” do kopalni „B”).

d) zapewnia odpowiedni układ odpowiedzialności. Kto za co odpowiada?

Zadania zdefiniowane są dla jednostek organizacyjnych (tj. działów i oddziałów).

Do poszczególnych zadań (czynności) zaangażowane są zasoby ludzkie oraz sprzęt. Jednostki organizacyjne realizują swoje czynności na podstawie regulaminu organizacyjnego lub innych licznych dokumentów funkcjonujących w zakładach górniczych.

Według literatury regulaminy określają „z jednej strony, zadania i organizację jakieś jednostki organizacyjnej, z drugiej zaś – opis sposobu działania przy realizacji określonych zadań [Nalepka, Kozina, 2007],

e) koordynuje stosunki z otoczeniem. Z kim współpracujemy i od czego to zależy?

Zakłady Górnicze prowadzą systematyczną współpracę z licznymi instytucjami oraz ośrodkami naukowo-badawczymi. Wspólnie identyfikowane są procesy wpływające na efektywność organizacji oraz procesy wymagające usprawnień.

3. Rola narzędzi zarządczych w zakładach górniczych

W oparciu o wyżej opisane wymiary finansowe oraz wymienione funkcje struktury organizacyjnej w tabeli 4 zaprezentowano role narzędzi zarządczych służących do:

- monitorowania kluczowych wskaźników,
- ujednoliconego raportowania,
- przetwarzania danych w wielowymiarowych przekrojach,
- wsparcia i analiz,
- zarządzania hurtownią danych.

Ze względu na poufność danych nie wypisano nazw poszczególnych narzędzi lecz tylko ich kluczowe role. Do poszczególnych ról narzędzi zarządczych wspomagających funkcje struktury organizacyjnej przypisano poziom istotności ze względu na odbiorcę informacji: poziom istotności [1]=Dyrekcja, poziom istotności [2]=Kierownicy, poziom istotności [3]=Pracownicy.

Tabela 4. Role narzędzi zarządczych

Funkcje struktury organizacyjnej	Role narzędzi zarządczych wspomagające funkcje struktury organizacyjnej
a) zapewnia ciągłość realizacji zadań	[1,2,3] MONITOROWANIE KLUCZOWYCH WSKAŹNIKÓW, [1,2,3] UJEDNOLICONY SYSTEM RAPORTOWANIA, [2,3] PRZETWARZANIE DANYCH W WIELOWYMIAROWYCH PRZEKROJACH, [2,3] SYSTEMY WSPARCIA I ANALIZ, [3] ZARZĄDZANIE HUTROWNIĄ DANYCH
b) określa podział pracy	
c) ustanawia niezbędne powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami	
d) zapewnia odpowiedni układ odpowiedzialności	
e) koordynuje stosunki z otoczeniem	

Źródło: Opracowanie własne.

W zakładach górniczych stosuje się narzędzia związane ze zbieraniem, przetwarzaniem, przechowywaniem, zabezpieczaniem, prezentowaniem informacji. Wysoko przetworzone informacje ułatwiają odbiorcy informacji realizowanie głównych celów związanych z sprawnym zarządzaniem, planowaniem, podejmowaniem kluczowych decyzji perspektywicznych i tych dotyczących bieżących zadań.

Rola narzędzi w poszczególnych wymiarach finansowych jest następująca:

- zlecenia, czyli wymiar finansowy na którym informacje są gromadzone, sprawdzane, analizowane, prezentowane i monitorowane na poziomie różnych urzędów np. maszyn, taśmociągów.

Przypisano im poziom istotności ze względu na odbiorcę informacji: [2] i [3], ponieważ kierownicy służb technicznych i pracownicy w czasie rzeczywistym podejmują dynamiczne decyzje w oparciu o czytelne wskaźniki wydajnościowe.

Analizy ilościowe i wartościowe są także wzbogacane poprzez dane z innych systemów. Szczególnie przydatne jest przetwarzanie danych w różnych przekrojach, czyli np. analizowanie efektów podjętych wcześniej działań.

NARZĘDZIA ZARZĄDCZE SŁUŻĄCE DO:				
Zarządzania hurtownią danych	Wsparcia i analiz	Przetwarzania danych w różnych układach	Raportowania	Monitorowania kluczowych wskaźników
<u>Ewidencja:</u> kosztów na ZLECENIU	<u>System:</u> system do serwisowania maszyn	<u>Według:</u> maszyn, grup maszyn, dostawców, odbiorców, indeksów, firm	<u>Forma:</u> Prezentacje Raporty	<u>Wskaźnik:</u> „Praca” „Awarie” „Postoje”

na osi zaznaczono poziom istotności narzędzi z podziałem na odbiorcę informacji



- grupa miejsca powstawania kosztów, czyli wymiar finansowy gdzie występuje agregacja danych na poziomie kopalni, pionu, rejonu, oddziału. Dotyczy sprawozdawczości w obszarze produkcji i kosztów w ujęciu miesięcznym jak i narastająco. Analiza odchyłeń od początku okresu w odniesieniu do wyników roku poprzedniego lub okresu planowanego ułatwia identyfikację pozytywnych i negatywnych zmian danym obszarze. Ze względu, że raportowanie i monitorowanie prowadzone jest na poziomie operacyjnym i strategicznym przypisano poziom istotności ze względu na odbiorcę informacji [2], [3] ze szczególnym zwróceniem uwagi na odbiorcę informacji [1] Dyrekcję. Przekrój informacyjny analizy danych obejmuje najważniejsze obszary działalności, czyli wydobywanie, koszty oraz aspekty ekonomiczno-finansowe. Sprawozdawczość okresowa, obszary zarządzania, analizy i przetwarzania danych są kluczowe na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej.

NARZĘDZIA ZARZĄDCZE SŁUŻĄCE DO:				
Zarządzania hurtownią danych	Wsparcia i analiz	Przetwarzania danych w różnych układach	Raportowania	Monitorowania kluczowych wskaźników
<u>Ewidencja:</u> kosztów wg MPK	<u>System:</u> ewidencja czasu pracy	<u>Według:</u> według oddziałów	<u>Forma:</u> Prezentacje Raporty	<u>Wskaźnik:</u> Koszty jednostkowe

na osi zaznaczono poziom istotności narzędzi z podziałem na odbiorcę informacji



- indeks, to rejestrator stanów magazynowych (przyjęć i wydań z magazynu) z podziałem na lokalizację w ramach struktury organizacyjnej w zakresie: konta rodzajowego, miejsca powstawania kosztu i zlecenia. Poprzez narzędzia zarządcze możliwe jest kontrolowanie zużycia materiałów eksploatacyjnych oraz efektywności całej gospodarki magazynowej.

Integracja narzędzi w tym obszarze zapewnia szybki przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi oddziałami w zakresie potrzeb materiałowych.

NARZĘDZIA ZARZĄDCZE SŁUŻĄCE DO:				
Zarządzania hurtownią danych	Wsparcia i analiz	Przetwarzania danych w różnych układach	Raportowania	Monitorowania kluczowych wskaźników
SPOSÓB GROMADZENIA DANYCH				
<u>Ewidencja:</u> na poziomie INDEKSU	<u>System:</u> ewidencyjno-księgowy	<u>Według:</u> ilość, cena, jednostka, opis	<u>Forma:</u> Prezentacje Raporty	<u>Wskaźniki:</u> Stan zapasów

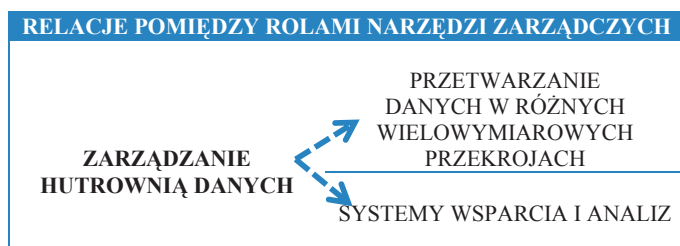
na osi zaznaczono poziom istotności narzędzi z podziałem na odbiorcę informacji



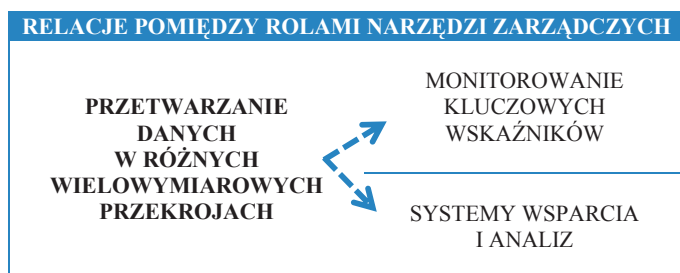
Logika gromadzenia danych w poszczególnych narzędziach porządkuje, ujednolica i umożliwia łączenie danych w narzędziach zarządczych odpowiedzialnych za wielowymiarowe analizy danych oraz różne systemy wsparcia i analiz.

Poniżej zaprezentowano trzy schematy zależności pomiędzy narzędziami zarządczymi:

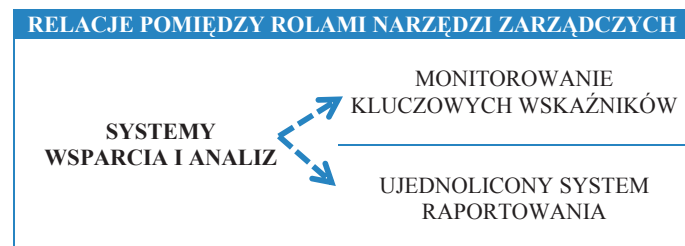
- dane z hurtowni danych są przetwarzane i poddawane zaawansowanym analizom w zewnętrznych narzędziach, dzięki którym prowadzona jest wielowymiarowa segmentacja problemów występujących na obiektach struktury organizacyjnej,



- przetworzone dane stanowią kluczowe i wiarygodne źródło informacji dla użytkowników oraz służą do podejmowania decyzji w zakresie planowania lub kontroli procesów,



- systemy wsparcia i analiz umożliwiają kompleksowe wykorzystanie pogrupowanych danych (ilość, cena, wartość, szczegółowy opis) dając użytkownikom możliwość oddziaływania na poziom kosztów, kontrolę kluczowych wskaźników wydajności oraz podstawy do wnikliwej analizy przyczyn występowania problemów wczoraj i dzisiaj,



Połączenie danych z różnych narzędzi dostarcza wiedzy w różnych przekrojach informacyjnych np. stopnia realizacji zapotrzebowania na maszyny, stanu technicznego tych maszyn, wskaźników efektywności energetycznej procesów wentylacji, klimatyzacji, transportu taśmowego itp.

Można śmiało stwierdzić, że narzędzia zarządcze są kluczowe w procesie zarządzania.

Ich znaczenie będzie rosło wprost proporcjonalnie do ilości wytwarzanych danych. Bardzo duża liczba informacji, które trudno jest ręcznie analizować wymaga utrzymania i wprowadzania zaawansowanych technik w kontekście zarządzania infrastrukturą techniczną.

Podsumowanie

Prezentacja wyników badań jednoznacznie wskazuje, że zgromadzona wiedza i informacja w zakładach górniczych jest zasobem, a architektura zaprezentowanych rozwiązań do gromadzenia danych pozwala na:

- automatyczne i szybkie zbieranie danych,
- przetwarzanie i analizowanie danych,
- wymianę i porównywalność danych
- raportowanie danych
- podejmowanie decyzji

Jednak o ile dane i informacje mogą być przetwarzane przez systemy informatyczne, to już transformacja ich w użyteczną w podejmowaniu istotnych decyzji wiedzę jest domeną człowieka [Kelm, 2009]. Wiedza w zakładach górniczych to zasób oparty na hierarchii wiedzy czego dowodem są obecnie funkcjonujące procesy i podprocesy w strukturze organizacyjnej.

W przypadku zakładów górniczych informacja i wiedza mają szczególne znaczenie i należy te dwa pojęcia analizować jednocześnie. Dlaczego tak jest i z czego to wynika? Zapotrzebowanie na informację i wiedzę cały czas rośnie. Te szczególne potrzeby wynikają z realizowania podstawowych zadań, które związane są z utrzymywaniem i dostosowywaniem technologii eksploatacji do zmieniającego się złoża. Zgromadzone doświadczenia z wdrożonych rozwiązań informatycznych usprawniają ocenę całych procesów. Odpowiednie umiejscowienie narzędzi raportujących w strukturze organizacyjnej wpływa na spójne funkcjonowanie kluczowych obszarów biznesowych. Narzędzia raportujące w połączeniu z cennym doświadczeniem wielu ludzi są cały czas dopasowywane do zmieniających się warunków geologiczno-górniczych.

Wyżej wymienione role narzędzi zarządczych powstały na podstawie zebranych wieloletnich doświadczeń kapitału ludzkiego zakładów górniczych oraz

różnych podmiotów zewnętrznych. Powołane zespoły ekspertów opracowały ogólne i szczegółowe koncepcje nowych narzędzi zarządczych, przygotowały akty normatywne regulujące funkcjonowanie przedmiotowych narzędzi w nowych środowiskach informatycznych.

W całej strukturze organizacyjnej posługujemy się jednolitym środowiskiem danych a dzięki narzędziom zarządczym usprawniamy procesy porządkowania danych, procesy dystrybucji raportów oraz ciągle rozbudowujemy konfigurację środowiska informatycznego. Zaawansowana analityka i szczegółowe analizy są źródłem nowej wiedzy, cennych wniosków a także podstawą do poprawy systemu zarządzania wiedzą i informacją.

Literatura

- [1] Best, D.P., ed. (1998). *The Fourth Resource: Information and its Management*. Aldershot: Aslib/Gower 1998.
- [2] Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [3] Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [4] Gajewski P. *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007.
- [5] Gudanowska E.A., *Mapy wiedzy jako narzędzie lokalizacji zasobów wiedzy w organizacji*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka 2011.
- [6] Haus B., *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa 1983.
- [7] Kelm M. *Mapowanie wiedzy w organizacjach B+R jako element procesu innowacyjnego*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, 2009.
- [8] Krzyżanowski L., *Organizowanie – strukturotwórcza funkcja zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 4, 1983.
- [9] Materska K. *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji*, Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych UE, 2005.
- [10] Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2007.
- [11] Nita B., *Podstawy rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- [12] Perechuda K. (1998), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [13] Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa* [w:] W. Cieśliński [red.], *Przedsiębiorstwa jako*

- świątynie wiedzy, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom 2, Wałbrzych 2002.
- [14] Stachowicz-Stanusch A., Skowrońska A., *Analiza sieci społecznych jako narzędzie diagnozy przepływów wiedzy w procesach innowacyjnych*, referat XIV Konferencji Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie, Zakopane, 2011.
- [15] Stewart T.A., *Brain Power. How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*, Fortune, 03.07.1997 [za:] Dobija D., Możliwości pomiaru kapitału intelektualnego organizacji i jego prezentacji w sprawozdaniach finansowych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 553, Kraków 2000.
- [16] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [17] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975; 1981.

Rola jakości obsługi klienta w procesie budowania przewagi konkurencyjnej organizacji

Streszczenie

W pierwszej części artykułu podjęto próbę zdefiniowania obsługi klienta jako czynnika służącego budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Następnie omówiono rolę jakości obsługi klienta w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej. W ostatniej części podsumowano omówione elementy kształtujące obsługę klienta w zakresie logistycznym i marketingowym.

Słowa kluczowe: obsługa klienta, jakość procesów obsługi klienta, przewaga konkurencyjna.

1. Obsługa klienta jako jeden z czynników służący do budowy przewagi konkurencyjnej na rynku

W XXI wieku można dostrzec dynamiczne zmiany we wszystkich sektorach gospodarki rynkowej. Wynikają one przede wszystkim z działania czterech czynników:

- globalizacji rynku,
- zmian w strukturach przemysłowych,
- rewolucji informatycznej i technologicznej,
- wzrastających oczekiwań i wymagań klientów (Krajewska, Łukasik, 2011, s. 1334).

Zatem organizacje działają w coraz mniej stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, gdzie nie jest łatwo dostosować się do tempa zmian. Odpowiednie skomponowanie instrumentów marketingu – mix, nie oznacza osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku przez przedsiębiorstwo. W procesie budowania przewagi konkurencyjnej organizacje muszą zwrócić uwagę na zarządzanie logistyczne, które powinno

1 Prof. dr hab. inż., profesor zwyczajny w Katedrze Strategii i Projektowania Biznesu, Wydziału Zarządzania, Politechniki Lubelskiej.

2 Dr inż., adiunkt w Katedrze Strategii i Projektowania Biznesu, Wydziału Zarządzania, Politechniki Lubelskiej.

zawierać elementy marketingowe oparte na tworzeniu partnerskich relacji z klientami w całym procesie ich obsługi.

Przewaga strategiczna jest uzależniona od sposobów tworzenia łańcucha wartości, który dostarcza się klientom. Obsługa klienta w większości organizacji stanowi funkcjonalny program działania przedsiębiorstwa, który wspiera przede wszystkim działania strategiczne. Przy rosnącej konkurencji różnice jakościowe oferowanych na rynku produktów są coraz mniejsze, zatem przedsiębiorstwa chcące odnieść sukces, muszą koncentrować się na potrzebach swoich klientów. Większość przedsiębiorstw tworzy swoje strategie, stawiając obsługę klienta jako podstawę działań strategicznych. A strategie funkcjonalne powinny stanowić jeden z elementów kształtujących strategię obsługi klienta i mieć na uwadze jej wspieranie. Działalność przedsiębiorstwa jest ukierunkowana na potrzeby odbiorców, poznanie ich preferencji i opracowanie sposobów zaspokajania.

Obsługa klienta jest szerokim terminem i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Swoim działaniem obejmuje wszystkie etapy kontaktu między dostawcą a nabywcą, które dotyczą zarówno elementów niematerialnych, jak i materialnych. Do podstawowych zadań obsługi klienta zalicza się:

- własne przygotowanie do przyjęcia i realizacji zamówienia klienta,
- kontakt z klientem i obsługa informacyjna,
- wewnętrzna obsługa zamówienia klienta,
- przygotowanie i wydanie zamówionego produktu,
- dostawa produktu do klienta,
- fakturowanie i obsługa płatności;
- usługi w zakresie instalacji i niezbędnego szkolenia,
- serwis gwarancyjny i pogwarancyjny,
- możliwość reklamacji produktu, czy też jego zwrot z uwzględnieniem obrotu opakowaniami,
- dostosowanie do wymagań ochrony środowiska w procesie sprzedaży i po zakończeniu użytkowania produktu – utylizacja opakowań (Krajewska, Łukasik, 2011, s. 1335).

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej jest bardzo ważnym elementem gry rynkowej. Przewag można poszukiwać w wielu obszarach i aspektach produktu oraz usługi, np. jakość, cena, marka, działania promocyjne. Elementem niezbędnym do dobrej obsługi klienta jest odpowiednio opracowany i wdrożony standard jej obsługi. Dopiero posiadając wsparcie tego typu narzędziami pracownicy mogą realizować założenia jakościowe w obszarze jakości obsługi.

Bardzo istotnym elementem jest świadomość pracowników dotycząca istoty dobrej obsługi klienta w ich codziennej pracy oraz wsparcia jakie on daje w realizacji innych stawianych przed nimi celów oraz zadań.

Poprawa jakości obsługi klienta jest związana z poziomem zaangażowania pracowników i panującą w przedsiębiorstwie kulturą organizacyjną. Wysokie zaangażowanie

zowanie pracowników może stać się kluczem do dobrej realizacji celów przed nimi stawianych. Zarazem zwiększa chęć i otwartość na realizację standardów obsługi.

W wielu organizacjach wpisuje jakość obsługi do systemów motywacyjnych i premiowych swoich pracowników. Jest to jedna z wielu metod motywowania ludzi po to, aby oprócz celów ilościowych realizowali również założenia jakościowe.

W przypadku zastosowania takiego rozwiązania konieczne jest wdrożenie systemu badania jakości obsługi klienta. Najlepszym narzędziem do tego są badania mystery shopping. W zależności od strategii i budżetu przedsiębiorstwa można je realizować w cyklach miesięcznych lub kwartalnych.

Badania tego rodzaju warto wspierać rozwojem wiedzy pracowników. Często zdarza się bowiem tak, że brak realizacji standardu jakości obsługi wynika z braku odpowiedniej wiedzy pracowników na temat produktu, jego cech i korzyści jakie posiada.

Inną metodą sprawdzenia, jak jakość obsługi wpływa na odbiór przedsiębiorstwa przez klientów są badania ich satysfakcji. Wysoka jakość obsługi klienta, wiedza i fachowość pracowników w bezpośredni sposób wpływają bowiem na poziom satysfakcji klienta.

Dobra jakość obsługi klienta to często ten element, który wyróżni produkty danej organizacji od konkurencji. Dobrze obsłużony klient chętniej wróci do przedsiębiorstwa kupując ponownie jego produkty. Dobra obsługa to szansa na pozyskanie rekomendacji jakiej klient może udzielić danej organizacji. Spontaniczna i nie wymuszona rekomendacja to zaś to najlepsza forma reklamy czy promocji. Obsługa klienta określana jest mianem sztuki służenia klientowi. Jej celem jest uświadomienie i zaspokojenie wszelkich zmieniających się potrzeb klientów (Larson, 2003, s. 3). Obsługa zawiera w sobie dbałość o klienta, jego potrzeby i życzenia. Polega na zrozumieniu, kim jest klient, co myśli i czuje, czego nie akceptuje, a co go zadowala, jakie są jego potrzeby i oczekiwania oraz na znalezieniu najlepszego sposobu ich zaspokojenia (Kucharska, 2010, s. 65). Podczas procesu obsługi klient powinien być w niezwykle i nieoczekiwany sposób zaskakiwany, tak aby na długo zapamiętał kontakt ze sprzedawcą i chętnie ponawiał zakupy i polecał je innym. Obsługę klienta można postrzegać również jako zobowiązanie, za które jest odpowiedzialna cała organizacja lub też jako coś, co przedsiębiorstwo dodatkowo, przy okazji zakupu, zapewnia nabywcom swoich towarów lub usług, albo też jako własność produktu poszerzonego, będącą dodatkową wartością dla nabywcy (np. instalację produktu, przedłużoną gwarancję, usługi posprzedażowe).

Z punktu widzenia organizacji obsługa obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia od klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotu zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie realizacji zamówienia. Jest to zespół działań wszystkich obszarów przedsiębiorstwa uczestniczącego w dostarczaniu towarów lub usług w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta i zapewniający realizację jego celów (Payne, 1997, s. 217).

Czynnikiem, który różnicuje przedsiębiorstwa jest jakość obsługi klienta, a ta zaś zależy od pracowników, którzy poprzez właściwy lub nieodpowiedni sposób obsługi mogą wpływać na satysfakcję klientów, a w konsekwencji na wizerunek organizacji, jej rozwój oraz wynik finansowy. Zadaniem osób odpowiadających w przedsiębiorstwach za kontakt z klientem jest profesjonalna obsługa, obejmująca szereg czynności wykonywanych w procesie sprzedaży. Zalicza się do nich działania informacyjne, poszukiwanie nabywców, przedstawianie im oferty, prezentowanie produktu, zawieranie transakcji czy utrzymywanie kontaktu z klientem, ale także realizowanych poza bezpośrednią relacją z nabywcą, jak np.: przyjmowanie dostaw towarów i przygotowanie ich do sprzedaży, dokumentacja obrotu towarowego, realizowanie operacji rachunkowo-księgowych, obliczanie i zabezpieczenie utargu (Cyrek, 2014). W zakres obsługi klienta mogą wchodzić m.in. takie czynności, jak: zaoferowanie korzystnych warunków finansowych, zagwarantowanie dostawy w określonym terminie, instalacja produktu, utrzymanie zapasu części zamiennych na poziomie zadowalającym klienta (Rutkowski, 2002, s. 78 – 79). Obsługa klienta jest zespołem czynności zmierzających do zaspokojenia potrzeb klientów i spełnienia ich oczekiwań pod względem zapewnienia odpowiedniej oferty wraz z usługami oferowanymi łącznie lub dodatkowo. Związane z nią jest udostępnienie oferty w odpowiednim miejscu i czasie, zapewnienie dogodnej metody sprzedaży, ustalenie korzystnej ceny odzwierciedlającej relację między oferowaną wartością a kosztami nabycia produktów oraz tworzenie systemu komunikacji z nabywcą (Kucharska, 2010, s. 64). Obsługa klienta obejmuje budowanie więzi z klientami, które prowadzą do długotrwałych i obopólnie korzystnych kontaktów, które składają się na elementy przed zawarciem transakcji, w trakcie jej realizacji oraz elementy potransakcyjne (Payne, 1997, s. 218). Elementy obsługi klienta kojarzone są ze zróżnicowanymi potrzebami klientów i zmieniają się w zależności od segmentu rynku, rodzaju dostarczanych dóbr oraz usług, skali i systemu organizacji dostaw, a także konkurencji występującej w danej branży (Kempny, 2001, s. 19).

Ze względu na stopień zaangażowania personelu, wyróżnia się: obsługę pełną z dużym zaangażowaniem sprzedawców, preselekcję ze zredukowanym i warunkowym udziałem sprzedawców oraz samoobsługę (Kucharska, 2010, s. 79).

Celem artykułu jest rozpoznanie i ustalenie czynników oraz ich wpływu na jakość obsługi klienta w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

2. Budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji w aspekcie poprawy jakości elementów obsługi klienta

Szukanie sposobu na wdrożenie założeń „dobrej” obsługi klienta polega na zrozumieniu, kim jest klient, jakie ma potrzeby, co lubi, a od czego ucieka, jakie ma wymagania odnośnie przedsiębiorstwa, z którego produktów lub usług

korzysta, a także jakie potrzeby indywidualne i masowe są adresowane do niego. Organizacje są w stanie pozyskać te informacje na wiele różnych sposobów, w tym przede wszystkim poprzez umiejętnie prowadzone badania rynkowe, np. ankiety, indywidualne wywiady z klientami już pozyskanymi i docelowymi itp. Zasadniczy cel ogółu procesów składających się na obsługę klienta nie może być zatem postrzegany jako wyłącznie bieżące reagowanie na jego potrzeby, ale jako budowanie z nim długotrwałych, opartych na wzajemnym zaangażowaniu i zaufaniu relacji biznesowych. Postawa taka widoczna jest przede wszystkim na rynku B2B, jednak nie mogą o niej zapominać także przedsiębiorstwa adresujące swoje oferty do klientów indywidualnych.

Podstawowym warunkiem ich uzyskania jest jednak maksymalizacja satysfakcji klientów, a więc trafne rozpoznanie ich oczekiwań i potrzeb. Poziom satysfakcji klientów przejawia się na gruncie trzech współczynników. Pierwszym z nich jest analiza realnego zadowolenia klientów – nie tylko z oferowanych im produktów i usług oraz poziomu ich cen, ale także z wszelkich elementów około sprzedażowych, do których zaliczają się między innymi:

- składanie ofert sprzedażowych dostosowanych do indywidualnych profili klientów,
- pomoc w dokonywaniu zakupów i wybieraniu najbardziej odpowiadających gustom i potrzebom towarów,
- monitorowanie korzystania przez klientów z nabytych produktów i usług,
- wsparcie w zakresie ewentualnych zwrotów czy reklamacji.

Drugim miernikiem poziomu satysfakcji klientów powinna być analiza ujawnianych przez nich zachowań o charakterze lojalnościowym. Należy zbadać, w jaki sposób obsługa klienta aktywnie oddziałuje na podejmowanego przez niego decyzje zakupowe. Możliwe jest nie tylko określenie wskaźnika lojalności, ale także jej modelowanie poprzez dostosowanie obsługi do realnych potrzeb i oczekiwań zgłaszanych przez nabywców.

Trzecim elementem powinna być analiza tak zwanych punktów zwrotnych w zakresie relacji z klientami. Punktami zwrotnymi są sytuacje, które przesądzają o konieczności wprowadzenia zmian w procesie obsługi. Może to być znużenie klientów dotychczas proponowanymi im rozwiązaniami odnośnie dystrybuowania im produktów i w konsekwencji powołanie do życia przez przedsiębiorstwo nowych kanałów dystrybucyjnych.

Procesy składające się na szeroko rozumianą obsługę klienta w aktualnej sytuacji rynkowej stanowić mogą identyfikator działalności organizacji, który pozwala im wyróżnić się na tle konkurencji. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na tożsamy lub zbliżonych rynkach nierzadko wytwarzają produkty lub oferują klientom usługi w swej istocie identyczne. Klient musi jednak zdecydować się na ich dostawcę, a jego wybór podyktowany może być właśnie adekwatną do jego potrzeb, rzetelną i fachową obsługą.

Potencjalny zestaw umiejętności czy technologii powinien spełniać trzy poniższe warunki, aby mógł zostać uznany za kluczową cechę konkurencyjności (Hamel, Prahalad 1999, s. 171):

1. Musi wносить istotny wkład w całkowitą wartość postrzeganą przez klienta. Każda oferta wykorzystuje odmienną konfigurację poszczególnych elementów całkowitej wartości postrzeganej przez klienta. Według Ph. Kotlera (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002, s. 520) elementami kreowania tej wartości są: produkt, obsługa, personel i wizerunek. Elementy te podlegają subiektywnej ocenie przez potencjalnego nabywcę odnośnie poziomu kosztów, z jakimi wiąże się nabycie całkowitej postrzeganej wartości.
2. Musi być konkurencyjnie unikatowy dla istotnego różnicowania konkurentów. Zestaw kluczowych cech konkurencyjności nie może być powszechnie obecny wśród konkurentów lub nie może być możliwy do łatwego i szybkiego skopiowania. Zarządzanie logistyczne może znacznie wspomóc budowanie kluczowej korzyści dla klienta w postaci zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi bazującego na: zarządzaniu współpracą zespołową w łańcuchu dostaw integracji przepływu danych ze wszystkich możliwych kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ciągłej analizie gromadzonych danych w celu wyciągnięcia wniosków i zbudowaniu rekomendacji umożliwiających lepszą realizację kolejnego zamówienia. Oryginalność i unikalność realizacji tych działań sprowadza się, w tym przypadku, do umiejętności zarządzania aktywowanymi w tym celu zasobami niematerialnymi, np. kwalifikacjami, zaangażowaniem, wiedzą, umotywowaniem, aktywami związanymi z budowaniem wizerunku organizacji.
3. Musi charakteryzować się możliwością rozszerzenia, czyli być potencjalną bazą wejścia organizacji na nowe rynki produktów, tzw. rynki przyszłości.

Według G. Hamela i C.K. Prahalada rywalizacja ta ma miejsce na czterech poziomach, mianowicie konkurowania o:

- zdobycie i rozwijanie składowych umiejętności i technologii,
- syntezę cech konkurencyjności,
- udział w rynku kluczowego produktu,
- maksymalizację udziału produktu finalnego.

Innym sposobem rywalizacji w ramach kluczowych cech konkurencyjności jest dążenie do zdobycia i rozwoju składowych umiejętności na poziomie: technologii, zdolności, aliansów strategicznych czy też praw własności intelektualnej.

W praktyce proces budowania obsługi klienta przybiera postać strategii, które przedsiębiorstwa wdrażają w swoich działaniach. Można wymienić trzy podstawowe jej rodzaje:

- strategii „agrafki”,
- strategii „rzepa”,
- strategii „zamka błyskawicznego” (Kuraś, 2013, s. 429).

W ramach strategii „agrafki” przedsiębiorstwa oferują klientom ściśle określony model obsługi, zaś rola klientów sprowadza się do jego zaakceptowania lub też odmowy w nim uczestniczenia. Klient nie ma realnego wpływu na jakość obsługi ani kształt jej poszczególnych elementów, takich jak na przykład częstotliwość wzajemnych kontaktów. Strategia „agrafki” stosowana jest najczęściej przez przedsiębiorstwa duże, które nie są w stanie zagwarantować klientom obsługi zindywidualizowanej z uwagi na znaczną ich liczbę. Pracownicy tych organizacji szkoleni są w obsłudze niejako masowej, często z pominięciem etapu segmentacji klientów, co oddziałuje negatywnie na ogólny poziom obsługi i w długotrwałej perspektywie skutkować może odchodzeniem klientów do konkurentów mniejszych organizacyjnie i funkcjonalnie, ale za to spełniających warunki w postaci rzetelności, wiarygodności oraz ukierunkowania na zaspokajanie potrzeb swych odbiorców (Tesławski, 2012, s. 67).

Przeciwnieństwo strategii „agrafki” stanowi strategia „rzepy”, polegająca na dostosowaniu się przedsiębiorstwa do potrzeb zgłaszanych przez klientów w zakresie ich obsługi w możliwie najszerszym zakresie. Strategię tę często stosują organizacje stawiające na rynku swe pierwsze kroki, których głównym celem jest przyciągnięcie uwagi jak największej liczby docelowych odbiorców, a następnie „przekształcenie” ich w klientów wiernych i lojalnych (Tesławski, 2012, s. 67 – 68).

Strategia „zamka błyskawicznego” polega natomiast na czynieniu wzajemnych ustępstw pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami na płaszczyźnie szeroko rozumianej obsługi. Przedsiębiorstwo pobiera i poddaje wnikliwym analizom dane uzyskane od klientów, stara się do nich częściowo dostosować, a jednocześnie niejako „przy okazji” modelować zachowania klientów w taki sposób, by to oni dostosowywali się do niego. Strategia „zamka błyskawicznego” jest zatem rozwiązaniem kompromisowym pomiędzy strategią „agrafki” oraz strategią „rzepy” (Tesławski, 2012, s. 68 – 69).

Relacje z klientami budowane w ramach „strategii agrałki” są z jednej strony najmniej obciążające przedsiębiorstwo pod kątem finansowym, ale z drugiej najmniej trwałe i najbardziej zagrażające odejściem klientów do konkurencji. Wdrażanie strategii „rzepy” wprawdzie jest kosztowne, jednak skutkuje najczęściej utrzymywaniem długofalowych, pozytywnych relacji z odbiorcami, którzy czują się komfortowo i przez to mimowolnie wykształcają w sobie szereg zachowań lojalnościowych (Tesławski, 2012, s. 69 – 70).

Każda strategia obsługi klienta w swych założeniach ukierunkowana jest wszakże na pogłębienie jego zaufania do przedsiębiorstwa, z którego usług korzysta lub w którego produkty się zaopatruje. Zaufanie to budowane może być między innymi przy wykorzystaniu następujących działań:

- kontaktowaniu się z klientami osobiście lub przy pomocy środków teleinformatycznych, np. nie tylko wówczas, gdy klient zgłasza taką potrzebę, ale również „prewencyjnie”, celem poznania jego aktualnych potrzeb lub powiadomienia go o dostępnej ofercie,

- organizowaniu przedsięwzięć mających na celu przekazanie klientom informacji na temat istotnych wydarzeń, np. wprowadzenia nowego produktu do asortymentu lub wdrożenia zmian technologicznych,
- dzieleniu się problemami oraz wzajemnym ostrzeganiu przed nimi,
- dbałości o dotrzymywanie składanych sobie obietnic,
- utrzymywaniu związków towarzyskich (Grabowska, 2013, s. 170).

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że w chwili obecnej obsługa klienta urasta do rangi istotnego wyznacznika rynkowych sukcesów przedsiębiorstw. Bez odpowiedniego jej ukształtowania nie są one w stanie przetrwać na silnie konkurencyjnym, wymagającym rynku. Obsługa klienta stanowi zatem wartość samą w sobie, a nie jedynie otoczkę innych działań podejmowanych przez organizacje.

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w wymagających warunkach gospodarki wolnorynkowej są świadome, że wytwarzanie dobrej jakości produktów czy też świadczenie wysokiej klasy usług nie wystarczy, aby zdobyć i zatrzymać przy sobie klientów. Konsumenckie oczekiwania stale rosną, co wynika z dużej dostępności dóbr rynkowych, a także wzrostu zamożności społeczeństw w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Klient jest rozumiany nie tylko jako uczestnik rynku, ale również jako istota ludzka, która pragnie czuć się wyjątkowo traktowany, ważny, doceniany.

Proces budowania obsługi klienta wymaga wdrażania odpowiedniej strategii, dostosowanej z jednej strony do aktualnych możliwości przedsiębiorstwa (przede wszystkim finansowych), a z drugiej do potrzeb wyrażanych przez klientów. W niektórych organizacjach wystarczające okaże się ogólne usprawnienie obsługi, a w innych konieczne będzie zastosowanie elementów dodatkowych, np. proponowanie klientom ciepłych napojów podczas załatwiania spraw czy też zapewnienie im stałego doradztwa technicznego. Stopień starań podejmowanych przez przedsiębiorstwa na płaszczyźnie obsługowej uzależniony jest od wielu determinantów, do których należą w szczególności: obszar przestrzenny i personalny prowadzonej działalności gospodarczej, rodzaj oferowanych produktów bądź usług, wysokość stosowanych cen, a także działania marketingowe.

W kontekście całokształtu powyższych rozważań oczywiste jest, że każde przedsiębiorstwo zainteresowane utrzymaniem na rynku pozycji konkurencyjnej nigdy nie powinno lekceważyć procesów obsługowych, bowiem spełniają one w istocie dwie funkcje: zacieśniają więzi, w tym emocjonalne, pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstwa a klientami oraz budują pozytywny wizerunek firmy,

umożliwiający jej dalszej pozyskiwanie nowych odbiorców. Nawet najładniej zapakowany, najbardziej wydajny i funkcjonalny, a nawet najtańszy produkt nie zyska zainteresowania, jeśli nie będzie sprzedawany w sposób odpowiedni do oczekiwań klientów.

Literatura

- [1] Cyrek P., *Decyzje rekrutacyjne w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Marketing i Rynek”, 2014, nr 8, s. 823 – 829.
- [2] Grabowska J., *Analiza procesu obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2013, nr 63.
- [3] Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- [4] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [5] Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- [6] Krajewska R., Łukasik Z., *Obsługa klienta jako podstawowy element kształtowania strategii logistycznej przedsiębiorstw*, „Logistyka” 2011, nr 3, s. 1333 – 1343.
- [7] Kucharska B. (red.), *Obsługa klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- [8] Kuraś D., *Obsługa klienta jako wartość w zarządzaniu relacjami przedsiębiorstwo – klient*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 31, s. 423 – 435.
- [9] Larson W.W., *Obsługa klienta. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Liber, Warszawa 2003.
- [10] Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- [11] Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2002.
- [12] Tesławski M., *Lojalność konsumenta. Jak budować trwałe relacje z klientem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

Transformacja cyfrowa w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza transformacji cyfrowej w przedsiębiorstwach polskich oraz zbadanie wpływu na ich funkcjonowanie. Skoncentrowano się na analizie koncepcji cyfryzacji, która jest obecnie wymogiem rynku. Rozwój przedsiębiorstw wykorzystujących narzędzia cyfrowe jest koniecznością do ich dalszego rozwoju. Firmy, które chcą się rozwijać i osiągać przewagę konkurencyjną muszą wdrażać najnowsze rozwiązania technologiczne w różnych wymiarach. W pracy dokonano analizy stopnia cyfryzacji przedsiębiorstw polskich na tle krajów Unii Europejskiej i stwierdzono, że Polska należy do najszybciej rozwijających się gospodarek w Unii Europejskiej, jednak wciąż znajduje się za Czechami czy Niemcami. Wynika to przede wszystkim ze struktury gospodarki, ponieważ w naszym kraju funkcjonują przede wszystkim przedsiębiorstwa mikro, których nie stać na wprowadzenie u siebie technologii. Proces cyfryzacji ma wpływ na sposób zarządzania firmą, jego strategię oraz modele biznesowe. Dyfuzja najnowszych technologii wprowadza zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Implementacja procesu cyfryzacji w przedsiębiorstwie zapewni większą wartość firmy. Transformacja cyfrowa ogranicza koszty, zwiększa efektywność operacyjną i przychody oraz zapewnia firmie nowe kanały sprzedaży.

Słowa kluczowe: przemysł 4.0, transformacja cyfrowa, big data, teleinformatyka, modele biznesowe.

Wprowadzenie

Proces cyfryzacji należy postrzegać dwutorowo czyli: z jednej strony inwestowanie i implementacja nowoczesnych technologii, a z drugiej strony nadrabianie zaległości w podstawowych funkcjach cyfryzacji przedsiębiorstwa, jak np.: e-commerce. Implementacja takich rozwiązań cyfrowych jest procesem dotyczącym zarówno inwestycji w kapitał ludzki, jak i technologię. Proces cyfryzacji należy rozpatrywać jako zmianę skokową, która wymaga od przedsiębiorstw nie tylko

1 Prof. Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

2 Dr, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

wdrożenia technologii, lecz również innych kompetencji. Cyfryzacja wymusza na przedsiębiorcach perspektywistyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem i wynika to z tego, że kiedy programiści opracowują technologię, która ma być wdrożona w ich firmie, oni równocześnie pracują nad zbudowaniem rynku zbytu dopasowanego do tego rozwiązania [Spotdata, 2018].

Możemy wyróżnić 6 etapów prowadzących do transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa [PwC, 2017]:

- 1) stworzenie strategii,
- 2) uruchomienie projektu pilotażowego,
- 3) określenie dokładnych potrzeb i zasobów,
- 4) analitykę danych,
- 5) zbudowanie odpowiedniej kultury w firmie,
- 6) stworzenie ekosystemu.

Obecnie koncepcja biznesu cyfrowego rozwija się w szybkim tempie (digital business) i wykorzystuje narzędzia cyfrowe do prowadzenia działalności przedsiębiorstwa. Finalnie, budowany jest elastyczny i dynamiczny model biznesu wykorzystujący nowoczesną technologię, która umożliwia przedsiębiorcy na szybką reakcję zmian zachodzących na rynku, a co za tym idzie zwiększenie zysku. Według analiz przeprowadzonych przez Gartnera do końca 2020 roku biznes cyfrowy będzie stanowił 75% prowadzonej działalności gospodarczej [Plummer, Karamouzis, Alvarez, Hill, Sallam, 2019].

Analizowanym problemem badawczym artykułu jest pytanie: „Czy polskie przedsiębiorstwa mogą nadrobić zaległości w cyfryzacji”? Zagadnienie to obejmuje wskazanie czynników, które są najważniejsze dla tego procesu. Zostały opisane zmiany technologiczne czyli cyfryzacja, która jest odpowiedzią na wymogi współczesnej gospodarki oraz na sposób, żeby móc szybciej budować wartość firmy. Opracowanie przedstawia różne perspektywy badanego problemu, co świadczy o złożoności omawianego tematu.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu cyfryzacji w przedsiębiorstwach jako nie tylko wdrożenie najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych, ale również zmian organizacyjnych oraz zmianie modeli biznesowych.

Przeanalizowanie procesu cyfryzacji przedsiębiorstw pozwala na postawienie hipotezy: „Wdrożenie cyfryzacji wpływa na sposób funkcjonowania firmy”. Dowiedzenie powyższej hipotezy zaprezentowano w poniższym artykule.

W pracy została wykorzystana metoda analizy oparta zarówno na publikacjach o charakterze naukowym, jak i danych pochodzących z najnowszych raportów firm konsultingowych, tj. PwC, Gartner, Deloitte. Dobór literatury był z jednej strony podyktowany potrzebą, aby artykuł zachował naukowy charakter, a z drugiej strony uwzględniał najbardziej aktualne dane i informacje z zakresu transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa.

1. Pojęcie cyfryzacji przedsiębiorstw

Pojęcie cyfryzacji po raz pierwszy było użyte w połowie XX wieku i spowodowane było rozwojem technologii komputerowej. Cyfryzacja wąsko rozumiana oznacza proces podczas, którego nadaje się formę cyfrową informacjom. Natomiast w kontekście szerszym jest to proces, który ma wpływ na gospodarkę, społeczeństwo oraz przedsiębiorstwa. Powołując się na definicję ze słownika Oxford English Dictionary „Cyfryzacja to proces przekształcania zasobów firmy w nowe źródła przychodów, wzrostu i innych wyników operacyjnych, które dodają wartości przedsiębiorstwu, wykorzystując możliwości oferowane przez technologie cyfrowe. Innymi słowy, cyfryzacja umożliwia rozwój nowych modeli biznesowych, wywołując unikalne doświadczenia klientów, oferując nowe produkty i usługi, a także wykorzystując zasoby firmy w znacznie bardziej wydajny sposób dzięki nowym kombinacjom informacji, kapitałowi ludzkiemu i zasobom technologicznym firmy” [Accenture, 2016].

W literaturze przedmiotu jest dużo definicji wyjaśniających cyfryzację. Rojek objaśnia cyfryzację jako „strategię, której celem jest takie wykorzystanie najlepszych rozwiązań informatycznych, by optymalnie zagospodarować potencjał drzemiący w cyfrowych zasobach organizacji” [Rojek, 2016].

Proces cyfryzacji przedsiębiorstw na kontynencie europejskim zapoczątkowany był w II połowie XX wieku. Nastąpił znaczny wzrost produktywności przedsiębiorstw europejskich, co było wynikiem inwestycji w teleinformatykę (ICT – Information and Communication Technologies) [Chaber, 2017, s. 75].

„Synergia między dostępnymi technologiami cyfrowymi zaczyna uwalniać swój potencjał znacznie szybciej niż w przeszłości. Erik Brynjolfsson i Andrew McAfee, naukowcy z Massachusetts Institute of Technology zajmujący się analizami trendów technologicznych, wskazują na występowanie synergii między równoległymi procesami, którym nadają akronim DANCE od pierwszych liter angielskich słów: data (dane, ponieważ zasoby danych rosną w wykładniczym tempie), algorithms (algorytmy, ponieważ nowe metody obliczeniowe, jak machine learning, umożliwiają efektywne wykorzystanie dużych zbiorów danych), networks (sieci, ponieważ Internet zaczyna łączyć nie tylko ludzi, ale też maszyny), cloud (chmura, ponieważ moce obliczeniowe można zwiększać niemal bez ograniczeń) i exponentially rising computer power (wykładniczo rosnąca moc obliczeniowa komputerów)” [Spotdata, 2018].

Cyfrowa transformacja definiowana jest przez Westermana i in. jako wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych w celu zwiększenia wydajności oraz zasięgu przedsiębiorstwa. Oznacza to reorganizację zasobów firmy, aby osiągnąć większy zysk [Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, McAfee, 2011, s. 5].

Transformacja cyfrowa ma wpływ na działalność przedsiębiorstwa w dwojaki sposób. Po pierwsze, przedsiębiorstwo po wdrożeniu innowacyjnych technologii staje się bardziej konkurencyjne na rynku. Po drugie, dzięki zastosowanym roz-

wiązaniom poszerza rynki zbytu i w ten sposób poszerza swoją bazę klientów. Dla tego firmy aby móc skutecznie i efektywnie zarządzać potrzebują wykorzystywać cyfrowe narzędzia, które umożliwią im przeprowadzenie analiz niezbędnych do prawidłowego podejmowania decyzji. Poza tym, nowe narzędzia odpowiedzialne za wspomaganie biznesu mają wyłącznie charakter cyfrowy, co oznacza, że przedsiębiorcy którzy nie wdrożyli u siebie tych rozwiązań nie będą w stanie porozumieć się w sposób efektywny ze swoimi odbiorcami czy dostawcami [Paiola, 2017, s. 570].

Firmy rozpoczynając cyfrową transformację powinny przyjąć dokładny plan wdrożenia, w którym powinno się zawrzeć kluczowe obszary takie jak [Nosalska, 2018]:

- 1) Klient, który oczekuje spersonalizowanych produktów i usług. Nowoczesne technologie umożliwiają konsumentom współtworzyć produkt na etapie badawczo-rozwojowym i mają wpływ na opiniowanie i wydawanie rekomendacji w fazie użytkowania. Klient może udoskonalić produkt i budować jego markę. Cyfryzacja ułatwia również dokonanie zakupów, komunikację z klientem oraz realizację założonych celów marketingowych przy wykorzystaniu narzędzi i oprogramowania stosowanego w przedsiębiorstwie np.: Business Intelligence, CRM, ERP.
- 2) Konkurencja, coraz częściej można zauważyć, że dotychczasowa konkurencja nagle staje się naszym partnerem biznesowym w zakresie łańcucha dostaw np. Apple i Samsung. Taka współpraca nazywa się kooperacją (z ang. co opetition = cooperation + competition). Może również zaistnieć sytuacja odwrotna czyli firma, która działała w innym obszarze, zaczyna oferować bardziej konkurencyjny produkt lub usługę do naszej dzięki wykorzystania nowoczesnych technologii.
- 3) Dane odpowiednio wykorzystane pozwalają przedsiębiorcom podejmować skuteczne i efektywne działania na wszystkich szczeblach organizacji. Należy pamiętać, aby dane mogły być skutecznie wykorzystane należy je udostępnić tak, aby każdy z elementów organizacji mógł mieć do nich dostęp. Dlatego przedsiębiorca powinien zainwestować w odpowiednie oprogramowanie, które pozwoli mu na scalenie wszystkich danych w przedsiębiorstwie, jak np. systemy ERP. Każda organizacja powinna przy tym zapewnić odpowiednią ochronę i bezpieczeństwo przechowywania tych danych.
- 4) Innowacje nie są przeznaczone tylko dla startupów. Przedsiębiorstwa powinny brać z nich przykład i zmienić swoje podejście na bardziej elastyczne do tworzenia, które pozwoli im również dostosowywać się do zmian otoczenia biznesowego.
- 5) Wartość może zostać zdefiniowana za pomocą zmiany modelu biznesowego. Aby nastąpiła zmiana w zakresie wartości trzeba zmienić podejście do jej tworzenia. Przedsiębiorca musi pamiętać, że nie może trzymać się wizji starych produktów, tylko muszą nastąpić zmiany przy wykorzystaniu narzędzi cyfrowych, które są dostosowane do wymagań konsumentów.

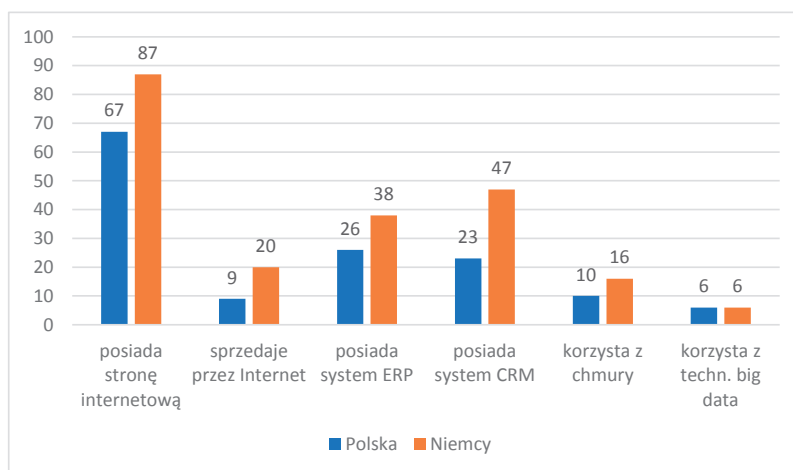
Należy pamiętać, że proces transformacji cyfrowej nigdy nie jest skończony i wymaga od przedsiębiorcy śledzenie na bieżąco trendów rynkowych i najnowszych technologii, aby móc podjąć elastyczne działania. Powyższe 5 kluczowych czynników pozwalają na dokładne określenie strategii transformacji cyfrowej danego przedsiębiorstwa.

2. Stan cyfryzacji przedsiębiorstw w Polsce

Według indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) na 2019 rok, Polska znajduje się na 25 miejscu na tle 28 państw członkowskich Unii Europejskiej. Można zauważyć, że jej wynik poprawił się (taka sama sytuacja ma miejsce w przypadku średniej dla UE), jednak nie awansowała ona w rankingu ogólnym. Zgodnie ze wskaźnikiem 56% przedsiębiorstw w Polsce ma niski poziom cyfryzacji (średnia UE to 46%), a 12% to przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim stopniem ucyfrowienia [European Commission, 2020].

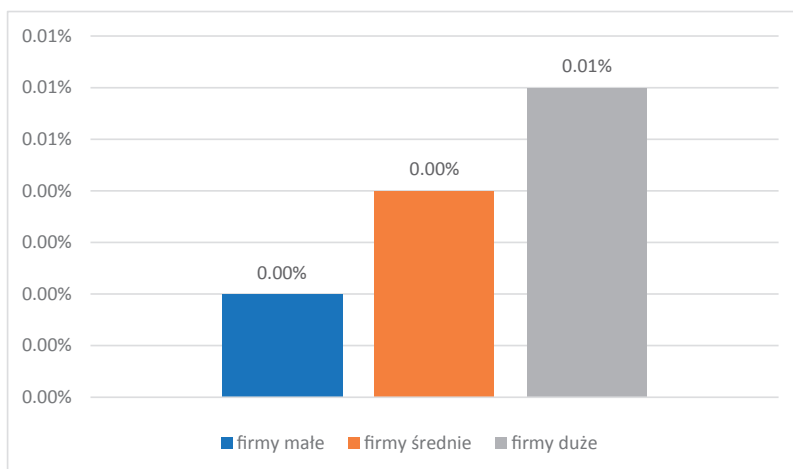
Porównując poziom cyfryzacji przedsiębiorstw w naszym kraju z innymi państwami można zauważyć, że powinniśmy skupić się na cyfryzacji podstawowych procesów. W przypadku nowych technologii takich jak np.: big data czy usługa chmury nie ma zbyt dużej przepaści między Polską a innymi krajami Unii Europejskiej. Natomiast dużą różnicę widać w takich obszarach jak korzystanie z systemów ERP (enterprises resource planning), CRM (client relationship management) czy e-commerce. Ilustruje to wykres 1 (porównanie Polski z Niemcami).

Warto zwrócić uwagę, że cyfryzacja ma wpływ na zwiększenie konkurencyjności oraz wartości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy powinni zdać sobie sprawę, że inwestycje w cyfryzację procesów są sposobem na to, żeby być bardziej konkurencyjnym na rynku oraz zwiększyć swoją efektywność, a co za tym idzie wzrośnie im liczba zadowolonych klientów. W wielu badaniach zostało podkreślone, że wprowadzenie cyfryzacji jest jednym z elementów budowania wartości. Technologie CRM czy ERP pozwalają przedsiębiorstwom osiągnąć większą wydajności, poprawę sprawności zarządzania, a to z kolei wpływa na większą rentowność oraz elastyczność. Wprowadzenie tych innowacyjnych rozwiązań pozwoli na lepsze dopasowanie ofert dla klientów.



Wyk. 1. Jaki procentowy jest udział wybranych technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 10 osób³

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cyfryzacja to więcej niż technologia, Raport Spotdata, 2018, https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty/publikacje/cyfryzacja_to_wi%C4%99cej_ni%C5%BC_tehnologia_spotdata.pdf, [dostęp 27 luty 2020], s. 10.



Wyk. 2 Inwestycje w oprogramowanie w relacji do wartości dodanej w firmach małych, średnich i dużych

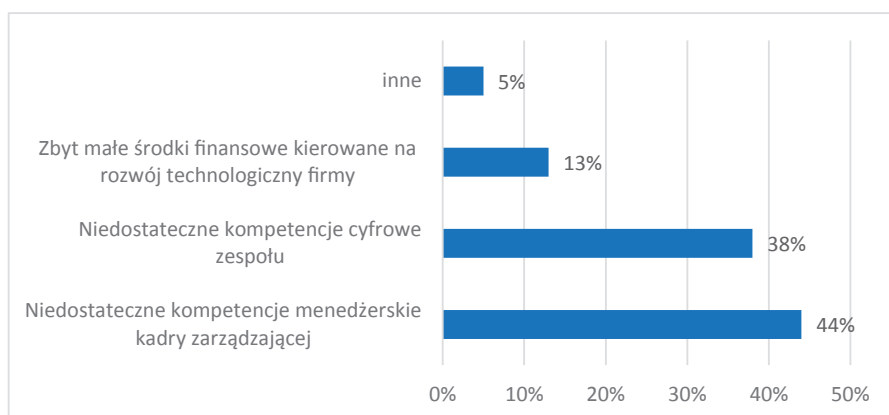
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cyfryzacja to więcej niż technologia, Raport Spotdata, 2018, https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty/publikacje/cyfryzacja_to_wi%C4%99cej_ni%C5%BC_tehnologia_spotdata.pdf, [dostęp 27 luty 2020], s. 11.

³ Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o analizę z rachunków narodowych i tablic zużycia oraz ankiet i wywiadów skierowanych do 50 spółkach portfelowych.

Następną kluczową kwestią w procesie cyfryzacji jest zbudowanie kultury zarządzania, która będzie sprzyjała zmianom. Coraz częściej firmy dostrzegają, że budowanie nowych kompetencji wpływa na transformację cyfrową. W związku z tym przedsiębiorstwa, aby budować wartość firmy, najpierw dostarcza jej nowe kompetencje wykorzystując przy tym transformację technologiczną, która pozwala na generowanie większych zysków.

Cyfryzacja najszybciej rozwija się w firmach z obszaru nowych technologii. Innym sektorem, który adoptuje technologię tzw. przemysłu 4.0 jest przemysł, który ma ograniczony dostęp do pracowników i wdrożenie tych rozwiązań umożliwia mu proces automatyzacji produkcji na większą skalę.

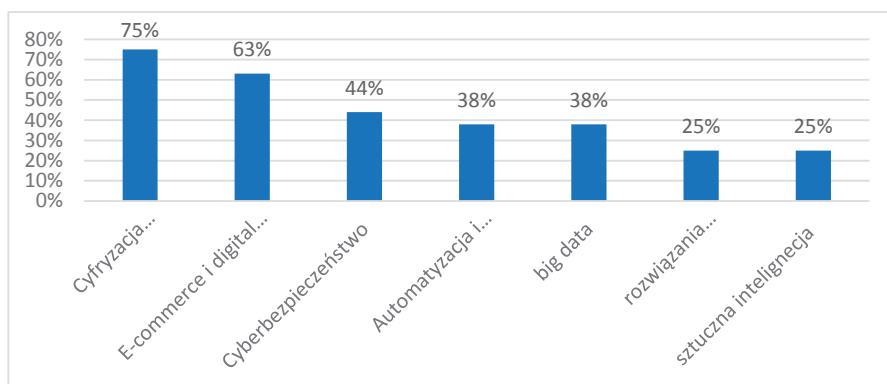
Przedsiębiorcy, których firmy funkcjonują w tradycyjnych modelach boją się podjąć ryzyko transformacji cyfrowej. Widać to szczególnie w małych przedsiębiorstwach, gdzie wdrożenie dużego projektu IT wpływa na zaburzenia w codziennej pracy pracowników, a poza tym wynajęcie zewnętrznego konsultanta, który przeprowadzi taką transformację cyfrową często jest za drogie. Ilustruje to wykres 3.



Wyk. 3. Największe wyzwania jakie stoją przed firmami chcącymi przeprowadzić transformację cyfrową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Cyfryzacja to więcej niż technologia*, Raport Spotdata, 2018, https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty-publikacje/cyfryzacja_to_wi%C4%99cej_ni%C5%BC_technologia_spotdata.pdf, [dostęp 27 luty 2020], s. 21.

Wielu badaczy podkreśla, że właśnie cyfryzacja wewnętrznych procesów operacyjnych (Business Intelligence, ERP, CRM) jest najbardziej kluczowa, drugi obszar to „e-commerce wraz z digital marketingiem”, a następnie cyberbezpieczeństwo.



Wyk. 4. Obszary technologiczne najbardziej istotne z biznesowego punktu widzenia⁴

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cyfryzacja to więcej niż technologia, Raport Spotdata, 2018, https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty/publikacje/cyfryzacja_to_wi%C4%99cej_ni%C5%BC_technologia_spotdata.pdf, [dostęp 27 luty 2020], s. 24.

W przyszłości dołączy do tego sztuczna inteligencja oraz machin learning. Jednak rozwój tych obszarów wymaga dużych nakładów finansowych oraz rozbudowanej analityki danych. W przypadku rozwiązań big data brakuje odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oraz zbudowanie dużej skali danych do właściwego wnioskowania. Ilustruje to wykres 4.

Dla wielu przedsiębiorców inwestycje w nowoczesne technologie postrzegane są tylko i wyłącznie jako koszt, a nie inwestycję. Nie zdają sobie do końca sprawy jakie benefity przyniesie im nowe rozwiązanie i jak wpłynie na efektywność procesów biznesowych. Samo inwestowanie dużych nakładów finansowych nie jest wystarczające, aby przeprowadzić transformację cyfrową, wyzwaniem jest znalezienie odpowiedniego zespołu i kadry zarządzającej, która jest w stanie uczestniczyć w tym procesie (oprócz kompetencji cyfrowych, posiada kompetencje zarządcze). Aby wdrożenie cyfryzacji przebiegło skutecznie ważna jest również wizja i kierunek, przedsiębiorca musi wiedzieć po co wdraża daną technologię i kiedy osiągnie zwrot z tej inwestycji. Niezbędne w tym procesie wydaje się odpowiedni plan wdrażania, w przeciwnym razie spowoduje to marnowanie zasobów IT. Przedsiębiorcy, którzy korzystają ze środków unijnych często tworzą projekty pod presją czasu, nie do końca zdając sobie sprawy z celów jakie chcą osiągnąć. Najpierw należy przeprowadzić dokładną analizę biznesową w celu określenia korzyści dla przedsiębiorstwa, które zostaną osiągnięte po wprowadzeniu cyfryzacji.

⁴ Uczestnicy badania mogli wskazać 3 odpowiedzi. Ankieta była prowadzona wśród 50 spółek portfelowych, które były w trakcie transformacji cyfrowej

3. Wpływ cyfryzacji na modele biznesowe przedsiębiorstwa

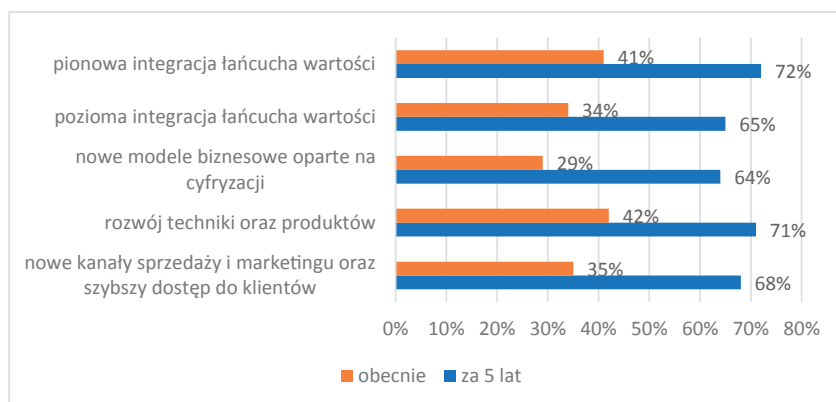
Pojawiające się ciągle nowe technologie oraz globalizacja procesów gospodarczych powodują, że przedsiębiorstwa, które zamierzają przejść transformację cyfrową muszą zmienić swój model biznesowy. Według badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Systemów Informacyjnych (Center for Information Systems Research, CISR) w MIT Sloan School of Management 28% średnich firm uważa, że w ciągu najbliższych 5 lat ich przychody mogą być zagrożone przez tzw. digital disruption czyli innowacje rozwiązujące problemy konsumentów i zapewniające im dodatkowe korzyści np. Uber [Weill, Woerner, 2018].

Każde przedsiębiorstwo reaguje na zmiany na rynku w inny sposób. Niektóre z nich tworzą zintegrowaną wielokanałowość za pomocą aplikacji mobilnych służących do gromadzenia danych o klientach, angażując tych konsumentów do uczestnictwa w tworzeniu tego kanału oraz obsługi płatności mobilnych, oferując im programy lojalnościowe. Duża część przedsiębiorstw nie wie jak ma zachować się w czasie cyfrowej transformacji i jak wykorzystać cyfrowe narzędzia.

Proces postępu technologicznego sprawia, że w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem technologia wpływa na rekonstrukcję modeli biznesowych. W celu zbudowania przedsiębiorstwa wykorzystującego cyfryzację należy wziąć pod uwagę koncepcję cyfrowych modeli biznesowych, która została opracowana przez Petera Weilla i Stephanie L. Woerner z Massachusetts Institute of Technology i są to następujące cyfrowe modele biznesowe [Weill, Woerner, 2018]:

- 1) Dostawcy (Supplier) są to firmy sprzedające własne usługi lub produkty przy wykorzystaniu pośrednictwa innych firm. Dzięki coraz bardziej rozpowszechnionej cyfryzacji i lepszemu dostępowi do informacji dostawcy staną przed sytuacją, że będą obniżać ceny, a co za tym idzie stracą wpływy na rynku.
- 2) Firmy wielokanałowe (Omnichannel) to takie, które wykorzystują do sprzedaży wielokanałowej zintegrowany łańcuch wartości i dzięki temu rozwiązaniu klient ma większy wybór produktów (zarówno w kanale cyfrowym, jak i fizycznym).
- 3) Producenci rozwiązań zintegrowanych (Modular producer) wdrażają cyfrowy model biznesowy, który wykorzystuje produkty lub usługi plug-and-play dostosowane do różnych ekosystemów. Warto zwrócić uwagę, że aby dane przedsiębiorstwo przetrwało stosując ten model biznesowy musi być najlepsze w swojej dziedzinie i nieustannie wprowadzać na rynek nowe produkty np. PayPal.
- 4) Architekci ekosystemu (Ecosystem drive) to firmy, które oferują skoordynowaną sieć składającą się z klientów, urządzeń oraz firm. Działalność tych podmiotów koncentruje się na budowaniu ekosystemu oraz na dobrych relacjach z innymi dostawcami, które oferują usługi konkurencyjne. Architekci ekosystemu mają za zadanie generować wartość dla wszystkich uczestników i stanowią dla nich platformę umożliwiającą prowadzenie działalności np. Amazon.

Jednym z ważniejszych celów transformacji cyfrowej jest zmniejszenie kosztów, ale jednocześnie przedsiębiorca powinien mieć na uwadze konsumenta i dlatego na całym świecie funkcjonują przede wszystkim modele biznesowe skoncentrowane na kliencie. Nowe rozwiązania generują większe dochody osiągane przez dodatkowe produkty i usługi. Ilustruje to tabela 1 i wykres 5.



Wyk. 5. Jaki wpływ ma cyfryzacja i integracja w przedsiębiorstwie?⁵

Źródło Opracowanie własne na podstawie raportu: *Przemysł 4.0, czyli wyzywania współczesnej produkcji*, Raport PwC, 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/przemysl-4-0-raport.pdf>, [dostęp 27 lutego 2020], s. 15.

Tabela 1. Wpływ Przemysłu 4.0 na zwiększenie przychodów, zmniejszenie kosztów oraz zwiększenie wydajności

Zwiększone przychody wynikające z:	Zwiększona wydajność oraz niższe koszty operacyjne z:
1. Nowych rozwiązań, produktów i usług opracowanych dzięki wprowadzeniu pełnej cyfryzacji,	a) możliwości kontroli opartej na analizie danych w czasie rzeczywistym,
2. Zmiany obecnych produktów i usług dzięki digitalizacji,	b) automatyzacji procesów aby uzyskać szybsze działania operacyjne oraz wykorzystywać lepiej zasoby ludzkie,
3. Gromadzenia danych procesowych jako usługi dla przedsiębiorstw,	c) rosnących korzyści skali dzięki większemu udziałowi w rynku najważniejszych produktów,

5 Badanie zostało przeprowadzone wśród 200 ankietowanych pracujących w 9 różnych sektorach zlokalizowanych w 26 państwach (50 ankietowanych było z Polski). Ankieta ta dotyczyła korzyści, szans i wyzwań związanych z czwartą rewolucją przemysłową

Zwiększone przychody wynikające z:	Zwiększona wydajność oraz niższe koszty operacyjne z:
4. Oferowania spersonalizowanych produktów (a co za tym idzie osiągania wyższych marż),	d) możliwości prognozowania dotyczących kluczowych aktywów dzięki wykorzystaniu algorytmów określających optymalizację.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu: *Przemysł 4.0, czyli wyzywania współczesnej produkcji*, Raport PwC, 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/przemysl-4-0-raport.pdf>, [dostęp 27 lutego 2020], s. 19.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Polskie przedsiębiorstwa postrzegają pozytywnie zmiany wynikające z wprowadzenia czwartej rewolucji przemysłowej. Należy zwrócić uwagę, że większość przedsiębiorstw w Polsce znajduje się na etapie trzeciej rewolucji, czyli automatyzacji pojedynczych stanowisk pracy, a nie jak to jest w założeniu przemysłu 4.0 implementacji automatyzacji całościowych procesów niewymagających pośrednictwa człowieka. Firmy jednak opierają się przed wprowadzeniem całościowego planu przemysłu 4.0 ze względu na wysokie nakłady finansowe [Grzywacz, Jagodzińska-Komar, 2019].

Proces cyfryzacji usprawnia wewnętrzne procesy firmy przyspieszając działanie organizacji w codziennych czynnościach oraz wdrażając nowoczesne metody zarządzania. Polskie przedsiębiorstwa starają się nadrobić zaległości cyfrowe w fundamentalnych obszarach oraz jednocześnie wdrażać najnowsze trendy technologiczne. W ciągu ostatnich kilku lat firmy skupiały się przede wszystkim na obszarach, które automatyzowały proces i znacznie ułatwiały pracę, jak np.: rozliczanie transakcji czy fakturowanie, wdrożenie systemów business intelligence, ERP, CRM. Zwrócono uwagę, że cyfryzacja podstawowych procesów jak np. e-commerce jeszcze przez wiele lat będzie kosztownym procesem dla przedsiębiorców. Dla małych przedsiębiorstw jest to znacznie łatwiejsze niż adoptowanie u siebie nowych technologii. W dalszej kolejności na znaczeniu będą zyskiwały inwestycje w big data oraz analizę danych, które opierając się o dużą ilość danych wejściowych o cenach czy produktach będą w stanie opracować najlepsze scenariusze np. dotyczących strategii cenowych czy regulować wielkość zapasów. Bardzo ważnym obszarem jest również cyberbezpieczeństwo, szczególnie dla firm, które funkcjonują on-line. Inwestycje w tym obszarze wstrzymują wszelkie oszustwa związane np. z płatnościami w Internecie.

Jest wiele powodów dla których firmy przeprowadzały u siebie transformację cyfrową i inwestowały w nowoczesne technologie. Z jednej strony była to chęć

zysku i obniżenie kosztów, a z drugiej strony poprawa konkurencyjności na rynku, a co za tym idzie poprawa jakości obsługi i lepiej dopasowanej oferty dla klientów. Cyfryzacja wpływa na wzrost firmy, zmniejsza ryzyko oraz zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, a to z kolei pomaga w optymalizacji kosztów. Obecnie przedsiębiorstwa przed wdrożeniem cyfryzacji osiągają wzrost ok. 3-5% rocznie, natomiast po implementacji ten wzrost może osiągnąć poziom dwucyfrowy.

Ważnym czynnikiem powodującym wdrażanie powyższych rozwiązań jest zmiana pokoleniowa, dla której świat cyfrowy jest normą i wymusza ona wprowadzenie cyfryzacji na przedsiębiorcach. Firmy muszą dostosować się do tych szybko zachodzących zmian, ale szczególnie może to być trudne dla kadry zarządzającej powyżej 50 roku.

Przedsiębiorcom zależy, żeby ich firma była konkurencyjna na rynku. Warto zwrócić uwagę, że udaje się to tym, które rozwijają swoje rozwiązania technologiczne „in house” lub wymyślona przez nich koncepcja rozwijana się przez ich wewnętrzne zespoły. W ten sposób są w stanie szybciej reagować na potrzeby rynku. Posiadanie wewnętrznych zespołów pozwala na budowanie kultury cyfrowej i dzięki temu możliwe jest szybsze usprawnianie rozwiązań technologicznych, a tym samym lepiej sprostać wymaganiom klientów. Opracowane rozwiązania należy wdrażać komplementarnie, aby już na początkowym etapie projektu móc osiągnąć poziom zakładanej wartości i być w stanie zweryfikować zasadność wdrożonych rozwiązań [Spotdata, 2018].

Przedsiębiorstwa, które wykorzystują narzędzia cyfrowe mogą oczekiwać znacznego wzrostu przychodów. Według badania przeprowadzonego przez firmę konsultingową PwC prognozuje się, że do końca 2020 roku nakłady finansowe przeznaczone na transformację cyfrową mogą wynieść nawet 907 mld dolarów rocznie i będą głównie przeznaczone na wdrożenie technologii cyfrowych jak np.: oprogramowanie czy aplikacje [PwC, 2017].

Z przeprowadzonej analizy wynika, że postawioną hipotezę można uznać za zgodną z rzeczywistością. Potwierdzają to powyższe rozważania i wyniki badań raportów, które pokazały, że wdrożenie cyfryzacji wpływa na sposób funkcjonowania firmy.

Literatura

- [1] *Accenture Digitization Index 2016*, *accenturedigital* [online], <https://www.accenture.com/tr-en/insight-accenture-digitization-index-report-2016>, [dostęp 21 luty 2020].
- [2] Chaber P., *Wykorzystanie ICT w polskich przedsiębiorstwach* [w:] A. Tarnawa, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa, 2017.

- [3] *Cyfryzacja to więcej niż technologia*, Raport Spotdata, 2018, https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty-publikacje/cyfryzacja_to_wi%C4%99cej_ni%C5%BC_technologia_spotdata.pdf, [dostęp 27 luty 2020].
- [4] Grzywacz J., Jagodzińska – Komar E., *Koncepcja oraz korzyści z wprowadzenia czwartej rewolucji przemysłowej*, [w:] Nauki Ekonomiczne tom XXX, red. Grzywacz J., wyd. Zeszyty Naukowe PWSZ, Płock, 2019.
- [5] Nosalska K., *5 kluczowych obszarów cyfrowej transformacji* [online], Harvard Business Review Polska, <https://www.hbrp.pl/b/5-kluczowych-obszarow-cyfrowej-transformacji/PeHmjT1mp>, [dostęp 26 luty 2020].
- [6] Nowicka K., Łobejko S., Szpringer W., *Biznes cyfrowy, Technologie Modele Regulacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, 2018.
- [7] Paiola M., *Digitalization and Servitization: Opportunities and Challenges for Italian SMES*, Conference Proceedings of 20th Excellence in Services University of Verona International Conference, Verona, 2017.
- [8] Plummer D., Karamouzis F., Alvarez G., Hill J., Sallam R., *Predicts 2020: Barriers Fall as Technology Adoption Grows*, A Gartner Special Report, 2019.
- [9] *Polska nie jest jeszcze gotowa na czwartą rewolucję przemysłową* [online], Deloitte Economic Statement 26 lutego 2018 r., <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/EconomicStatement/polska-nie-jest-gotowa-na-rewolucje-przemyslowa.html>, komentarz ekonomiczny Julii Patorskiej, [dostęp 27 luty 2020].
- [10] *Przemysł 4.0, czyli wyzywania współczesnej produkcji*, Raport PwC, 2017, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/przemysl-4-0-raport.pdf>, [dostęp 27 luty 2020].
- [11] Rojek M., *Czym jest cyfryzacja?* [online], <https://ceo.com.pl/marcin-rojek-czym-jestcyfryzacja-79635>, [dostęp 21 luty 2020].
- [12] *The Digital Economy and Society Index (DESI), Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego 2019. Sprawozdanie krajowe dotyczące Polski*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/poland>, [dostęp 27 luty 2020].
- [13] Weill P., Woerner S., *What's your digital business model?: six questions to help you build the next – generation enterprise*, Harvard Business Review Press, 2018.
- [14] Westerman G., Calmédjane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A., *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations, Findings from phase 1 of the digital transformation study conducted by the MIT center for Digital Business and Capgemini Consulting*, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Cambridge, MA, 2011.

Keywords: industry 4.0, digital transformation, big data, ICT (Information and Communication Technologies), business models.

Social media as an essential tool for banks' marketing communication in Poland

Summary

The evolving globalisation of markets, as well as the development of information and communication technologies caused that financial institutions are forced to quickly adhere to the latest functioning conditions. An average number of users, subscribers or marketers and finally financial institutions themselves, which aim at targeting their potential clients with the use of electronic means, is constantly growing, therefore social media on their own also allow for the running of the effective bank promotions.

The purpose of the article is to prove an importance of social media as a tool being used in the bank's communication strategy, that includes the changing conditions of the financial institutions functioning as well as their clients' preferences. The article is also to identify the trends and challenges in the active usage of social media by banks. In addition, the article is to show a comprehensive definition of social media and its characteristics. The employed research methods involve the use of the comparative analysis of definitions, methodology and conclusions published in the scientific literature. The conducted literature studies will be fundamental for the conclusion on the subject of the necessity of adhering banks' strategies to the new challenges of an information society.

Key words: social media, marketing communication, banks

1. Introduction

Due to these transformations, the new media play an important role in a marketing activity undertaken by banks. The internet is now the most important information channel, becoming a difficult challenge at the same time, that not only managers from the enterprises operating on Polish market but also banks and other financial institutions have to take on. There has been observed a constant increase of the communication interest through the Internet in Poland and worldwide.

¹ Holder of Master's degree, Department of International Business and Trade in the Institute of International Economics at the Faculty of Economics and Sociology of the University of Lodz, POW 3/5, 90-255 Łódź, e-mail: karolinaanielak@wp.pl, <https://orcid.org/0000-0003-0255-2135>

The consequence of the increase in Internet users is the appearance of new goods, services and information on the Internet and people wanting to buy those [Kamosińska, 2012, p. 13]. The reason for such a dynamic development of virtual reality and spaces is an unique, in comparison to other channels and ways of communications, conglomerate of benefits; this is therefore an inexpensive, quick, instantly accessible, two-way, often mobile and free medium [Pabin, 2008, p. 78-81]. Thanks to such attributes, various forms and channels of communications are being built, one of them being social media. It is social media that people use to exchange their thoughts, experiences and knowledge, forming groups of mutual relationships [Szudłowska, 2013, p. 37-45].

Social media have recently become a very significant part of communication and marketing strategies carried out by firms and financial institutions around the world. For corporate companies social media are regarded as an extremely important communication channel connecting them with their clients [Jankowska, 2014, p. 12-14]. Thanks to them organisations can publish the latest information on actual promotions as well as advertised events or new products launched on the market. The more effectively corporations use this tool, that is social media, the much quicker they extend the number of their recipients [Dryl, 2011, p. 62-71].

Building lasting relationships with clients, that are an important element of the competitive advantage being developed, is currently possible due to the opportunity provided to enterprises by social media marketing [Andreasen, 2002,p.3-6]. Today, social media allows to create original forms of the Internet marketing, hence being part of the popular Web 2.0 trend nowadays, which stands out with its messaging feature, with the use of social media precisely [Nowak, Kaliska, Biegun, 2014, p. 44-46]

Thus, social media do not only transform the relationship between a potential client and the enterprise but also between its employees, competition, suppliers and investors. The spread of information with their use can be easier, quicker and more effective than traditional forms of messaging [Yang, Lim, 2009, p. 341-359]. M.Kent and M Taylor point, in turn, to the role that can be played by social media in the communication with potential clients based on dialog [Taylor, Kent, White, 2001, p. 263-268]. Trust to a particular bank brand in the financial industry is as equally important element of client's acquisition as developing new services or decreasing commission and creating promotions. In the financial sector, where many consumers' decisions are taken based on their sense of security, more information they can find on social networking websites forums these days [NewsPoint, 2015].

2. Social media – importance and term's analysis

Social media are one of the latest communication solutions of XXI century. It is an effect of utilising capabilities that Web 2.0 has, which assumes, among others, unlimited possibilities of constant implementation of modification or adding the latest content and other elements within existing portals [Gogołek, 2010, p. 160-162]. The term social media alone is foremost understood as the internet portals thanks to which a various kind of interaction between users takes place. The term itself emerged for the first time in 2004, and numerous definitions of this term have developed to these days.

According to H. Rheingold's words, social media is foremost a sort of a social gathering that is formed within the Internet, when at least two parties have a vivid conversation with each other [Rheingold, 1993, p. 3]. In turn, according to A.M. Kaplan and M.Haenleina, social media in the first place means „a group of the Internet applications, based on the ideological and technological fundamentals of Web 2.0, allowing for the creation and exchange of the content sent by users” [Kapelan, Haenlein, 2010, p. 60]

Social media can be also perceived as „network tools and platforms utilised by people to exchanging views, observations, experiences, and opinions between one another” [Seda, 2008, p. 87], or also some kind of „technological solutions that enable to share knowledge and opinions” [Laroche, Habibi, Richard, 2012, p.1757]. Further, D. Kaznowski claims that the term social media is thought to be mainly a different kind of „social messaging means being under the social scrutiny, which can be used to any extent, containing both the message content and various points of views relating to information” [Kaznowski, 2016, p. 89]. The analysed term of social media should be understood as the various online communication forms and channels, which allows for starting a dialog and exchanging opinions on the selected topic [Fabjaniak-Czerniak, 2012, p. 186].

The term regarding social media relates to the media and digital technologies, defined as *social software*, thanks to which users are able to create and continue an exchange of new content between each other. It is thus worth noticing that social media include all the media that use digital channels, in order to enable their users to communicate and send information. Therefore, the social media group very often entails, among others, social portals, blogs, video blogs, photo blogs, and micro blogs as well as social bookmarks, online forums, discussion threads and Wiki [Brzozowska, 2013, p. 56]. Currently, the experts on the subject discussed here distinguish six groups of social media, such as [Brzozowska, 2013, p. 65-70]:

- blogs which are distinguished by the fact that their users post texts on them adding the date of publication, they are of different topics and usually run by one user, hence being a public diary, used by small, standard medium-sized firms or the enterprises looking after the images of other firms, or institutions employing the copywriters,

- social networking websites, within which the users communicate between each others through their own, personalised accounts, the users can exchange the information through message texts, photos, films, or emoticons, the popular ones are Facebook, also Nasza Klasa and MySpace, firms willingly in this case, regardless of the business activity or number of employees, use the features offered by Facebook which also has the largest number of users,
- group projects, so the websites that give access to the effects of users' group input, where each individual can add own content, of which an example is Wikipedia where one can find only references to the most known founders of global companies,
- communities/ groups focused on content, namely, portals that allow their users to add content focused on a particular topic, in this case it is permitted to add own files, upload files published online by others, the example of such communities is YouTube, SlideShare, Flickr, firms, however, use such solutions very rarely, usually to promote products or place advertisements,
- virtual social worlds that are based, among others, on computer stimulation of the surrounding world, and their users functions within the chosen avatars, an example of which is Second Life,
- virtual games worlds that require their users to conform to particular rules, an example is, among others, World of Warcraft.

Social media are therefore distinguished by a fairly high degree of interactivity, using publicly available communication techniques. Moreover, they are based on network, often mobile technologies, thus transforming the dimension of communication and pointing to the important role of dialogue „[Seda, 2008, p. 92]. Social media cover a fairly wide area of both tools and platforms that allow Internet users to interact in a variety of ways, including communicating with other users within the created virtual space, as well as modifying and supplementing content with a different nature and the ability to comment on them [Dorenda-Zaborowicz, 2012, p. 59].

The online network is changing rapidly, modifying and is very dynamic. Its information resources are created by a mass of Internet users. They create content, comment on it, expand data and direct it to other recipients. This information is spontaneous, which is why a company using social media in its strategy is not able to control them fully. However, the monitoring may provide a lot of relevant market data. According to Ph. Kotler and K.L. Keller, speed and timeliness of social media message stimulates the innovation of companies and provides knowledge about consumer needs [Kotler, Keller, 2013, p. 568]. This allows to control other communication activities of companies as well as increase the engagement and activity of consumers. Social media create and facilitate close contacts not only in the field of client – company. They enable organising consumer groups and starting activities in an isolated manner from enterprises. Potential danger for companies, but at the same time the opportunity may be opinions on the web and their rapid spread. Enterpri-

ses enable company shareholders to engage in restricted aspects of companies. It enables them to acquire various sources of knowledge and professionalism, and to clients – profiling offers addressed to them. Such collaborations help companies in the product design stages, their market research, limit risk, and shape the company's image and customer loyalty [Kaplan, Haenlein, 2012, p. 59-68].

Social media have two main functions that interpenetrate and are used in all forms of organisation. It is a communication and marketing function. Communication between users of social networking websites is based on an equal dialogue and sharing of content with each other [Petrykowska, 2016, p. 258]. Nowadays, the old and basic model of communication between sender and recipient has been replaced by interaction. Social media helps to make contacts, facilitate conversation, build relationships and loyalty. The marketing function is primarily used for managing organisations. Thanks to it, customer service and service evolution become more effective. The media are a means of obtaining feedback, using and improving the products and services offered [Łopocińska, 2014, p. 3].

The use of social networking websites for marketing purposes can be various and multidimensional. One way is to create a page (on FB it is called a fan page) of a company, brand or specific event (e.g. a tourist event). The administrator has the option of publishing messages as it would be done on a blog. People who identify with the topic of the website or the brand can become its fans and from that moment they can post on the board and add photos and videos that, through the viral effect, reach a very wide audience [Klein, 2006, p. 8]. Searching for the best bank moves from search engines to portals, because the views and tips of friends are more trusted than the results listed by search engines [Kaznowski, 2007, p. 10]. Moreover, consumers are inspired by information from other, unknown Internet users that they trust more than sellers. This phenomenon is the basis for the existence of viral marketing. The decision to buy is significantly influenced by the behaviour of other people in his environment. Sometimes intentionally, sometimes unconsciously, people imitate the behaviours of others [Brzozowska, 2002, p. 5].

3. Social media in banking in Poland

Banks after the global financial crisis in 2008, which changed the conditions of competition in the banking sector, faced a new challenge in the form of the need to focus on customers, improve transparency and quality, and adjust the business model to new market conditions. Thus, the activities of banks began to focus more on the needs of customers than just selling products [Kaplan, 2011, p. 27].

The strategy of the bank interested in using social media should focus on meeting clients' expectations by offering personalised products/services and

providing clients with the most positive experiences when interacting with the bank and when making transactions. Enabling clients to communicate with the bank promotes the idea of creating a community supported by the possibility of obtaining advice from other users, experts and people outside financial institutions. This approach makes it possible to better understand customers and build relationships that in the future will result in increased customer loyalty and trust in the bank [King, 2010, p. 29]. Paying the attention of people who deal with banking communications to what is happening in social media is becoming a key process for marketing communication. Social complaint forms appear in social media, in which customers express their concerns and talk about their problems. Social media are a place to answer such people. The question should not be left unanswered [Infosys, 2014, p. 7].

Every year, new phenomena and trends in marketing activities appear in social media, as the number of users increases (Table 1). Trend sets are prepared by many analysts, institutes or even editorial teams dealing with social marketing [Durcevic, 2019]. The Digital Marketing Institute highlighted 5 main trends in social communication that had to be taken into account when preparing a social media communication strategy for 2018. The first is the growing role of video content. It results from the growing length of viewing this form and the increasing number of types of content. In addition to the well-known Youtube platform with video materials, there has grown the viewership of random materials on which Instagram Stories, less and less popular Snapchat or Messenger Day are based [Durcevic, 2019].

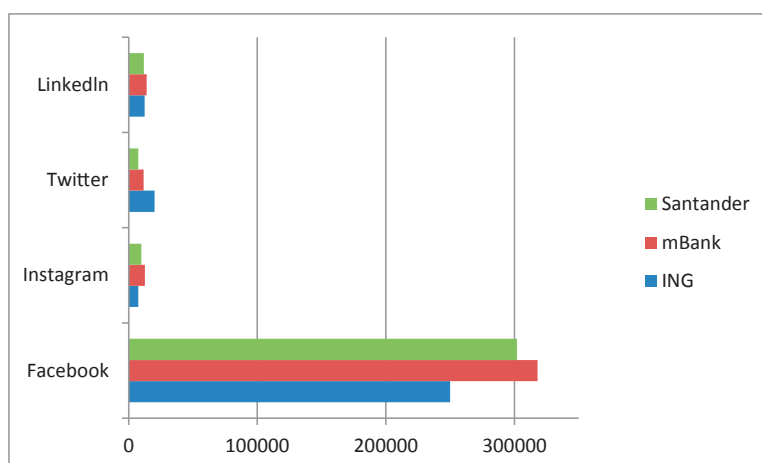


Table 1. The number of social networking websites users in Poland in 2017-2019

Source: own work (Hootsuite Digital 2019).

Another indicator of change is the implementation of chatbots – computer programs in communication, which are to provide users with information 24 hours a day and thus build lasting relationships with potential customers. The fourth trend that emerged is directing communication to the generation born after 2000, that is fully attached to the telephone, connects brands with its social media and at the same time looks for authentic experiences. The last trend that is noticed is the users' desire for content that is personalised, attractive and value-added [Lewandowska, 2019].

In terms of current trends in social media, banks in Poland use the potential of influencer marketing², content marketing³, multimedia and video messages [Banking Journal, 2019]. Blogger @Szaffi is a recognised professional influencer in the field of cooperation with leaders and experts in a given field in the finance and banking industry. Michał Szafrąński, – author of the books 'Financial Ninja' and 'Trust as the currency of the future my way from zero to 7 million from a blog'. Banks in Poland such as Alior or Millenium often promoted posts on their social profiles, where he would give a series of tips on home finances [Szafrąński, 2015].

To the category of content marketing and deliberate matching of content to a group of recipients, one can qualify a post published by PKO Bank Polski, in which the bank invites its users to submit an application for co-financing from the Good start via iPKO service in the e-Office tab. It was a post that was shared 51 times and there were numerous comments that confirmed the use of this form of requesting money for textbooks and school supplies. PKO BP, which is used by families with children, usually from less well-equipped towns, perfectly responded to the needs of its consumers. This is confirmed by information from Twitter, where the bank informs that every third provision of 500 + from a million applications was submitted through its website [PKO BP, 2019].

In terms of multimedia and video broadcasts, there can be many examples from banks operating in Poland. ING Bank on Facebook profile video post – an ad based on the axis in which the „salary now” service is promoted [CSR Report, 2018]. A video appeared on Twitter summarising the results of the ING group for the second quarter of 2018, in which the group's CEO appears – Ralph Hamers. PKO Bank Polski posted on Facebook New Polish King's Ruler – a video in which the works of Jan Matejko are compared with new images of kings Waldemar Świerzy [Social report, 2019]. This is an invitation to an exhibition in Łódź, which is supported by the bank. Alior Bank posted two animated materials: zero disap-

2 Influencer marketing – działania promocyjne prowadzone w sieci (rodzaj marketingu) opierające się na wpływowych i rozpoznawalnych w sieci osobach. Influencerem może być twórca internetowego: blogu, vlogu, ekspert w wybranej dziedzinie dzielący się swoją wiedzą w internecie, w tym w mediach społecznościowych.

3 Content marketing – (rodzaj marketingu) działań promocyjnych prowadzonych w sieci za pośrednictwem skalowania formy tworzonej treści.

pearing in the hat, which is meant to mean disappearing interest, and books flying around the reading woman, whose purpose is to encourage participation in the competition. In addition, it also posted a video showing how to verify your card in the Google Pay service [CSR Report, 2018].

Banks attach more and more importance to new trends in social media, this affects the number of users watching their official profiles on websites such as Facebook, Instagram, Twitter or LinkedIn (chart 2). They do not fully use the possibilities of these media, due to the fact that the activity of banks in social media in Poland is relatively less popular, intensive activities began in this area 3 years ago. Banks in Poland are learning to manage social media and deal with a possible crisis [Boczoń, 2019].

Social media has revolutionarily shortened the distance between banks and customers. Customer frustrations are just one of the problems banking institutions on social media have to deal with. Moreover, they must clear up any ambiguities, explain their decisions and answer numerous questions. In addition, banks have to face a new phenomenon – mass-organised protests. There are many profiles around the world that group dissatisfied customers. Social media has given clients the opportunity to organise themselves against banks [Boczoń, 2019].

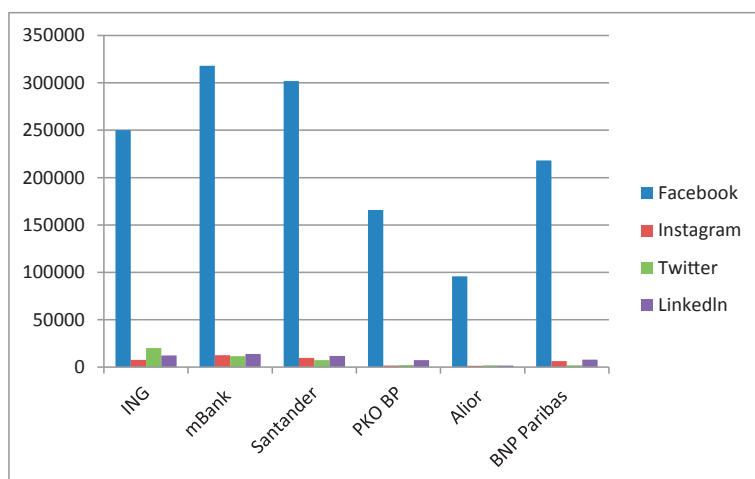


Table 2. *The number of social networking websites users of selected banks in 2019*

Source: CSR bank reports for 2019.

In many cases, such actions end in class action lawsuits. Social media is also a forum for exchanging information on financial services between clients themselves. Such widely available knowledge about conditions, for example credit ones, effectively hinders the operations of banks. PR departments must face this wave of

criticism. Experts commonly point out that the emergence of social media meant that PR departments had to change into immediate response departments that aim to eliminate crises [Shankar, Khan, 2015].

Banks pay great attention to social media communication, maintaining teams that are only responsible for customer service in these channels. More and more customers are using social media to communicate with brands, and – what is important for banks – to send complaints, very often in the form of public posts. And quick and appropriate response is crucial [Thomas, 2011]. Customers in social media expect an almost immediate response around the clock. Customers also often complain about the poor quality of service, problems with services or failures of online banking systems. The cause of the crisis may be a failure, human error or a not-so-accurate selection of an advertising campaign. Most of the discussions have moved to social media, and topics that arouse emotions are particularly strongly echoed. Image crises in the industry are not very common and also less severe than they used to be. Banks, as large corporations, use the services of specialised PR agencies that manage to prevent major image crises [Mitic, Kapoulas, 2012, p. 684-686].

4. Conclusion

The use of media by financial institutions provides them the opportunity to access specific consumer groups, which very often create a kind of communities around institutions, brands and individual products alone. Undoubtedly, the effective use of social media by banks is a great challenge. Social media is a work tool that guarantees unlimited contact with a potential customer, it is possible through the use of various internet options. The power of social media is that they allow you to create intense relationships between users, including entrepreneurs who are present on social networks. It is worth adding that users are a group of people who care about maintaining relationships, which is why content added in social media is often maintained or reactivated. Social media is a business concept that allows to create the image of the company, follow the expectations of customers. It allows one to take into account the requirements of the individual and customise the product so that the customer receives what he or she expects.

An important element of social media is content that Internet users share with each other. Therefore, for the effective implementation of marketing communication of enterprises in social media, the creation of valuable content, communication of content and engaging Internet users to disseminate content among friends plays a big role. An important tool for marketing communication on social networks are posts thanks to which the company can achieve a high level of interaction and consumer involvement.

Banks are not used to open discussion about their activities and accusations made in public. However, in the 21st century, banks cannot evade confrontation with customers. They have to defend their credibility, especially on social media, where virtually any customer can speak. The paper has verified that the communication of Polish banks is a manifestation of the use of the latest solutions and marketing trends. Banking communication is not directed at clients, but also, for example, shareholders, and is developing on social networks. Banks learn to use the potential of this form of marketing communication and each year they have more and more active users and are awarded with prizes in this respect, e.g. the Golden Banker. However, this does not diminish the fact that more intensive activities have been functioning for only 3 years and the image crisis that may occur is a risk all the time.

Bibliography

- [1] Andreasen A.R., *Marketing social marketing in the social change marketplace*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2002, Vol. 21, Iss. 1.
- [2] Boczoń W., *Który bank jest najlepszy w social media?*, <https://prnews.pl/ktory-bank-najlepszy-social-media-a-ktory-robi-najlepsze-reklamy-zaglosuj-konkursie-zloty-bankier-441419>, [dostęp 07.03.2019].
- [3] Brzozowska M., *Komunikacja on-line*, „Świat Marketingu”, [online], http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=486137, [dostęp 08.01.2013].
- [4] Brzozowska-Woś M., *Media społecznościowe a wizerunek marki*, [w:] „Zarządzanie i Finanse” nr 1/2013.
- [5] *Content Marketing Report 2019* [online], <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-interaktywnie-com/raport-content-marketing-2019-259058>, [dostęp 17.06.2019].
- [6] D. Kaznowski, *Raport the consumer in charge* [online], http://kaznowski.blox.pl/resource/raport_the_consumer_in_charge.pdf, [dostęp 12.02.2013].
- [7] Dorenda-Zaborowicz M., *Marketing w social media*, [w:] „Nowe media” nr 3/2012.
- [8] Dryl T., *Komunikacja marketingowa z wykorzystaniem mediów społecznościowych jako źródło sukcesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 171, Poznań 2011.
- [9] Durcevic S., *Take Advantage Of Professional Social Media Reports – Examples & Templates* [online], <https://www.datapine.com/social-media-reports-examples-and-templates/>, [dostęp 08.02.2019].

- [10] Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności, K. Kubiak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012
- [11] Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
- [12] Jankowska M., *Bądź digital, klienci już tam są!*, „Marketing w Praktyce” 2014, nr 3 (193).
- [13] Kamosiński S., *Wirtualna przestrzeń jednostki terytorialnej*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 12.
- [14] Kaplan K., *Marketing: Trends in Bank Marketing*, ABA Issue Summary, 2011.
- [15] Kaplan M., Haenlein M., *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, Vol. 53, nr 1, 2010.
- [16] Kaznowski D., *Social media – społeczny wymiar Internetu*, [w:] E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy, J. Królewski, P. Sala (red.), Wydawnictwo PWN, Warszawa 2016.
- [17] King B., *Bank 2.0. How Customer behavior and technology will change the future of financial services*, Marshall Cavendish Business, 2010.
- [18] Klein A., *Weblogs im Unternehmenseinsatz: Grundlagen, Chancen & Risiken*, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2006.
- [19] Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
- [20] Laroche M., Habibi M.R., Richard M.O., Sankaranarayanan R., *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*, [w:] „Computers in Human Behavior” nr 5/2012.
- [21] Lewandowska A., *15 trendów social media na rok 2019*, <https://www.empres-sia.pl/trendow-social-media-na-rok-2019>, [dostęp 07.01.2019].
- [22] Łopacińska K., *Social media w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 12..
- [23] M. Thomas M., *Social media in finance: Users want tangible benefits, not friendship* [online], http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000273185.pdf, [dostęp 16.03.2011].
- [24] Mitic M., Kapoulas A., *Understanding the role of social media in bank marketing*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 30, no. 7, 2012.
- [25] Mitic M., Kapoulas, A., *Understanding the role of social media in bank marketing*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 30, no. 7, Emerald Insight, 2012.
- [26] Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- [27] NewsPoint, *Raport „Banki w Internecie”* [online], <https://www.newspoint.pl/Banki-w-internecie.pdf>, [dostęp 23.03.2015].
- [28] Nowak M., Kaliska A., Biegun P., *Mobilne trendy – jeszcze szybciej!*, „Marketing w Praktyce” 2014, nr 2 (192).

- [29] Oficjalna strona PKO BP [online], <https://www.pkobp.pl/>, [dostęp 17.01.2018].
- [30] Pabian J., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
- [31] Petrykowska J., *Komunikacja marketingowa w social media jako przejaw digitalizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 45 (1), 2016.
- [32] *Raport CSR 2018* [online], <https://www.ing.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna>, [dostęp 16.02.2019].
- [33] *Raport CSR 2018* [online], <https://www.aliorbank.pl/dodatkowe-informacje/relacje-inwestorskie/raporty.html>, [dostęp 10.02.2019].
- [34] *Raport społeczny* [online], https://www.pkobp.pl/media_files/8009222b-18fe-46ba-b80f-358b1b3674fb.pdf, [dostęp 18.02.2019].
- [35] Rheingold H., *The virtual community. Homesteading on the electronic frontier*, Addison- Wesley, Reading MA 1993.
- [36] Seda Z., *Sprzedaż online*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- [37] Shankar R., Khan S., *The Next Generation Social Banking Ecosystem: A Road Map for Banks* [online], <http://www.happiestminds.com/whitepapers/The-Next-Generation-Social-Banking-Ecosystem--A-Road-Map-for-Banks.pdf>, [Accessed 15 June 2015].
- [38] *Social Media Reviews Appear More Frequently in Bank Exams in 2019* [online], <https://bankingjournal.aba.com/2019/09/aba-data-bank-social-media-reviews-appear-more-frequently-in-bank-exams-in-2019/>, [dostęp 06.08.2019r].
- [39] Szafrński M., *Strategiczny partner bloga w roku 2015* [online], <https://jakoszczedzacpieniadze.pl/mastercard-strategiczny-partner-2015>, [dostęp 15.09 2015].
- [40] Szydłowska Z., *Charakterystyka mediów społecznościowych jako narzędzia komunikacji firmy z klientem*, Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, „Firma i Rynek” 2013, nr 2 (45).
- [41] Taylor M., Kent M.L., White W.J., *How activist organizations are using the Internet to build relationships*. Public Relations Review, vol. 27, 2001.
- [42] Yang S.U., LIM J.S., *The effects of blog-mediated public relations (BMPR) on relational trust*, Journal of Public Relations Research, vol. 21(3), 2009.

Wewnętrzne determinanty zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena wewnętrznych determinant zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw. Omówione zostały cechy specyficzne małego biznesu i uwarunkowania rozwoju jednostek tego sektora. Przedstawiono wyniki autorskich badań empirycznych przeprowadzonych wśród 504 małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny. Respondentami byli właściciele lub menedżerowie zarządzający badanymi jednostkami. Dokonano analizy takich wewnętrznych determinant jak: orientacja strategiczna, orientacja rozwojowa, domena działania, posiadane zasoby, kompetencje kadry kierowniczej. Wykazano ich destruktyny charakter. Niewystarczająca orientacja strategiczna, słaba orientacja rozwojowa, niewysokie kompetencje kadry kierowniczej stwarzają istotne ograniczenia rozwojowe dla przedsiębiorstw. Wpływ determinant „domena działania” oraz „posiadane zasoby” można ocenić jako nieco mniej negatywny.

Słowa kluczowe: małe przedsiębiorstwa, determinanty rozwoju.

Wprowadzenie

Problematyka funkcjonowania i rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw to temat często podejmowany w naukach o zarządzaniu. P.F. Drucker uważał je za „sól gospodarki rynkowej oraz bazę demokratycznego porządku społeczno-ekonomicznego”, ponieważ jest to najliczniejszy i najbardziej dynamicznie rozwijający się segment gospodarki². W Polsce jednostki tego sektora stanowią 99,9% ogółu podmiotów gospodarczych, a ich udział w tworzeniu PKB wynosi 49,8%³. Struktura tego sektora w Polsce jest następująca: mikroprzedsiębiorstwa

1 Dr hab., profesor uczelni.

2 Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 475.

3 *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 5.

– 96,2%, małe – 3,1%, średnie – 0,6%⁴. Różni się ona od średniej dla Unii Europejskiej – więcej jest podmiotów mikro, mniej natomiast małych i średnich. Eksperci Warsaw Enterprise Institute zwracają uwagę na problem, który polega na tym, że wiele mikro i małych przedsiębiorstw nie rozwija się, nie przekształca się w średnie i duże⁵. Szczególnie dotyczy to małych przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 osób. Od 2014 r. ich liczba maleje, mają one najmniejszy udział w tworzeniu PKB oraz miejsc pracy spośród wszystkich grup przedsiębiorstw, charakteryzując się niską aktywnością innowacyjną⁶. Stanowi to inspirację dla Autorki, by swoje badania skoncentrować na problematyce zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw tej wielkości.

Pojęcie rozwoju organizacji jest kategorią abstrakcyjną, trudno mierzalną, ma charakter relatywy⁷. Jest używane w wielu kontekstach. W ujęciu encyklopedycznym rozwój to: „wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian (fazy rozwojowe) danego obiektu (układu), wykazujące stwierdzalne różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem”⁸. W teorii zarządzania rozwój organizacji jest ściśle związany z pojęciem skoordynowanych zmian, dostosowujących ją do ciągle zmieniającego się otoczenia. Zmiany te dotyczą charakterystyk i systemów organizacji oraz zapewniają przejście ze stanu dotychczasowego do innego, odmiennego⁹. Zarządzanie rozwojem małych przedsiębiorstw znajduje się pod wpływem różnorodnych determinant, korzystnych i niekorzystnych, pochodzących z otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego.

Województwo lubelskie to jeden z najbiedniejszych i najsłabiej rozwiniętych regionów Polski i Unii Europejskiej. W ostatnim rankingu Małej i Średniej Przedsiębiorczości w układzie wojewódzkim Lubelszczyzna zajmuje ostatnie miejsce notując spadek o jedną pozycję. Prawie wszystkie wskaźniki, na podstawie których obliczony został wskaźnik syntetyczny obrazujący poziom przedsiębiorczości

4 Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON kwiecień 2019, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-lipiec-2019,4,25.html>, data dostępu: 22.08.2019.

5 Raport WEI: Niebezpieczny status quo. Dlaczego małe firmy nie rosną?, Warsaw Enterprise Institute, s. 4, <https://wei.org.pl/dlaczego-male-firmy-nie-rosna-raport-fundacji-wei/>, data dostępu: 23.08.2019.

6 Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, op. cit., s. 11.

7 Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategię*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 111.

8 *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html>, data dostępu: 20.09.2019. (*Encyklopedia PWN*, 2019)

9 Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 240.; Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 11.

w poszczególnych regionach¹⁰, w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego są gorsze niż średnie wartości dla Polski (tabela 1).

Tab. 1. Wskaźniki przedsiębiorczości: województwo lubelskie na tle Polski

<i>Wskaźnik</i>	<i>Województwo lubelskie</i>	<i>Polska</i>
Syntetyczny wskaźnik przedsiębiorczości (w %)	21,4	49,9
Liczba MSP aktywnych na 1000 mieszkańców	40,3	50,2
MSP nowo zarejestrowane (bez jednostek lokalnych) na 1000 mieszkańców	5,9	7,07
Wskaźnik przeżycia pierwszego roku (%)	68,9	66,3
Przeciętne przychody na aktywne MSP (w mln PLN)	0,92	1,21
Przeciętne nakłady inwestycyjne na aktywne MSP (w tys. PLN)	26,49	43,43
Przeciętne wynagrodzenia brutto w mikro, małych i średnich firmach (w PLN)	mikro 2 512 małe 3 169 średnie 3 806	mikro 2 822 małe 3 981 średnie 4 662

Źródło: Opracowanie na podstawie *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, op. cit., s. 44-51.

Przyczyn tego zjawiska jest kilka. Właściciele małych firm często koncentrują się na uwarunkowaniach zewnętrznych, takich jak silna konkurencja, uwarunkowania ekonomiczne, techniczno-technologiczne, formalno-prawne, społeczno-demograficzne, międzynarodowe i inne. Podkreślają ich destruktywny charakter. Wśród przyczyn wymienić należy także problemy wewnętrzne, związane z zarządzaniem przedsiębiorstwami oraz opracowywaniem strategii ich rozwoju. Oddziaływanie wielu barier zewnętrznych można złagodzić, jeśli właściciel i kadra kierownicza posiada zdolności menedżerskie i przedsiębiorcze oraz potrafi je w pełni wykorzystać.

¹⁰ Ranking sporządzono na podstawie następujących wskaźników:

- liczba przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców (dla przedsiębiorstw mikro, małych i średnich);
- liczba pracujących na aktywny podmiot w firmach mikro, małych i średnich;
- pracujący w przedsiębiorstwach aktywnych (mikro, małych i średnich) na 1000 mieszkańców;
- przychody na aktywne przedsiębiorstwo mikro, małe i średnie;
- przychody na pracującego w aktywnej firmie mikro, małej, średniej;
- udział kosztów w przychodach w aktywnych przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich;
- przeciętne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach aktywnych, małych i średnich;
- nakłady inwestycyjne na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo aktywne;
- nakłady inwestycyjne na pracującego w aktywnym przedsiębiorstwie mikro, małym i średnim.

Celem artykułu jest zaprezentowanie specyfiki zarządzania małymi przedsiębiorstwami oraz ocena wpływu na ich rozwój czynników o charakterze wewnętrznym. Realizacji celu poświęcono przegląd literatury oraz własne badania empiryczne przeprowadzone na próbie 504 małych przedsiębiorstw województwa lubelskiego.

1. Specyfika zarządzania i determinanty rozwoju małych przedsiębiorstw

Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami uwarunkowane jest ich cechami ilościowymi i jakościowymi. Cechy ilościowe określa art. 105 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej¹¹. Cechy jakościowe odnoszą się do istoty małego biznesu. Są niemierzalne lub trudno mierzalne, pokazują specyfikę przedsiębiorstw tego sektora. Do najbardziej istotnych należą¹²:

- system zarządzania: dominująca rola właściciela, scentralizowany model zarządzania, często niewystarczająca wiedza z zakresu kierowania, duża rola intuicji, minimalny zakres planowania, ograniczony system informacyjny, niesformalizowana struktura organizacyjna, duża elastyczność i skłonność do innowacji,
- finanse: jedność własności i zarządzania, samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela, niewielki dostęp do rynku finansowego, finansowanie działalności rozwojowej przeważnie w oparciu o kapitał własny,
- produkcja: działalność na niewielką skalę, produkcja często pracochłonna, niewielki podział pracy, stosowanie uniwersalnych maszyn i urządzeń, nieznaczne możliwości obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji,
- rynek: bezpośrednie kontakty z otoczeniem, znaczna elastyczność i operatywność reagowania na zachodzące w nim zmiany, orientacja na indywidualne potrzeby klientów, względnie mały udział w rynku, koncentracja na wybranym rynku, znaczna niezależność od innych podmiotów, możliwość nawiązania rozmaitych więzi z interesariuszami,
- kadry: niewielka liczba zatrudnionych, bezpośrednie kontakty między pracow-

11 Zgodnie z art. 105 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej „za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz

2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro”.

12 Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 131-139.

nikami, przeważnie finansowe instrumenty motywowania, relatywnie niski poziom wykształcenia kadry, dobór personelu oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych, trudność w zatrudnianiu wysoko wykwalifikowanych specjalistów,

- rozwój: brak specjalistów do opracowania strategii, działania rozwojowe oparte często na intuicji i zorientowane na konkretne grupy klientów, rozwój nisko kapitałochłonny.

Warunkiem skutecznego funkcjonowania współczesnej organizacji w dłuższym okresie jest jej permanentny rozwój. Małe przedsiębiorstwa nie stanowią wyjątku. Badania empiryczne dotyczące uwarunkowań i możliwości ich rozwoju prowadzone są na całym świecie. Jednak osiągnięcie pełnej spójności poglądów w tym zakresie nie jest ani łatwe, ani możliwe. Jak piszą P. Davidsson, L. Achtenhagen i L. Naldi, jest to prawdopodobnie spowodowane różnicami poglądów teoretycznych i epistemologicznych, interpretacji, operacjonalizacji zmiennych, kontekstów empirycznych, podejść do modelowania i analizy, a także nieodłączną złożonością samego zjawiska¹³. W literaturze przedmiotu znane są modele przedstawiające koncepcje rozwoju małych przedsiębiorstw, autorzy których wychodzą z założenia, że w organizacjach tej wielkości na podobnych etapach rozwoju pojawiają się typowe problemy. Należy tu wymienić przede wszystkim model ewolucji małego przedsiębiorstwa N.C. Churchill'a i V.L. Lewisa¹⁴ oraz model firmy ASK: Analizy Szkolenia Konsulting opracowany na bazie ponad 10 lat doświadczeń pracy doradczej dla małych i średnich przedsiębiorstw¹⁵.

Zarządzanie rozwojem małych organizacji gospodarczych jest determinowane przez różnorodne czynniki oraz przez interakcje zachodzące między nimi¹⁶. Najczęściej klasyfikuje się je ze względu na kryterium kierunku występowania: zewnętrzne i wewnętrzne. M. Matejun zaproponował syntetyczne ujęcie najważniejszych determinant zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw, wyróżniając wśród czynników zewnętrznych i wewnętrznych determinanty konstruktywne (pozytywne) oraz destruktywne (negatywne). Pierwsze z nich wspomagają rozwój małych przedsiębiorstw, ale tylko w sytuacjach, gdy zostaną przez nie zauważone i wykorzystane. Drugie ograniczają i utrudniają procesy rozwojowe, mogą spowodować rozmaite problemy w funkcjonowaniu¹⁷. K. Wach

13 Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on small firm growth. A Review*, <http://eprints.qut.edu.au/00002072>, data dostępu: 5.07.2017.

14 Churchill N.C., Lewis V.L., *The five stages of small business growth*, "Harvard Business Review", 1983, May-June, pp. 30-50.

15 Dudziak W., Kisil A., *Etapy rozwoju MSP*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, 2011, nr 4, s. 52.

16 Mieszkajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 169-183.

17 Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 2015, nr 1194, s. 35-44.

wyróżnia trzy główne determinanty powstawania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw: czynniki związane z osobą przedsiębiorcy, czynniki związane ze specyfiką przedsiębiorstwa oraz czynniki tkwiące w otoczeniu regionalnym¹⁸. P.F. Drucker twierdzi: „Skuteczność menedżerska jest jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi największy wkład w rozwój organizacji”¹⁹.

2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

W artykule skupiono się na wewnętrznych determinantach zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny. Analizę przeprowadzono w oparciu o model M. Matejuna, w którym wyróżniono: orientację rozwojową przedsiębiorstwa; orientację strategiczną przedsiębiorstwa; domenę (produkt i rynek); zasoby; cechy i nastawienie właściciela/menedżera; umiejętności²⁰. Dwie ostatnie determinanty są rozpatrywane łącznie jako kompetencje właściciela/menedżera.

W artykule wysunięto następującą hipotezę: wewnętrzne determinanty zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw mają charakter destruktywny (ograniczający rozwój przedsiębiorstwa). W celu weryfikacji tak postawionej hipotezy przeprowadzono badania z wykorzystaniem 2 metod badawczych. Pierwszą jest metoda krytyki piśmiennictwa: analiza literatury polskiej i zagranicznej. Druga to metoda sondażu diagnostycznego z zastosowaniem techniki ankietowej oraz techniki wywiadu. Prace badawcze przeprowadzono na terenie województwa lubelskiego. Badania pilotażowe rozpoczęto w 2015 r., badania właściwe przeprowadzono w drugiej połowie 2015 i w 2016 r. Objęto nimi losowo wybrane małe przedsiębiorstwa, zarejestrowane w rejestrze REGON, których siedziba znajduje się na terenie województwa lubelskiego²¹. Wylosowano 999 podmiotów gospodarczych metodą warstwową (warstwy – sekcje PKD, z których wylosowano odpowiednie udziały co n-ty podmiot w ogólnej próbie). Na wypełnienie ankiety zgodziły się 552 z nich. Uzyskano 521 wypełnionych ankiet, do badań przyjęto 504 prawidłowo wypełnione kwestionariusze.

Wśród respondentów ponad 70% stanowili właściciele firm, niecałe 30% – menedżerowie zarządzający. Około połowy respondentów ma staż pracy w fir-

18 Wach K., *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 769, s. 47.

19 Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 186.

20 Matejun M., *Absorpcja wsparcia...*, op.cit., s. 44.

21 Losowanie próby badawczej przeprowadził Urząd Statystyczny w Lublinie.

mie ponad 10 lat, co świadczy o tym, że dobrze się znają na jej działalności i są w stanie udzielić fachowych odpowiedzi. Prawie dwie trzecie ankietowanych posiada wykształcenie wyższe. W badaniach wzięli udział respondenci w różnym wieku, około połowy stanowiły osoby w wieku 31-50 lat. Większość badanych to mężczyźni, udział kobiet wynosił około 1/3²².

Wyniki tych badań korespondują czasowo z danymi wspomnianego wyżej Raportu PARP pochodzącymi z 2017 r. Jego publikacja w 2019 r. zainspirowała Autorkę do przeprowadzenia rozważań na temat możliwości rozwoju małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny.

3. Wewnętrzne determinanty rozwoju małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny

Oceny *wewnętrznych determinant* zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny dokonano za pomocą badań ankietowych. Wśród respondentów 72,4% stanowili właściciele przedsiębiorstw, 27,6% – menedżerowie zarządzający. Pytania ankiety zostały opracowane na podstawie badań studialno-literaturowych. Ponieważ kwestionariusz ankiety był bardzo obszerny, w artykule zaprezentowano wybrane zagadnienia. Respondenci oceniali następujące determinanty: orientacja strategiczna, orientacja rozwojowa, domena, zasoby, kompetencje właściciela/menedżera.

Pierwszy blok pytań dotyczył **orientacji strategicznej przedsiębiorstwa**. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione w tabeli 2.

Tab. 2. *Orientacja strategiczna przedsiębiorstw (w %)*

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>% odpowiedzi</i>
Opracowujemy plany na okres powyżej 3 lat	13,5
Posiadamy wizję i/lub misję	38,9
Posiadamy strategię przedsiębiorstwa	83,1
Opracowujemy strategię na podstawie posiadanych i/lub łatwo dostępnych zasobów	67,6
Opracowujemy strategię uwzględniając wartościowe szanse, potem szukamy sposobów pozyskania niezbędnych zasobów	15,5

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

22 Szczegółowy opis terenu badań oraz próby badawczej w: Mieszkajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 285-291.

W małym biznesie zwykle perspektywa strategiczna określana jest na około 2-5 lat, w zależności od warunków otoczenia. Horyzont planowania w badanych przedsiębiorstwach jest krótki, zdecydowana większość z nich opracowuje plany na okres od kilku miesięcy do jednego roku, jedynie około 1/3 respondentów kieruje się w zarządzaniu strategiczną orientacją. Planowanie krótkookresowe oznacza, że uwaga kierownictwa skoncentrowana jest głównie na posiadanych zasobach i sprawach operacyjnych, co znacząco utrudnia prowadzenie działań prewencyjnych w stosunku do zmian na rynku. Zaledwie 4,6% przedsiębiorstw, w których opracowywane są wizja i/lub misja, realizują proces ich stopniowego przekładania na cele poszczególnych pracowników. Samo określenie wizji i misji nie oznacza jeszcze orientacji strategicznej przedsiębiorstwa, należy je przekazać podwładnym, przekonać ich i zaangażować we wspólną realizację zamierzeń strategicznych.

Większość badanych jednostek deklaruje posiadanie strategii, ale nie opracowuje jej w postaci formalnego dokumentu. Biorąc pod uwagę odpowiedzi na pytanie o horyzoncie planowania, należy się zastanowić, co respondenci rozumieją pod pojęciem „strategia”, czy nie mylą jej z planami opracowywanymi na najbliższy rok. W przedsiębiorstwach, gdzie ankieta była wspierana wywiadem, zapytano o to respondentów. Okazało się, że najczęściej strategia kojarzona była z planem działania zawierającym cele na najbliższą perspektywę, który kierownictwo najczęściej „ma w głowie”. Sposób opracowania strategii także nie świadczy o orientacji strategicznej przedsiębiorstw. Opieranie się głównie na posiadanych lub łatwo dostępnych zasobach nie sprzyja wyszukiwaniu i wykorzystywaniu wartościowych szans w otoczeniu oraz istotnie ogranicza możliwości rozwojowe przedsiębiorstw. Wyniki badań R. Lisowskiej pokazują, że w małych przedsiębiorstwach umiejętność poszukiwania okazji rynkowych w sposób znaczący wpływa na ich rozwój (2019, s. 32).

W drugim bloku pytań respondenci oceniali **orientację rozwojową przedsiębiorstwa**. Odpowiedzi zawiera tabela 3.

Tab. 3. *Orientacja rozwojowa przedsiębiorstw (w %)*

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>% odpowiedzi</i>
Plany rozwojowe przedsiębiorstwa opieramy głównie na intuicji, doświadczeniu w prowadzeniu biznesu i ogólnej wiedzy o otoczeniu	59,7
Potrzeby rozwojowe pracowników określamy na podstawie planów strategiczno-rozwojowych	17,5
Prowadzimy systematyczną analizę kluczowych procesów i procedur, ich efektywności, wydajności i zasadności istnienia	16,7

Realizujemy systematyczne działania związane z doskonaleniem, przeorganizowaniem procesów i sposobów wykonywania zadań	6,0
Nasi pracownicy mają silne nastawienie na osiąganie wyników i wykonanie zadań, nawet jeśli oznacza to niezwracanie uwagi na formalne procesy i procedury	20,2
Wprowadziliśmy innowacje w ciągu ostatnich 2 lat	81,2
Planujemy wprowadzenie innowacji w najbliższych 2 latach	61,1
Współpracujemy z innymi organizacjami w celu realizacji planów rozwojowych	90,0
Współpracujemy z co najmniej jedną instytucją wspierania przedsiębiorczości	50,4

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Brak jest profesjonalnego podejścia do opracowania planów rozwojowych, ponad połowa badanych przedsiębiorców opiera się głównie na własnej intuicji, doświadczeniu i ogólnej wiedzy o otoczeniu. Wśród wymienionych w ankiecie 7 metod planowania strategicznego najczęściej wskazywano przygotowanie biznesplanu zawierającego szczegółową analizę otoczenia (20,8% badanych) oraz analizę SWOT (18,8%), natomiast 50,2% jednostek nie korzysta z żadnej metody. Brak lub niedokładna analiza otoczenia i środowiska wewnętrznego w celu identyfikacji pojawiających się okazji nie pozwalają na przygotowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa. O problemach związanych z orientacją rozwojową świadczy także to, że plany rozwojowe pracowników nie są skoordynowane z planami strategicznymi większości badanych jednostek. Może to znacznie obniżyć skuteczność ich realizacji.

W badanej próbie do rzadkich należą działania w zakresie systematycznej analizy kluczowych procesów i procedur, co niewątpliwie hamuje procesy ich doskonalenia i reorganizacji. Bez tego typu działań trudno jest mówić o nastawieniu kierownictwa na rozwój. Wprowadzenie zmian rozwojowych wstrzymywane jest również przez istniejące, często przestarzałe, skostniałe procesy i procedury. Pracownicy niewielu badanych jednostek mogą wyjść poza ramy formalnych regulacji w celu uzyskania lepszych efektów, co może ograniczać, a nawet hamować ich przedsiębiorczość. W małym biznesie rozwój zazwyczaj kojarzy się z wprowadzeniem innowacji. Większość badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność innowacyjną. Prawie połowa z nich zadeklarowała wdrożenie innowacji w zakresie produktów i/lub usług, a nieco ponad 1/3 – innowacji techniczno-technologicznych. Niepokojącym jest fakt, że innowacje organizacyjno-menedżerskie, związane ze współczesnymi metodami zarządzania, są realizowane tylko przez 13,5% badanych jednostek. W ankiecie zawarto było pytanie o znajomość najczęściej stosowanych w małym biznesie 12

metod. Okazało się, że wiedza kadry kierowniczej na ich temat jest dość uboga, a ponad połowa respondentów nie posiada żadnej wiedzy lub zna wyłącznie nazwę niektórych z nich. Podczas wywiadów udało się ustalić, że rozwiązania w zakresie takich metod jak benchmarking, outsourcing, CRM są stosowane przez przedsiębiorstwa, ale w sposób mało profesjonalny, intuicyjny.

Istotną możliwość dla rozwoju małych przedsiębiorstw stanowi współpraca międzyorganizacyjna, która prowadzi do wzmocnienia ich innowacyjności oraz pozycji konkurencyjnej. Badane jednostki aktywnie korzystają z takiej współpracy. Współdziałają także z lokalnymi organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców, takimi jak Pracodawcy Lubelszczyzny „Lewiatan”, Rada Przedsiębiorczości Lubelszczyzny, Regionalna Izba Gospodarcza w Lublinie, Lubelski Klub Biznesu, Pracodawcy Ziemi Lubelskiej.

W trzecim bloku pytania dotyczyły **domeny działania przedsiębiorstwa**. Respondenci określili, na jakich rynkach przeważnie funkcjonują. Większość badanych jednostek działa na lokalnym rynku – 31,3%, 25,4 % jako obszar działalności wskazuje rynek regionalny, 29,6% – krajowy, 13,7% – międzynarodowy. By skutecznie funkcjonować w wybranej domenie, należy wzmacniać działania marketingowe. Sytuację badanych przedsiębiorstw w tym obszarze przedstawia tabela 4.

Tab. 4. Działania marketingowe w wybranej domenie (w %)

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>% odpowiedzi</i>
Szkolimy pracowników w zakresie marketingu	44,8
Dokonyjemy segmentacji klientów	22,4
Dostosowujemy produkty/usługi, dystrybucję do potrzeb segmentu docelowego	45,4
Analizujemy zadowolenie i lojalność klientów	53,2
Ciągle poszukujemy i aktualizujemy wiedzę o potrzebach i zachowaniach klientów	38,1
Wprowadziliśmy istotne zmiany w strategii marketingowej w ciągu ostatnich 2 lat	16,3

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Małe przedsiębiorstwa nieczęsto mają możliwość zatrudnienia specjalisty do spraw marketingu. Prawie 30% badanych jednostek korzysta z outsourcingu, zlecając firmom zewnętrznym bardziej skomplikowane zadania marketingowe. Respondenci uważają, że są w stanie samodzielnie wykonać proste zadania w zakresie reklamy, public relations, promocji, sprzedaży, w czym pomaga im udział w szkoleniach. Większość przedsiębiorstw prowadzi działalność na nie-

wielką skalę, współpracując z konkretną grupą klientów i dostosowując produkty/usługi i dystrybucję do jej potrzeb. Dlatego segmentację klientów nie uważają za konieczną, dbają jednak o utrzymanie zadowolenia i lojalności klientów. Większość ankietowanych prowadzone działania marketingowe uznaje za dobre i ich nie aktualizuje. Jest to zjawisko niepokojące, ponieważ w tej dziedzinie pojawiają się coraz nowsze i bardziej skuteczne instrumenty pozwalające na rozwój domeny działania.

Czwarty blok skupiał pytania o **zasobach przedsiębiorstw**. W tabeli 5 pokazane zostały odpowiedzi respondentów na wybrane pytania.

Tab. 5. Zasoby przedsiębiorstw (w %)

Wyszczególnienie	% odpowiedzi
Posiadane zasoby wykorzystujemy w miarę efektywnie	54,6
Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa jest efektywne	45,6
Działania w zakresie zarządzania zasobami przedsiębiorstwa wymagają usprawnienia	29,7
Analiza zasobów przedsiębiorstwa sprawia przedsiębiorstwu istotne trudności	15,5
Pozyskanie nowych zasobów jest dla naszego przedsiębiorstwa zadaniem trudnym	50,0
Korzystamy z zewnętrznych źródeł finansowania naszej działalności	40,5

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Efektywność działania małych przedsiębiorstw w dużej mierze zależy od umiejętnego gospodarowania zasobami. Około połowy respondentów pod tym względem dobrze ocenia swoje przedsiębiorstwa. By usprawnić zarządzanie zasobami, podejmują takie działania, jak²³: redukcja kosztów produkcji/świadczenia usług (56,3%); minimalizacja zapasów (46,6%); maksymalizacja wykorzystania zdolności produkcyjnych (21,8%); minimalizacja strat czasu w trakcie wykonywania zadań (19,8); optymalizacja i unowocześnianie posiadanych zasobów (6,0%). Bariery rozwojowe stanowią także trudności z pozyskaniem nowych zasobów. Są one związane z taką cechą charakterystyczną małych przedsiębiorstw, jak utrudniony dostęp do rynku kapitałowego. Z zewnętrznych źródeł finansowania działalności korzysta mniej niż połowa badanych jednostek, przy czym tylko 8,1% deklaruje brak potrzeby jakiegokolwiek zewnętrznego wsparcia finansowego.

W piątym bloku pytania dotyczyły **kompetencji właściciela/menedżera**. Kompetencje, czyli konglomerat opanowanej wiedzy, umiejętności i postaw, posiadane

23 Można było wskazać kilka odpowiedzi, wyniki więc nie sumują się do 100%.

przez kierownictwo małego przedsiębiorstwa, decydują o sprawnej, skutecznej, odpowiadającej oczekiwaniom jakościowym realizacji procesu zarządzania. Respondenci ocenili posiadane kompetencje w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „bardzo niski poziom”, 5 – „bardzo wysoki poziom”. Wyniki zawiera tabela 6.

Tab. 6. Kompetencje właściciela/menedżera

<i>Posiadane kompetencje</i>	<i>Średnia ocena</i>	<i>Oceny, % respondentów</i>				
		1	2	3	4	5
Stworzenie zintegrowanego systemu zarządzania	2,6	8,5	39,9	36,1	10,1	5,4
Planowanie	2,9	6,0	28,0	46,2	13,1	6,7
Kształtowanie racjonalnej struktury organizacyjnej	3,0	6,0	21,0	46,8	18,3	7,9
Zarządzanie zasobami ludzkimi	3,1	5,2	20,4	40,7	24,6	9,1
Kształtowanie postaw przedsiębiorczych personelu	3,2	5,0	17,5	41,3	26,4	9,9
Utworzenie efektywnego systemu kontroli	3,3	5,2	13,5	39,9	31,3	10,1
Budowa systemu opracowywania i wdrażania innowacji	2,5	15,9	38,5	29,4	10,9	5,4
Pozyskanie kapitałów finansowych	3,4	5,2	12,7	32,1	34,3	15,7
Analiza i ocena wyników działalności przedsiębiorstwa	3,4	5,6	11,5	35,9	33,5	13,5
Organizacja efektywnego systemu księgowości i budżetowania	2,9	7,5	28,5	36,0	20,1	7,9
Budowa relacji z klientami	3,5	3,4	11,5	31,9	37,9	15,3
Analiza konkurencji	3,6	2,0	10,3	31,0	40,3	16,5
Sprzedaż i marketing	3,1	4,6	21,6	40,1	24,8	8,9

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych (n=504).

Najniższe oceny mają kompetencje w zakresie budowy systemu opracowywania i wdrażania innowacji oraz utworzenia zintegrowanego systemu zarządzania. Są to bardzo ważne zagadnienia w kontekście zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa. Najwyżej ocenione zostały kompetencje dotyczące analizy konkurencji oraz budowy relacji z klientami. Ich posiadanie sprzyja realizacji procesów rozwojowych, ponieważ pozwala na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i pozyskanie lojalnych klientów. Średnia ze wszystkich kompetencji zawartych w tab. 5 wynosi 3,1. W jedynie 12,5% przedsiębiorstw ankietowani ocenili posia-

dane kompetencje we wszystkich kategoriach na dość wysokim poziomie (**średnia** ocena od 3,7). W 43,4% jednostek oceny te są na poziomie średnim (od 3,0 do 3,6). Kompetencje niewystarczające (ze średnią od 2,1 do 3) prezentuje 38,5% badanych, a bardzo słabe (średnia 2 i poniżej) – 5,6%. Można więc stwierdzić, że w badanej próbie są przykłady zarówno dość profesjonalnego zarządzania, jak i całkiem intuicyjnego. Niektórzy właściciele chętnie korzystają z pomocy specjalistów i konsultantów (zatrudnionych i/lub zewnętrznych), inni zaś polegają na własnych wiedzy, doświadczeniu i zdrowym rozsądku. Bezpośrednio przez właściciela są zarządzane 60,1% badanych jednostek, w pozostałych właściciel jest wspierany przez menedżera/ów.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają na ocenę wewnętrznych determinant zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny.

Orientacja strategiczna badanych jednostek jest raczej deklarowana niż rzeczywista. Wielu przedsiębiorców uważa, że mały biznes nie potrzebuje strategii, wystarczy osobiste zaangażowanie właściciela, jego kreatywność oraz dobra atmosfera pracy. Przygotowanie sformalizowanego planu strategicznego uznają za zbędne. Uznają jednak, że warto sformułować wizję i/lub misję, ponieważ wskazują one główny kierunek działania dla podwładnych. **Orientacja rozwojowa** przedsiębiorstw także jest na niewysokim poziomie. Taka sytuacja występuje nie tylko na Lubelszczyźnie. Mali przedsiębiorcy często posiadają obniżony potencjał rozwojowy. Może to wynikać z natury rynku, na którym funkcjonują, okoliczności zewnętrznych, związanych z otoczeniem biznesu, ale także z przyczyn wewnętrznych, takich jak nierozwojowe modele biznesowe, brak motywacji, wiedzy, zasobów²⁴. Oddziaływanie dwóch następnych czynników: **domena działania** oraz **zasoby** nie można jednoznacznie ocenić jako negatywne. Przedsiębiorcy skupiają swoje działania na znanych rynkach, dbają o aktualnych klientów. Wielu z nich bazuje na własnych umiejętnościach, nie wykorzystuje nowoczesnych narzędzi marketingowych, co nie pozwala poszerzyć rynku, nawiązać nowe kontakty biznesowe. Brak aktywności przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji istniejących procesów i procedur, unowocześniania działań, poszerzenia lub odnowienia bazy zasobowej nie wspierają procesy rozwojowe.

Największym problemem jest jednak destruktywne oddziaływanie czynnika **kompetencje właściciela/menedżera**. Jego wpływ w małych przedsiębiorstwach jest dużo większy, niż ma to miejsce w dużych organizacjach gospodarczych, gdzie najwyższe kierownictwo wspierane jest przez sztab specjalistów z różnych

24 Raport WEI: Niebezpieczny status quo..., op. cit., s. 13-30

dziedzin. Rozwój małego przedsiębiorstwa w znaczącym stopniu zależy od wiedzy, umiejętności i postaw osób nim kierujących²⁵. Respondenci niezbyt wysoko ocenili posiadane kompetencje (średnia 3,1). Czy jest to odpowiedni poziom, by zarządzać efektywnie i dążyć do rozwoju? Niewystarczające kompetencje kierownictwa większości badanych jednostek powodują lub mogą powodować problemy z zaspokajaniem aktualnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa, analizą uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, pełnym wykorzystaniem potencjału i umiejętności podwładnych oraz realizacją pojawiających się szans rynkowych. Związek pomiędzy kompetencjami kadry kierowniczej a rozwojem przedsiębiorstwa jest logiczny i naturalny: im większe kompetencje, tym większe są możliwości rozwoju. Średnie kompetencje – umiarkowany rozwój. Autorka uważa, że większość problemów rozwojowych małych przedsiębiorstw wywołuje właśnie brak dostatecznych kompetencji przedsiębiorców w zakresie zarządzania. To oni są inicjatorami wszelkiego rodzaju działań, decydują o tym, jak realizować poszczególne zadania i cały proces zarządzania, ich motywacje, wiedza, umiejętności warunkują wybór strategii.

Podobny pogląd prezentuje J.R. Wells, uznając za najważniejsze wewnątrzorganizacyjne determinanty inercję, bierność kierownictwa; przyzwyczajenie do raz wybranego sposobu postępowania; niechęć bądź nieumiejętność zmiany swoich nawyków. Uważa je za największe zagrożenie, wręcz śmiertelną chorobę²⁶. Intuicja, wrodzony talent właściciela do kierowania mogą wystarczyć na początkowych etapach powstania i przetrwania przedsiębiorstwa. Jeśli ma się rozwijać, działanie kadry kierowniczej musi opierać się na solidnych podstawach wiedzy menedżerskiej. Powinno się zastosować odpowiednie systemy i narzędzia, które pozwolą na efektywną realizację procesu zarządzania. Także S. Lachewicz podkreśla kluczową rolę kompetencji kadry kierowniczej w zarządzaniu każdą organizacją, a szczególnie małą i średnią. W przedsiębiorstwach tego sektora właściciel najczęściej samodzielnie realizuje proces zarządzania, często nie mając możliwości zatrudnienia specjalistów i doradców. Dlatego jego kompetencje powinny być nieustannie uzupełniane i wzmacniane²⁷.

Podsumowując, można stwierdzić, że wśród omówionych determinant rozwoju małych przedsiębiorstw Lubelszczyzny wyróżnia się trzy ich rodzaje ze względu na siłę negatywnego oddziaływania:

- *kompetencje właściciela/menedżera* stanowią determinantę o charakterze hamującym rozwój,
- *orientacja rozwojowa oraz orientacja strategiczna* to determinanty ograniczające rozwój,

25 Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 152-159.

26 Wells J.R., *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, Wells, 2014, s. 25-28.

27 Lachewicz S., *Znaczenie i formy kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 11, s. 51-56.

- *domena (produkt i rynek)* oraz *zasoby* należą do determinant nie sprzyjających procesom rozwojowym.

Oznacza to pozytywne zweryfikowanie założonej hipotezy o destruktywnym charakterze wewnętrznych determinant zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw województwa Lubelskiego.

Przedstawione badania mają pewne ograniczenia, które mogą stanowić impuls do ich pogłębiania i poszerzania. Mają charakter statyczny, dotyczą jednak procesu przebiegającego w czasie – rozwoju przedsiębiorstw. Interesującym byłoby ponowne przeprowadzenie badań wśród tych samych respondentów celem weryfikacji prawidłowości wyprowadzonych wniosków oraz określenia tendencji zmian w tym zakresie. Znajduje się to w zamierzeniach badawczych Autorki. Zaprezentowanie w artykule rozważania i konstatacje są zbieżne z wykazanym w badaniu PARP pogorszeniem się sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubelskiego. W tym przypadku ograniczeniem we wnioskowaniu jest fakt, że próby badawcze były podobne, choć nie identyczne, aczkolwiek badania przeprowadzono na tym samym obszarze. Komplementarny kierunek dociekań naukowych może stanowić ocena wpływu czynników zewnętrznych na rozwój małych przedsiębiorstw. Przyszłe badania można rozszerzyć o porównanie determinant rozwoju małych przedsiębiorstw ze względu na lokalizację, branżę, rynek. Mały biznes ma istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego większości gospodarek świata, dlatego badania w tym sektorze są wartościowym przedsięwzięciem naukowym.

Z badań, od wielu lat prowadzonych przez Autorkę w sektorze małych przedsiębiorstw wynika, że jedną z głównych determinant ich rozwoju jest wprowadzenie zasad orientacji przedsiębiorczej oraz zarządzania przedsiębiorczego. Orientacja przedsiębiorcza opisuje potencjalne intencje i zachowania przedsiębiorcze organizacji, dążenie do wprowadzania w życie innowacyjnych rozwiązań, zdolność do podejmowania ryzyka. Zarządzanie przedsiębiorcze dotyczy rzeczywistej działalności przedsiębiorczej organizacji, stanowi bodziec do odnowy strategicznej i adaptacji do zmian środowiskowych oraz buduje jej zdolność do rozwoju. Koncepcje te nie są sprzeczne, lecz wzajemnie się uzupełniają²⁸. Jak wykazały badania przeprowadzone przez GUS, jedynie około 10% przedsiębiorstw sektora MŚP uważa orientację przedsiębiorczą za kluczowy czynnik ich rozwoju. Interesujące jest zestawienie danych nt. istotności składowych orientacji przedsiębiorczej z danymi nt. wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach. Przed-

28 Antoncic B., Hisrich R.D., *Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation*, "Journal of Business Venturing", 2001, Vol. 16, No. 5, pp. 495-527.; Dess G.G., Lumpkin G.T., *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, "Academy of Management Executive", 2005, Vol. 19, No 1, pp. 147-156.; Zahra S.A., *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities*, "Academy of Management Journal", 1996, Vol. 39, No 6, pp. 1713-1735.

siębiorstw, jednocześnie wykazujących silne wzrosty w poszczególnych sferach działalności²⁹, a także deklarujących kluczowe bądź duże znaczenie składowych orientacji przedsiębiorczej było sześć razy więcej niż tych, którzy wykazali silne wzrosty (poprawę sytuacji), lecz uznali, że składowe orientacji przedsiębiorczej w ich przypadku są zupełnie nieistotne bądź raczej nieistotne. Można więc przypuszczać, że realizowana w praktyce orientacja przedsiębiorcza sprzyjała poprawie osiąganych wyników odnoszących się do procesów rozwoju przedsiębiorstw³⁰.

Jest to szczególnie istotny obszar badań w czasach różnorodnych wyzwań gospodarczych i cywilizacyjnych.

Bibliografia

1. Antoncic B., Hisrich R.D., *Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation*, "Journal of Business Venturing", 2001, Vol. 16, No. 5, pp. 495-527.
2. Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
3. Churchill N.C., Lewis V.L., *The five stages of small business growth*, "Harvard Business Review", 1983, May-June, pp. 30-50.
4. Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on small firm growth. A Review*, <http://eprints.qut.edu.au/00002072>, data dostępu: 5.07.2017.
5. Dess G.G., Lumpkin G.T., *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „Academy of Management Executive”, 2005, Vol. 19, No 1, pp. 147-156.
6. Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
7. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
8. Dudziak W., Kisil A., *Etapy rozwoju MSP*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, 2011, nr 4.
9. *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html>, data dostępu: 20.09.2019.
10. Lachewicz S., *Znaczenie i formy kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, 2019, nr 11, s. 51-56.

²⁹ Analizowane były następujące sfery: liczba zatrudnionych pracowników, liczba obsługiwanych klientów, liczba kooperantów, kondycja finansowa, wartości przychodów netto, wartości aktywów obrotowych, wartości kapitału własnego, wartości nakładów inwestycyjnych oraz pozycja konkurencyjna na rynku.

³⁰ *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, s. 44-45.

11. Lisowska R., *The ability to identify market opportunities and the development of small businesses*, "Przegląd Organizacji", 2019, nr 4, s. 26-32.
12. Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 2015, nr 1194.
13. *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON kwiecień 2019*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/miesieczna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-lipiec-2019,4,25.html>, data dostępu: 22.08.2019.
14. Mieszkajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
15. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
16. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
17. *Raport WEI: Niebezpieczny status quo. Dlaczego małe firmy nie rosną?*, Warsaw Enterprise Institute, 2017, <https://wei.org.pl/dlaczego-male-firmy-nie-rosna-raport-fundacji-wei/>, data dostępu: 23.08.2019.
18. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
19. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018.
20. Wach K., *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 769, s. 41-54.
21. Wells J.R., *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.
22. Zahra S.A., *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities*, "Academy of Management Journal", 1996, Vol. 39, No 6, pp. 1713-1735.

SMALL BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT

Summary

The aim of the article is to assess the internal determinants of small business development management. The specific features of small business and the conditions for the development of units in this sector have been discussed. The results of author's empirical

research conducted among 504 small enterprises of the Lublin region have been presented. The respondents were the owners or managers of the surveyed units. The analysis of internal determinants such as: strategic orientation, development orientation, activity domain, available resources and management capabilities has been made. Their destructive nature has been demonstrated. Insufficient strategic orientation, poor orientation of development, not high capabilities of the management pose significant constraints for the development of enterprises. The impact of the „activity domain” and „owned resources” determinants can be assessed as slightly less negative.

Keywords: small enterprises, development determinants.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w kontekście koncepcji Krajowych Klastrow Kluczowych w Polsce

Streszczenie

Krajowe Klustry Kluczowe odgrywają istotną rolę z punktu widzenia rozwoju całej gospodarki. Ich istnienie wynikające z głęboko osadzonych specjalizacji regionalnych i branżowych w istotny sposób przyczynia się do pogłębiania współpracy różnych sfer rynkowych (biznesu, nauki, instytucji rządowych itd.). Tymczasem turbulentne otoczenie, w jakim przychodzi obecnie funkcjonować jednostkom, wymaga ciągłego i szybkiego dostosowywania się do wszechobecnych zmian. Klustry będące płaszczyzną równoczesnej konkurencji i współpracy stanowią idealne miejsce do ciągłej ewolucji i podnoszenia standardów swoich działań.

W związku z tym państwo polskie podejmuje szereg działań mających na celu wspieranie w szczególności działalności Krajowych Klastrow Kluczowych i cyklicznie opracowuje badania w zakresie ich funkcjonowania. Celem opracowania jest krytyczny przegląd literatury w zakresie zagadnienia konkurencyjności oraz jego osadzenie na gruncie koncepcji Krajowych Klastrow Kluczowych i wyników badań traktujących o osiągnięciach tychże klastrow. W pracy postanowiono następujące pytania badawcze:

Czym jest konkurencyjność? Jak definicja konkurencyjności zmieniała się w czasie?

Czym są Krajowe Klustry Kluczowe, jakie jest ich znaczenie dla kraju?

Jaką politykę stosuje polski rząd w zakresie wsparcia Krajowych Klastrow Kluczowych?

Jakie znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw ma polityka klastrowa kraju?

Słowa kluczowe: konkurencyjność, klustry, krajowe klustry kluczowe

Wstęp

Wspieranie rozwoju klastrow jest ważnym elementem polityki gospodarczej kraju. Koncepcja CBP – Cluster Based Policy – zakładająca politykę opartą na klastrach stanowiących płaszczyznę współpracy biznesu, nauki oraz władz państwowych z powodzeniem funkcjonuje od wielu lat w warunkach europejskich.

1 Uniwersytet Rzeszowski

Zaadaptowana do polskich warunków ma za zadanie wspierać już istniejące klaustry oraz zachęcać nowe, co w efekcie ma się przekładać na wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki.

Konkurencyjność całej gospodarki zależy w dużej mierze od konkurencyjności poszczególnych jednostek i grup przedsiębiorstw, takich jak między innymi przywołane klaustry. W związku z tym stworzono koncepcję tak zwanych Krajowych Klastrow Kluczowych, które wnoszą istotny wkład we wzajemny rozwój poprzez kooperację, a więc równocześnie konkurencję i współpracę, co w efekcie przekłada się na rozwój całej gospodarki. Krajowe Klaustry Kluczowe objęte są szczególnym wsparciem państwa, a ich funkcjonowanie podlega nieustannym badaniom w zakresie realizacji postanowionych celów.

Celem artykułu jest ocena zasadności wyłaniania Krajowych Klastrow Kluczowych w kontekście ich konkurencyjności. Autorka dokonała krytycznego przeglądu literatury w zakresie zagadnienia konkurencyjności oraz jego osadzenia na gruncie koncepcji Krajowych Klastrow Kluczowych, zaś wyniki badań traktujących o osiągnięciach tychże klastrow (benchmarking klastrow) poddała analizie porównawczej. W pracy postanowiono następujące pytania badawcze:

Czym jest konkurencyjność? Jak definicja konkurencyjności zmieniała się w czasie?

Czym są Krajowe Klaustry Kluczowe, jakie jest ich znaczenie dla kraju?

Jaką politykę stosuje polski rząd w zakresie wsparcia Krajowych Klastrow Kluczowych?

Jakie znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw ma polityka klastrowa kraju?

1. Ewolucja zagadnienia konkurencyjności

Terminologia pojęcia konkurencyjność pozostaje niejednorodna. Zarówno teoretycy jak i praktycy poruszający temat konkurencyjności nie są zgodni co do definicji tego zjawiska. Zaobserwować można istotne różnice w akcentowaniu siły ciężkości poszczególnych określeń. Pochodną takiej sytuacji jest intensywność badań nad konkurencją i konkurencyjnością, która wpłynęła na mnogość różnorodnych definicji. Różne opracowania proponują niezwykle precyzyjne definicje konkurencyjności, które nie są jednak zgodne co do zakresu przedmiotowego, jej źródeł, czy też rozmaitych systemów wartości wyznawanych przez poszczególnych autorów.

Rozpoczynając analizę od Michaela Portera², należy podkreślić, że autor podał w wątpliwość próbę zdefiniowania pojęcia konkurencyjności. Jego zdaniem,

2 Amerykański ekonomista, profesor, światowej sławy ekspert w dziedzinie strategii organizacji i konkurencji, kierownik Instytutu Strategii i Konkurencyjności na Harvard Business School.

właściwszym określeniem byłoby wskazanie na przewagę konkurencyjną (competitive advantage), na którą w skali makro (na poziomie państwowym) wpływ mają czynniki produkcji (praca, kapitał), jednak na poziomie mikro o ich efektywnym wykorzystaniu decydują przedsiębiorstwa.³

W Polsce jednym z pierwszych uczonych zainteresowanych tematyką konkurencyjności był Wojciech Bieńkowski. Przeanalizował on zmiany konkurencyjności amerykańskiej gospodarki w czasach prezydentury Ronalda Reagana i w 1995 roku dokonał wyodrębnienia pozycji konkurencyjnej oraz zdolności konkurencyjnej.⁴ Autor utożsamiał wówczas zdolność konkurencyjną z zachowaniem przez daną gospodarkę zdolności do długookresowego rozwoju, nie zaś z poprawą pozycji konkurencyjnej.

Wielorakie podejście do zagadnienia konkurencyjności i brak spójności definicyjnej powoduje, że zarówno teoretycy jak i praktycy kładą odmienny nacisk na różne aspekty tego zagadnienia, np. projektowanie, wytwarzanie i sprzedawanie towarów,⁵ proces,⁶ walkę o korzyści ekonomiczne ze sprzedaży towarów i usług oraz rynku zaopatrzenia i zbytu,⁷ zdolność do rozwoju, osiąganie zysków, korzyści, przewagi konkurencyjnej oraz odporność na szoki płynące z zewnątrz i wewnątrz,⁸ forsowanie własnego systemu celów,⁹ rozpatrywanie konkurencyjności na kilku poziomach: mikro – na poziomie samego przedsiębiorstwa, mezo – na poziomie branży (gałęzi), makro – na poziomie gospodarki konkretnego kraju oraz mega – na poziomie połączonych grup krajów.¹⁰

Innym z przejawów konkurencyjności jest jej ujęcie statyczne oraz dynamiczne. W pierwszym przypadku rozumie się ją jako wypadkową układu czynników kon-

3 Stankiewicz B., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach ograniczonego wzrostu gospodarczego Polski – o potrzebie nowego spojrzenia* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.) *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, 2009, Łódź, s. 11.

4 Bieńkowski W., *Konkurencyjność gospodarki kraju: próba rewizji determinant i miar: Przyczyny zmian znaczenia czynników konkurencyjności*, [w:] W. Bieńkowski i in., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, „Prace i materiały” nr 284, Instytut Gospodarki Światowej, 2008, Warszawa.

5 Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*. Gospodarka Planowa nr 9, 1984.

6 Kamerschen D., McKenzie R., Nardinelli C., *Ekonomia*. Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, 1992, Gdańsk.

7 Kosikowski C., Ławnicki T., *Ochrona prawa konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994, Warszawa.

8 Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*. „Materiały i Prace”, IFGN, tom LXXIX, SGH, 2000, Warszawa, s. 87-99.

9 Jakóbik W., *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*. Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, 2001.

10 Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia podejścia*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1998, Poznań.

kretnego otoczenia i powiązań między otoczeniem a firmą.¹¹ Zaś w drugim ujęciu traktuje się ją jako proces współzawodnictwa między podmiotami rynkowymi. Efektem takiego współzawodnictwa są określone sytuacje rynkowe.¹²

Wielorakie podejście do zagadnienia konkurencyjności skłania do podkreślenia podejścia zastosowanego w niniejszym opracowaniu. Autorka przyjęła definicję stosowaną przez OECD, czyli zdolność firm, regionów, gałęzi przemysłu czy krajów też krajów i ugrupowań ponadnarodowych do generowania relatywnie wysokich dochodów z czynników produkcji i utrzymania wysokiego poziomu zatrudnienia opartego na trwałych podstawach, w wyniku wystawienia na konkurencję międzynarodową.¹³ Badanie konkurencyjności będzie więc sprowadzało się do postrzegania jej jako swego rodzaju cechy lub właściwości danej firmy. Przedsiębiorstwem konkurencyjnym będzie taka jednostka, której działalność w dłuższym okresie powoduje wzrost jego wartości rynkowej i rozwój. Czynniki mogące ułatwiać osiągnięcie powyższych efektów mogą być: pozyskiwanie i wykorzystywanie środków pomocy publicznej oraz uczestnictwo w strukturze klastrowej.

2. Znaczenie Krajowych Klastrow Kluczowych dla Polski

Koncepcja Krajowych Klastrow Kluczowych (KKK) wiąże się ściśle ze strategią Europa 2020 i wdrażaniem jej założeń w życie. Jest ona też dodatkowo wynikiem koncepcji stworzonych przez Komisję Europejską, która opracowała założenia tak zwanych inteligentnych specjalizacji (smart specialisation). Jej kluczowym elementem jest opracowanie niewielkiej liczby priorytetów (specjalizacji gospodarczych), na których skoncentrowano by wszystkie dostępne wysiłki i zasoby. Specyfika klastrow, które oparte są o mocną specjalizację branżową, mogą i powinny stać się podstawą do wyłaniania takich właśnie specjalizacji, skoncentrowanych wokół przedsiębiorstw, uczelni, sektora B+R, czy instytucji otoczenia biznesu.

Kania oraz Mroczek-Dąbrowska zauważają, że polityka klastrowa jest hybrydą różnych polityk, a co więcej ma charakter wielowątkowy ukierunkowany z jednej strony na rozwój regionów, zaś z drugiej na rozwój konkretnych branż gospodarki.¹⁴

Grupa Robocza ds. polityki klastrowej podkreśla, że głównym celem polityki klastrowej jest wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospo-

11 Bemberek B., *Zmiany w podejściu do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Pangsy-Kania S., Szczodrowski G. (red.) *Polska gospodarka w UE. Innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2005, Gdańsk, s. 133-145.

12 Porter M.E., *Porter o konkurencji*. PWE, 2001, Warszawa.

13 OECD: *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators*, „STI Working Papers” (1996), no. 5, Paris, pp. 20.

14 Kania A., Mroczek-Dąbrowska K., *Znaczenie klastrow w rozwoju branż*. [w:] *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* nr 4, 2018, s. 229-241.

darki poprzez intensyfikację współpracy, różnego rodzaju interakcji i przepływów wiedzy wewnątrz kłastrów, jak również wspieranie specjalizacji mających kluczowe znaczenie dla polskiej gospodarki, a więc tzw. kłastrów kluczowych.

Można więc określić, że Krajowy Klaster Kluczowy to taki klaster, który ma istotne znaczenie dla gospodarki kraju oraz jego wysokiej konkurencyjności międzynarodowej. Należy przy tym podkreślić, że identyfikacji kłastrów kluczowych nie dokonują organy europejskie czy międzynarodowe, tylko odbywa się to na szczeblu krajowym. Stosowane w tym celu są kryteria dotyczące masy krytycznej, potencjału rozwojowego i innowacyjnego, jak również dotychczasowej i planowanej współpracy, czy też doświadczeń i potencjału koordynatora. Co więc może decydować o wyższości jednych kłastrów nad innymi? Krajowy Portal Innowacji wymienia następujące elementy znaczenia strategicznego dla gospodarki:¹⁵

- wyróżnianie się istotnym potencjałem na tle innych kłastrów w Polsce. Przede wszystkim poprzez zrzeszanie konkurencyjnych i sprawnie działających na rynku podmiotów gospodarczych, czy też poprzez wysokiej jakości jednostki naukowe i efektywne instytucje otoczenia biznesu;
- wyróżnianie się efektami działania, takimi jak: generowanie wartości dodanej dla interesariuszy klastra i dla gospodarki poprzez działania takie jak: podnoszenie jakości produktów, poziomu innowacyjności, jakości kształcenia, jakości życia, etc.;
- powiązanie z kierunkami rozwoju kraju, zwłaszcza z inteligentnymi specjalizacjami;
- rozpoznawalność oraz zdolność do konkurowania na arenie międzynarodowej.

W Polsce funkcjonuje opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki i ekspertów wewnętrznych, system wyłaniania Krajowych Kłastrów Kluczowych. Podczas oceny brane są pod uwagę następujące cechy:¹⁶ wielkość i struktura klastra (liczba i wielkość podmiotów), zatrudnienie w klastrze, aktywność członków klastra i współpraca wewnętrzna, koncentracja terytorialna podmiotów klastrowych, specjalizacja klastra, działalność badawczo-rozwojowa w klastrze, innowacyjność klastra, zasoby klastra (w tym materialne, ludzkie, finansowe itp.), obecność klastra oraz firm klastrowych na zagranicznych rynkach, rozpoznawalność krajowa i międzynarodowa oraz rola koordynatora i zarządzanie klastrem.

Organizatorami konkursu są Ministerstwo Rozwoju we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Aktualnie¹⁷ status Krajowego Klastra Kluczowego posiada 13 kłastrów, z czego 9 z nich posiada ten status do 31 października 2019.

15 https://www.pi.gov.pl/Klasy/chapter_95922.asp (data dostępu: 15.05.2019r.)

16 Tamże.

17 <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/lista-kkk>; dane na dzień 17.05.2019 roku

Haberla M. w badaniach z 2016 roku podkreśla, że wysokie wymagania nałożone na jednostki ubiegające się o status Krajowego Klastra Kluczowego są zasadne, biorąc pod uwagę pewien elitarny status jaki uzyskują zwycięzcy konkursu w wymiarze regionalnym i krajowym.¹⁸

3. Krajowe Klustry Kluczowe przedmiotem szczególnego zainteresowania polityki klastrowej

Celem odpowiedzi na zadane we wstępie pytania badawcze wykorzystano metodę analizy piśmiennictwa, w ramach której dokonano przeglądu krajowej i zagranicznej literatury w zakresie analizowanej tematyki, w tym przede wszystkim zagadnienia konkurencyjności oraz Krajowych Klastrow Kluczowych. Zastosowano również analizę porównawczą koncepcji podejścia strategicznego, zawartego w dokumentach z zakresu Krajowych Klastrow Kluczowych tj. Dynamiczna Polska Ministerstwa Gospodarki, Strategii Rozwoju Kraju Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, dokumentu Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego oraz raportów Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (PARP) – Benchmarking klastrow – odpowiednio za lata 2010, 2012, 2014 oraz 2018. Umożliwiło to wskazanie podobieństw oraz różnic występujących pomiędzy przywołanymi dokumentami, jak również ich krytyczna analiza.

Ze względu na swą kluczową rolę dla polityki rozwoju w Polsce stworzono systemy wsparcia klastrow. W wielu istotnych dokumentach na poziomie ogólnokrajowym zawarto wytyczne w zakresie funkcjonowania i wsparcia struktur klastrowych. Są to między innymi: średniookresowa „Strategia Rozwoju Kraju do 2020 roku”, „Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki Dynamiczna Polska 2020”, czy też „Kierunki i założenia polityki klastrowej do 2020 roku” Pierwszy z tych dokumentów kładzie nacisk na zwiększenie innowacyjnych rozwiązań poprzez wykorzystanie klastrow. Zgodnie z jego założeniami klastry mają przyczyniać się do zwiększania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Dodatkowo zakłada, że ich istnienie na skutek łączenia firm wraz z instytucjami naukowymi posiadającymi niezbędne zasoby, będzie przyczyniało się do szybszego wprowadzania wiedzy na rynek, w tym również tej ukrytej. To z kolei będzie wpływało na budowanie przewag konkurencyjnych w oparciu o regionalne specjalizacje.¹⁹

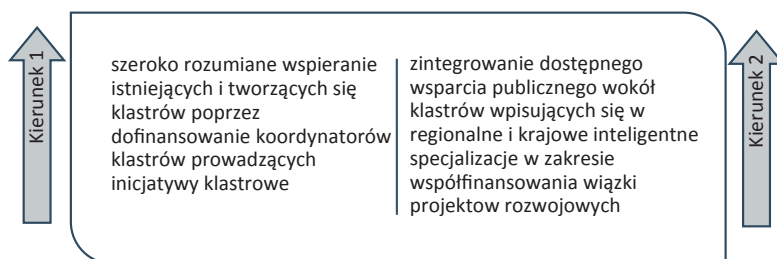
18 Haberla M., *Cluster Development Strategy in the Context of the “Key National Cluster” Competition*, [in:] *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* R.15, nr 4, 2016, pp. 75-82.

19 Strategia Rozwoju Kraju do 2020 roku, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2012, s. 24, 78, 82, 98.

Drugi dokument traktuje klastry jako swego rodzaju instrument przyczyniający się do wdrażania w kraju inteligentnych specjalizacji. Jak podkreślają autorzy dokumentu, klastry stanowią skuteczny mechanizm koncentrowania zasobów i środków, a przy tym wpływają na stymulowanie innowacyjności i współpracy horyzontalnej w gospodarce, co zostało już wielokrotnie zdiagnozowane. Założenia „Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki Dynamiczna Polska 2020” wymieniają kilka możliwości wsparcia współpracy w ramach klastrow, tj.:²⁰

- upowszechnianie oddolnego podejścia do rozwoju klastrow (bottom-up approach),
- wdrażanie nowych instrumentów wspierających powstawanie powiązań klastrowych w ramach istniejących Specjalnych Stref Ekonomicznych,
- wzmacnianie współpracy pomiędzy klastrami i parkami naukowo-technologicznymi,
- rezygnacja ze wsparcia słabych struktur klastrowych, niezdolnych do samodzielnego rozwoju na rzecz tak zwanej interwencji punktowej, czyli wsparcia wyższych form funkcjonowania powiązań klastrowych,
- tworzenie preferencji w dostępie do środków finansowych dla klastrow i tworzenie na ich potrzeby centrów technologii, inkubatorów i infrastruktury technicznej.

Kolejnym istotnym dokumentem jest stworzony przez Grupę roboczą ds. polityki klastrowej dokument zatytułowany „Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku”. Po raz kolejny podkreśla się wysokie znaczenie klastrow, które dzięki zwiększeniu współpracy, interakcji i przepływów wiedzy i możliwościom rozwoju klastrow kluczowych, stanowiących strategiczne specjalizacje gospodarcze mogą wzmacniać innowacyjność i konkurencyjność polskiej gospodarki. Podkreśla się jednak, że realizacja tych celów powinna przebiegać w dwóch równoległych kierunkach.



Rysunek 1. Kierunki wsparcia polityki klastrowej.

Źródło: opracowanie na podstawie: Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku, s. 11-12.

20 Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki Dynamiczna Polska 2020, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, 2013, s. 22, 99, 101-102.

Drugi cel podkreśla więc wyraźnie znaczenie Krajowych Klastrow Kluczowych. Projekty, o których mowa, miałyby być realizowane przez podmioty działające w klastrach (tworzone przez nie konsorcja lub opcjonalnie przez pojedyncze przedsiębiorstwa, jednostki naukowe i edukacyjne, instytucje otoczenia biznesu – w tym koordynatorów klastrow). W zakres projektów wchodziłyby działalność badawczo-rozwojowa, inwestycje we wspólną infrastrukturę badawczą i edukacyjną, internacjonalizacja, rozwój kapitału ludzkiego itp.

4. Wpływ polityki klastrowej na konkurencyjność przedsiębiorstw

Jak zatem kształtują się wyniki klastrow w kontekście ich konkurencyjności? Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi cykliczne badania benchmarkingowe klastrow. Dotychczas odbyły się 4 takie badania w latach: 2010, 2012, 2014 oraz najnowsze zakończone w grudniu 2018. Przy czym, ze względu na fakt licznych zmian w przepisach, w tym stworzenie pod koniec 2014 roku systemu wyłaniania Krajowych Klastrow Kluczowych raporty należałoby podzielić na dwie grupy: do 2014 roku włącznie oraz po 2014 roku. Między wyłanionymi przez autorkę grupami raportów występują również różnice metodyczne, które opisano w dalszej części opracowania.

Należy na wstępie podkreślić, że benchmarking jest to badanie/analiza porównawcza, która polega w głównej mierze na konfrontacji cech organizacji z konkurencją lub innymi firmami wiodącymi w danej grupie. Celem takiego porównania jest identyfikacja najlepszych praktyk, a co za tym idzie kopiowanie ich do własnej organizacji. Benchmarking może pomóc w wyznaczeniu osiągalnych celów, kierunków rozwoju i przyszłych trendów. Podkreśla się również, że pozwala on wybrać najodpowiedniejsze rozwiązania i doskonalić procesy wewnątrz organizacji, a w efekcie pozwala na zidentyfikowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Pierwszą część badania stanowią więc raporty za lata 2010, 2012, 2014. W 2010 roku badaniem objęto pięć obszarów: zasoby klastra, procesy w klastrze, wyniki klastra, potencjał wzrostu, strategię klastra. Z punktu widzenia omawianego tematu najistotniejszy jest podobszar „poprawa pozycji konkurencyjnej” w ramach obszaru „wyniki klastrow”. W każdym z raportów analizie zostały poddane 3 wskaźniki, przy czym dwa z nich powtarzały się w kolejnych edycjach badania. Były to: liczba nowych uczestników klastra w ciągu ostatnich 2 lat (instytucje i przedsiębiorstwa przyciągnięte do klastra) oraz liczba nowych start-upów w klastrze. Trzecim wskaźnikiem w 2010 roku był udział sprzedaży produktów/usług klastra w rynku zagranicznym, który w dwóch kolejnych edycjach zmieniono na liczbę wspólnie realizowanych projektów zewnętrznych w klastrze w okresie ostatnich dwóch lat

współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Wskaźnik ten w badaniu za 2010 rok stosowany był w podobnym podobszarze „Poprawa innowacyjności”.

Poniżej zestawiono informacje dotyczące wartości średniej oraz benchmarku dla poszczególnych lat:

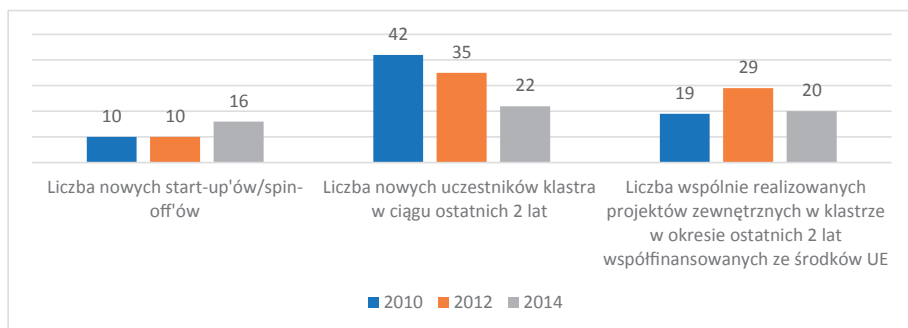
Tabela 1. Średnia oraz benchmark w ramach podobszaru *poprawa pozycji konkurencyjnej*.

Rok	Wartość średniej	Wartość benchmarku
2010	1,95	5,00
2012	2,1	6,67
2014	1,6	Brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP1, *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*; PARP2, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*; PARP3, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014*.

W raporcie za 2014 rok nie podano szczegółowych danych odnośnie wartości benchmarku. Co więcej widoczne jest pogorszenie wartości średniej w tym podobszarze.

Analizując konkretne wskaźniki bardziej szczegółowo autorka zestawiała je na poniższym wykresie. Pokazują one w ilu klastrach powstały konkretne inicjatywy.



Wykres 1. Porównanie wskaźników pozycji konkurencyjnej klastra za lata 2010, 2012, 2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP1, *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*; PARP2, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*; PARP3, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014*.

W badanych okresach liczba firm typu start-up i spin-off w kolejnych raportach wykazywała tendencję wzrostową. Powstawały one przede wszystkim w klastrach opartych na wysokich technologiach, będących w etapie dojrzałości lub w modelu holenderskim. W 2010 roku łącznie w dziesięciu klastrach powstały tego typu firmy, w 2012 również w dziesięciu, zaś w 2014 w szesnastu. Przy czym łącznie

w 2010 roku powstało 26 nowych przedsiębiorstw tego typu, w 2012 – 43, a w 2014 – 123. Pomiędzy rokiem 2010 a 2014 nastąpił więc ponad czterokrotny wzrost ilości przedsiębiorstw typu start-up i spin-off.

W 2010 roku tylko 3 spośród 45 badanych klastrów nie przyciągnęły nowych członków w ciągu ostatnich dwóch lat. Przyczyną była najczęściej stagnacja oraz brak otwartości na nowych członków. Jednak średnio każdy z klastrów powiększył strukturę o 12 nowych podmiotów, w tym również jednostki naukowe. Dodatkowo klastry funkcjonujące najkrócej przyciągały najmniej nowych członków. Z kolei najwięcej nowych członków przyciągały duże klastry oraz działające w branżach innowacyjnych. W 2012 roku każdy z badanych klastrów zarejestrował wzrost liczby nowych członków. Łącznie było to 465 podmiotów. Ponownie potwierdziło się, że najwięcej nowych członków przyciągały klastry dłużej działające. Rok 2014 przyniósł ponowny wzrost całkowitej liczby nowych członków klastrów. Było to łącznie 560 podmiotów. W momencie przeprowadzania badania w 2014 roku całkowita liczba członków wynosiła 1917 podmiotów. Oszacowano więc, że w ciągu ostatnich dwóch lat nastąpił przyrost o około 41%, dając tym samym potwierdzenie teorii mówiącym o tym, że klastry w tamtym okresie były nadal w fazie wzrostowej.

W 2010 roku prawie połowa badanych klastrów wykazała realizację wspólnych projektów dofinansowanych ze środków UE. 26 podmiotów nie wykazało żadnych wspólnych projektów, zaś najlepszy z klastrów wykazał 14 takich działań. Liczba wspólnych projektów ponownie była skorelowana z wielkością klastra. Najwyższą średnią wykazały klastry zrzeszając ponad 60 członków. W roku 2012 wyniki uległy polepszeniu. Tylko 6 klastrów nie zorganizowało żadnych wspólnych projektów w ciągu ostatnich 2 lat. Im większy klastery, tym więcej realizował wspólnych projektów. Najwięcej klastrów realizowało pomiędzy 1 a 11 takich projektów. W 2014 roku nastąpiło nieznaczne pogorszenie sytuacji. 13 z 35 badanych klastrów nie zrealizowało żadnych projektów badawczych współfinansowanych ze środków UE, zaś pozostałe klastry łącznie zrealizowały 55 takich projektów (z czego 10 projektów należało do lidera zestawienia). Należy jednak mieć na uwadze, że ów spadek nie musiał być wyłączną winą samych klastrów. Ze względu na zmianę perspektywy unijnej z 2007-2013 na 2014-2020 nastąpiło ograniczenie środków finansowych pod koniec okresu programowania.

Najtrudniejszy pod kątem porównywalności wyników jest ostatni z raportów, zakończony w grudniu 2018 roku. Jak wspomniano wcześniej, zmieniła się całkowicie metodyka badania, a w konsekwencji nie ma w nim podobozaru *Pozycja konkurencyjna klastra*. Raport ten został opracowany na podstawie „Nowej metodologii benchmarkingu klastrów wraz z badaniem opinii członków”. W obszarze Wyniki klastrów, w jednym tylko podobozarze można zidentyfikować podobne wskaźniki do tych stosowanych w raportach za 2010, 2012 oraz 2014 rok. Jest to podobozar *Rozwój współpracy w klastrze*, który badano za pomocą 9 różnych wskaźników, w tym między innymi przy zastosowaniu liczby nowych podmiotów

typu start-up lub spin-off oraz wskaźnika realizacji wspólnych projektów realizowanych w ramach klastra w ciągu ostatnich 2 lat. Analizy dokonano w trzech przekrojach z czego pierwszy dotyczył klastrow posiadających status Krajowego Klastra Kluczowego. W badaniu wzięło udział 13 Krajowych Klastrow Kluczowych oraz 27 nieposiadających statusu KKK.

Maksymalna ocena (benchmark) w całym badanym obszarze *Rozwój współpracy w klastrze* wyniosła zaledwie 0,42, co świadczy o konieczności podjęcia działań naprawczych przynajmniej w kilku z podobszarów. 26 klastrow w ciągu ostatnich 2 lat nie powołała żadnych nowych podmiotów typu start-up czy spin-off. Pozostałe 14 badanych klastrow uzyskały średnią nowych podmiotów na poziomie 8,3, co daje wartość zbliżoną do roku 2014. Najlepszy z klastrow wykazał założenie 33 start-upów/spin-offów. Drugi ze wskaźników określony został jako liczba wspólnych projektów zrealizowanych w ramach klastra w ciągu ostatnich 2 lat. Nie jest bowiem dookreślone, czy są to projekty realizowane ze środków UE, tak jak miało to miejsce w poprzednich raportach. Realizowała je większość badanych klastrow (aż 37), zaś liczba tych projektów wahała się pomiędzy 1 a 36. W projektach tych uczestniczyło średnio 33% członków klastrow, choć w najlepszych klastrach było to nawet 100% członków.

W informacjach zbiorczych i podsumowaniach odnaleźć można informacje o tym, że klastry w całym badanym okresie od 2010 do 2018 roku znacząco zwiększyły skalę działania oraz znaczenie dla polskiej gospodarki. Całkowita liczba klastrow na koniec 2018 roku wynosiła 3 374 podmioty, co oznaczało wzrost liczby członków aż o 76% w stosunku do 2014 roku. Co więcej, określona w raporcie szacunkowa liczba klastrow i inicjatyw klastrowych na poziomie 130 oraz przy zatrudnieniu 284 790 osób pozwala uznać, że reprezentują one interesy dużej części przedsiębiorstw, działających w kluczowych specjalizacji branżowych, z punktu widzenia polskiej gospodarki. Idąc dalej, poziom finansowania zewnętrznego w klastrach zmniejszył się z prawie 140 mln zł w okresie 2012-2014 do 23,5 mln zł w latach 2016-2017. Nie wpłynęło to jednak negatywnie na całokształt działalności. Klastry coraz bardziej wyróżniają się poziomem infrastruktury (badawczej, konferencyjno-szkoleniowej, informatycznej) i dojrzałości organizacyjnej. Są strukturami mocno sformalizowanymi i dbającymi o swoich członków.

Autorzy badania wyraźnie podkreślili znaczenie Krajowych Klastrow Kluczowych, które wyraźnie w pozytywny sposób wyróżniały się na tle pozostałych. Analizowany przez autorkę obszar *Wyniki klastrow* wskazał wyraźnie wyższe wyniki wśród klastrow posiadających status Krajowego Klastra Kluczowego. W podobszarze *Rozwój współpracy w klastrze* mediana dla grupy Krajowych Klastrow Kluczowych wynosiła 0,21, zaś dla pozostałych tylko 0,11. Dla porównania, w pozostałych podobszarach sytuacja była analogiczna:

- *Rozwój innowacji*; mediana KKK – 0,17; mediana pozostałych klastrow – 0,05,
- *Rozwój kompetencji w klastrze*; mediana KKK – 0,22; mediana pozostałych – 0,18.

W obszarze *Wyniki klastrów* Krajowe Klastry Kluczowe uzyskały lepsze wyniki od pozostałych klastrów we wszystkich podobszarach i we wszystkich analizowanych wskaźnikach.

Analiza porównawcza przedstawionych raportów pozwala stwierdzić, że założenia polityki klastrowej zmierzają w dobrym kierunku. Kładąc duży nacisk na jakość, program Krajowych Klastrów Kluczowych zmierza do identyfikowania i rozpoznawania formacji klastrów, które oferują najlepszą wartość ze względu na ich zdolności do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Kryteria oceny zawarte w formalnych wymaganiach programu, wydają się odpowiednie do zapewnienia skutecznej identyfikacji najbardziej obiecujących i konkurencyjnych struktur klastrów. To właśnie one zasługują na elitarny status Krajowego Klastra Kluczowego. Zdecydowana większość klastrów we wszystkich analizowanych latach uzyskiwała dużo gorsze wyniki, w porównaniu do najlepszego badanego podmiotu. Obszar *Wyniki klastrów* plasuje się na stosunkowo niskim poziomie, wyjątek stanowią wyłącznie te jednostki, które zaliczają się do Krajowych Klastrów Kluczowych. Można zatem skonkludować, że ich konkurencyjność na tle pozostałych klastrów jest znacząca, a co za tym idzie polityka państwa oparta na wspieraniu najlepszych praktyk klastrowych zachęca pozostałe jednostki do aspirowania o status KKK, a tym samym do zwiększania swojej konkurencyjności.

Podsumowanie

Konkurencyjność jest przedmiotem licznych badań naukowych w różnych kontekstach. Aby przedsiębiorstwa mogły skutecznie konkurować w warunkach zmieniającego się otoczenia konieczne jest efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów oraz rozwój tych obszarów, które w największym stopniu przyczyniają się do poprawy konkurencyjności podmiotu.

Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pokazują, że konkurencyjność klastrów w Polsce systematycznie się zwiększała. Zestawienie najważniejszych aspektów konkurencyjności ze wszystkich badań raportowych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w jednym miejscu pozwala dokładniej przyrzeć się omawianym zjawiskom. Aspekt konkurencyjności nie został bezpośrednio nazwany w najnowszym badaniu. Okazuje się jednak, że koncepcja Krajowych Klastrów Kluczowych ma swoje wyraźne uzasadnienie. Wyraźnie odznaczają się one bowiem na tle pozostałych klastrów. Aktualny system wsparcia w aktualnej perspektywie 2014-2020 ogranicza swoje działania na rzecz internacjonalizacji Krajowych Klastrów Kluczowych, co w efekcie przekłada się na niższą dostępność finansowania publicznego niż w poprzednich latach. Fakt znacznie niższego wsparcia dla klastrów kluczowych przekłada się na niższe rezultaty w postaci

między innymi niskiej liczby powstających start-up'ów i spin-off'ów, stanowiących bazę inkubacji nowych pomysłów, czy w postaci niskich działań proinnowacyjnych, co może zmniejszać konkurencyjność podmiotów. Jednak poziom rozwoju klastrow, w tym w szczególności Krajowych Klastrow Kluczowych pozwala sądzić, że w dalszym ciągu będą one zwiększały konkurencyjność poszczególnych przedsiębiorstw, a w konsekwencji całej polskiej gospodarki.

Bibliografia

1. Bembenek B. (2005), *Zmiany w podejściu do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Pangsy-Kania S., Szczodrowski G. (red.) *Polska gospodarka w UE. Innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 133-145.
2. Bieńkowski W. (2008), *Konkurencyjność gospodarki kraju: próba rewizji determinant i miar: Przyczyny zmian znaczenia czynników konkurencyjności*, [w:] W. Bieńkowski i in., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, „Prace i materiały” nr 284, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa.
3. Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S. (2000), *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*. „Materiały i Prace”, IFGN, tom LXXIX, SGH Warszawa, s. 87-99.
4. Flejterski S. (1984), *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*. Gospodarka Planowa nr 9.
5. Gorynia M. (1998), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia podejścia*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
6. Gorynia M. (2001), *Luka konkurencyjna – koncepcja i metodyka badania. Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 32.
7. Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa.
8. Gov.pl (2019), <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologia/lista-kkk>, data dostępu: 17.05.2019r.
9. Haberla M. (2016), *Cluster Development Strategy in the Context of the “Key National Cluster” Competition*, [in:] *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* R.15, nr 4, pp. 75-82.
10. Jakóbiak W. (2001), *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*. Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich.
11. Kamerschen D., McKenzie R., Nardinelli C. (1992), *Ekonomia*. Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk.

12. Kania A., Mroczek-Dąbrowska K. (2018), *Znaczenie klastrów w rozwoju branż*. [w:] *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* nr 4, s. 229-241.
13. Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku, (2012), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
14. Kosikowski C., Ławnicki T. (1994), *Ochrona prawa konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. OECD: Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators, „STI Working Papers” (1996), no. 5, Paris, pp. 20.
16. PARP1: Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting S.A., 2010, *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, Warszawa;
17. PARP2: Hołub-Iwan J. (red.), 2012, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*, Warszawa;
18. PARP3: Pławgo B., 2014, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014*, Warszawa;
19. PARP4: Wielec Ł. (red.), 2018, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018*, Warszawa.
20. Pi.gov.pl (2019), https://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95922.asp, data dostępu: 15.05.2019r.
21. Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa.
22. Stankiewicz B. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach ograniczonego wzrostu gospodarczego Polski – o potrzebie nowego spojrzenia* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.) *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 11-20.
23. Stankiewicz M.J. (red.), (1999), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, TNOiK Dom Organizatora. Toruń.
24. *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki Dynamiczna Polska 2020*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, 2013.
25. *Strategia Rozwoju Kraju do 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2012.
26. https://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95922.asp (data dostępu: 15.05.2019r.)
27. <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologia/lista-kkk> (data dostępu: 17.05.2019r.)

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w raportach na temat danych niefinansowych

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawianie problematyki związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu realizowaną poprzez prezentacje informacji w sprawozdaniu/oświadczeniu na temat danych niefinansowych, które stały się obowiązkowym elementem rocznego sprawozdania dla jednostek określonych w regulacjach prawnych jako jednostki interesu publicznego. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie w jakim stopniu prezentowane informacje w sprawozdaniu/oświadczeniu na temat danych niefinansowych, stanowią nową wartość w sprawozdawczości. Rozważania prowadzone są w aspekcie teoretyczno-praktycznym, biorąc po uwagę aktualne regulacje prawne oraz sprawozdania na temat danych niefinansowych wybranych organizacji.

Słowa kluczowe: sprawozdawczość, informacje niefinansowe, społeczna odpowiedzialność biznesu.

Wprowadzenie

Ujawnianie w sprawozdaniach finansowych informacji zarówno finansowych jak niefinansowych jest warunkiem koniecznym, by przedstawić pełny obraz działań jednostki gospodarczej w danym okresie. Raportowanie niefinansowe, dobrowolne do 2017 roku stało się obowiązkowe dla niektórych jednostek w Polsce, wynika to z implementacji dyrektywy 2014/95/UE do polskiego prawa bilansowego. Nieuniknionym stała się konieczność informowania interesariuszy o aspektach społecznych, pracowniczych i środowiskowych [Rubik 2018, s. 210]. Dotychczasowe doświadczenie w zakresie raportowania danych niefinansowych były podejmowane przez jednostki, dla których budowa wizerunku była ważnym elementem strategii rozwoju. Stwierdzenie, że miarą sukcesu są nie tylko osiągnięte zyski, ale ich realizacja zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności ma coraz większe znaczenie. Zmiana podejścia do raportowania danych niefinansowych być może przyczyni się do zbudowania wartości przedsiębiorstwa poprzez budowę

1 Dr, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu WZ w Chorzowie

zaufania, dzięki działaniom mającym na celu rozwój bez negatywnego wpływu na otoczenie, w którym funkcjonuje.

Celem artykułu jest przedstawianie istoty i znaczenia raportowania informacji niefinansowych dla zarządzających, inwestorów oraz innych interesariuszy oraz odpowiedź na pytanie badawcze, czy sprawozdania danych niefinansowych stanowią nową wartość w sprawozdawczości oraz czy można dokonać porównywalnych ocen podejmowanych działań przez jednostki raportujące dane w aspekcie środowiskowym, społecznym i pracowniczym?

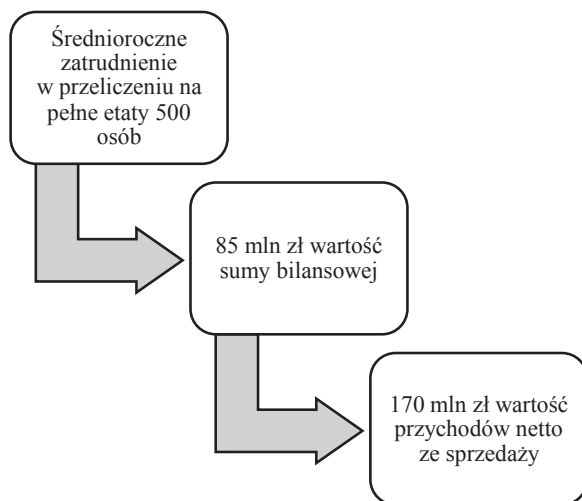
Artykuł składa się z trzech części głównych. Pierwsza część poświęcona jest zagadnieniom prawnym w zakresie publikacji danych niefinansowych i sprawozdań finansowych. W drugiej części przedstawiono koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Część trzecia zawiera badania własne przybliżające problem raportowania danych niefinansowych.

1. Regulacje i wymogi prawne w zakresie ujawnień danych niefinansowych

Uregulowania prawne dotyczące sprawozdań na temat danych niefinansowych zostały wprowadzone poprzez wdrożenie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 o obowiązku raportowania informacji niefinansowych. Implementacja prawa europejskiego poprzez nowelizację ustawy o rachunkowości skutkowałą nałożeniem bezwzględnego obowiązku dla jednostek interesu publicznego (JPZ) raportowania informacji niefinansowych wraz z finansowym sprawozdaniem rocznym. Mianem jednostek interesu publicznego zostały określone w dyrektywie podmioty, które spełniają pewne warunki dotyczące zatrudnienia, wartości sumy bilansowej oraz przychodów netto ze sprzedaży produktów. Zasady te zostały potwierdzone w ustawie o rachunkowości (Rys.1).

Zakres problemowy informacji w raportach na temat danych niefinansowych został jasno sprecyzowany w ustawie jak i w Dyrektywie UE. Zgodnie z wymogami w tym zakresie obowiązkowe stało się ujawnianie takich aspektów jak:

- a) opis modelu biznesowego jednostki,
- b) kluczowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki,
- c) opis polityk stosowanych przez jednostkę w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu, wraz opisem rezultatów podejmowanych działań,
- d) opis procedur należytej staranności w odniesieniu do powyższych polityk,
- e) opis ryzyk związanych z działalnością jednostki, mogących wywierać wpływ na wymienione wcześniej zagadnienia.

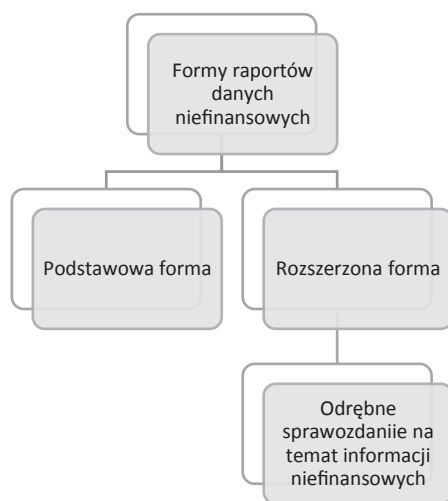


Rys. 1. Warunki obowiązku raportowania informacji niefinansowych wg Ustawy o rachunkowości

Źródło: Ustawa o rachunkowości, art. 49 b ust.2 Dz. U. z 2019 r. poz. 351 z dnia 22.02.2019 r., art. 49b.

W Polsce Dyrektywą UE objętych jest ok. 300 podmiotów w tym 148 będące jednostkami dominującymi grup kapitałowych. Zgodnie z ustawą o rachunkowości jednostkami zainteresowania publicznego (JPZ) są: banki, zakład ubezpieczeń, emitenci, fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, jednostki zamierzające ubiegać się o dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków EOG, emitenci papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu w alternatywnym systemie obrotu, krajowe instytucje płatnicze pieniądza elektronicznego (Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, art. 2 ust. 9).

Raportowanie danych niefinansowych może przyjąć postać sprawozdania lub oświadczenia, co oznacza, że możliwe są dwie formy raportowania (Rys. 2).



Rys. 2. *Formy raportowania danych niefinansowych*

Źródło: Ustawa o rachunkowości, art. 49 b ust.2 Dz. U. z 2019 r. poz. 351 z dnia 22.02.2019 r, art. 49b.

Podstawowa forma raportu jest obowiązkowa, forma rozszerzona jest dobrowolna. Sprawozdanie może również przyjąć formę raportu społecznego, raportu CRS, raportu zrównoważonego rozwoju lub raportu zintegrowanego, przyjmując założenie, że znajdziemy w nim odniesienie do zagadnień wskazanych w ustawie. Bez względu na wybór formy, powinno ono zostać sporządzane w terminie do trzech miesięcy po upływie roku obrotowego. Co ważne dokonując implementacji dyrektywy unijnej nie wprowadzono opcji wprowadzenia obowiązkowej weryfikacji informacji prezentowanych w obszarze danych niefinansowych. Biegły rewident jedynie potwierdza fakt sporządzenia sprawozdania przez daną organizację nie dokupując ich oceny. Jednostki we własnym zakresie będą mogły podejmować decyzje, czy zlecać weryfikację informacji niefinansowych.

3. Raport roczny źródłem informacji o jednostce gospodarczej

Raport roczny został zdefiniowany jako zbiór sprawozdań zawierających informacje finansowe i niefinansowe niezbędne do zaprezentowania oraz zrozumienia i oceny efektów całokształtu działalności i zasobów przedsiębiorstwa, a także bieżącej jak i przyszłej sytuacji finansowej i rynkowej [Samelak 2013, s.188]. Obecnie istnieje wyraźny trend rozszerzenia raportów finansowych o informacje na temat danych o charakterze niefinansowym, tzn. ze sprawozdania roczne będą pełnić

również rolę raportów biznesowych, bardziej złożonych dających możliwość interesariuszom dokonywać oceny zdarzeń już zaistniałych o charakterze finansowym oraz z możliwością ukierunkowanej analizy na przyszłość [Krasnodomska 2010, s. 48-52]. Raport roczny jest pojęciem szerszym od pojęcia sprawozdania finansowego. Może zawierać informacje, których nie znajdujemy w klasycznym sprawozdaniu takich jak [Krasnodomska 2010, s. 45]:

- opis rynku, misji, strategii, struktury organizacji,
- zarządzanie ryzykiem,
- *corporate governance* (nadzór korporacyjny),
- inne informacje np. dotyczące pracowników, klientów, prac badawczo- rozwojowych, czy ekologii.

Klasyczny raport finansowy zawiera głównie informacje dot. danych finansowych o charakterze historycznych, ilościowym i wyrażone w mierniku pieniężnym. Informacje niefinansowe są ściśle powiązane z informacjami finansowymi, przy czym należy pamiętać, że sprawozdania finansowe są prezentowane z zachowaniem określonych cech, takich jak: neutralność, obiektywizm, wiarygodność oraz porównywalność. Aktualny stan prawny nieco komplikuje porównywalność sprawozdań finansowych, ze względu na zakres informacji prezentowanych w sprawozdaniach w grupie pomiotów zaliczanych do kategorii mikro, małych i pozostałych. Szczegółowość i zakres informacji ujmowanych w sprawozdaniach rocznych wg polskich standardów rachunkowości będzie uzależniana od kategorii jednostki określonej w Ustawie o rachunkowości (Rys.3). Jednostki mikro i małe oraz pozostałe sporządzają sprawozdanie wg odrębnych załączników w Ustawie o rachunkowości.

Zakres informacji ujmowanych w raportach finansowych opisuje zdarzenia przeszłe, przy czym ich wycena i ujęcie jest uzależniane od prognozowania przyszłości (np. wycena uzależniona od uzyskania lub utraty przyszłych korzyści ekonomicznych) (P. Mućko, 2012, s.147). W sprawozdaniu z działalności prezentowane są informacje odnoszące się do przeszłości jak i do przyszłości. Zgodnie z ustawą o rachunkowości (art. 49) obejmuje informacje o przewidywanym rozwoju jednostki oraz jej aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej, ważnych osiągnięciach w dziedzinie badań i rozwoju. Powiązanie sprawozdań na temat danych niefinansowych ze sprawozdaniem z działalności wydaje się zatem logicznie uzasadnione.



Rys. 3. Zakres sprawozdań rocznych wg Ustawy o rachunkowości

Źródło: Opracowanie własne.

Sprawozdawczość niefinansowa powinna być traktowana jako kompleksowy zestaw informacji, uzupełniający dane zawarte w sprawozdaniu finansowym, których zadaniem jest zapewnienie jakościowo lepszego zrozumienia przez odbiorców tych informacji: efektów działalności podmiotu gospodarczego, jego pozycji na rynku, strategii itp. oraz perspektyw na przyszłość. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych powinno w rzetelny sposób przedstawiać zarówno korzystne, jak i niekorzystne aspekty swojej działalności, przy czym informacje należy ocenić i przedstawić w obiektywny sposób [Komunikat Komisji UE, Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych 2017].

4. Społeczna odpowiedzialność biznesu w raportach na temat danych niefinansowych

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* - CSR) jest wyrazem odpowiedzi sfery biznesu na oczekiwania społeczeństwa w obszarze gospodarczym, prawnym, etycznym oraz uznaniowym. Współczesne przedsiębiorstwo nie tylko wytwarza określone dobra i świadczy usługi, ale również ponosi odpowiedzialność za skutki swojej działalności. Dzięki koncepcji CSR w ciągu 50 ostatnich lat ewoluowało postrzeganie biznesu. Postulowana przez

Miltona Friedmana hipoteza wyrażająca się w stwierdzeniu „*business of business is business*” uległa znacznym korektom i została zastąpiona przez koncepcję „*shared value*” M. Portera i M. Kramera (Wójcik-Jurkiewicz, 2016, s.148).

Sprawozdawczość danych niefinansowych ściśle wiąże się z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, o czym świadczy m.in. zakres tematyczny informacji ujmowanych w sprawozdaniach niefinansowych zgodnie z dyrektywą UE oraz regulacjami krajowymi w tym zakresie (Tab.1).

Tabela 1. Zakres problemowy w sprawozdaniu niefinansowym wg Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r.

Zakres zagadnień	Obszar prezentowanych informacji
Zagadnienia środowiskowe	• Obecny i przewidywany wpływ działalności jednostki na środowisko • Wpływ działalności jednostki na zdrowie i bezpieczeństwo • Emisja gazów cieplarnianych • Wykorzystanie energii odnawialnej i nieodnawialnej • Zużycie wody • Zanieczyszczenie powietrza
Zagadnienia pracownicze	• Działania w obszarze równouprawnienia płci • Wdrożenie podstawowych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy • Warunki pracy • Dialog społeczny • Poszanowanie praw pracowników do informacji i wyrażania opinii • Poszanowanie praw związków zawodowych • Bezpieczeństwa i higieny pracy
Zagadnienia społeczne	• Dialog ze społecznościami lokalnymi • Działania w obszarze ochrony i rozwoju społeczności lokalnej • Zapobieganie naruszaniu praw człowieka • Wykorzystanie instrumentów do walki z korupcją

Źródło: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grup, pkt.7.

Sporządzając raport na temat danych niefinansowych jednostki mają dużą swobodę w zakresie standardów ich sporządzania, bowiem zarówno w regulacjach międzynarodowych jak i krajowych określone zostały określone jako „krajowe lub unijne zasady ramowe”. Mogą nimi być m.in. międzynarodowa inicjatywa ONZ

Global Compact, wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka wdrażające ramy ONZ, wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, norma ISO 26000, trójstronna deklaracja zasad Międzynarodowej Organizacji Pracy, czy Globalną Inicjatywę Sprawozdawczą – GRI lub inne uznane międzynarodowe zasady ramowe, w skazane m.in w komunikacie Komisji Europejskiej dot. wytycznych sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych [Dziennik Urzędowy UE, 2017/c/01].

5. Informacje na temat danych niefinansowych w raportach rocznych wybranych spółek zaliczanych do WIG 20

W dyrektywie UE (art.1) znajdujemy zapis, którego treść wskazuje, że oświadczenie na temat danych niefinansowych powinien zawierać informacje, które w zakresie niezbędnym są istotne dla zrozumienia rozwoju, wyników jednostki oraz jej wpływu na kwestie społeczne środowiskowe i pracownicze. Istotność jest zatem główną koncepcją przy ujawnianiu informacji niefinansowych co oznacza, że subiektywna ocena sporządzających będzie miała wpływ na ocenę łańcucha wartości istotnego do zdefiniowania i ocenienia, czy dana informacja jest istotna.

W celu przeanalizowania i porównania informacji prezentowanych w sprawozdaniach rocznych nt. danych niefinansowych wybrano sześć spółek giełdowych działających w branży górniczej i energetycznej zaliczanych do grupy WIG 20, których wpływa na zarówno na środowisko jak i na społeczność lokalną ma niepodważalny wpływ. Wszystkie organizacje objęte badaniem mają doświadczenie w zakresie sporządzania sprawozdań CSR (jedynie JSW ma niewielkie doświadczenie w tym zakresie bowiem sporządzała CSR jedynie za rok 2018). Wykaz raportów na temat danych niefinansowych stanowiących część składową skonsolidowanych sprawozdaniach rocznych oraz ich formę przedstawia Tabela 2. Badaniem objęto skonsolidowane sprawozdania za rok 2018. Wszystkie analizowane podmioty wypełniły obowiązek ujawnienia danych na temat informacji niefinansowych w raportach rocznych wynikających z Ustawy o rachunkowości. Elementy składowe raportu wynikające ze spisu treści informują o odniesieniu się do zagadnień:

- biznesowych takich jak dostawy, klienci, produkty, etyczne prowadzenie biznesu, model biznesowy,
- związanych z firmą – profil działalności, strategię i standardy zarządzania,
- dotyczących pracowników – szkolenia, edukacja, zatrudnienie, benefity,
- informujących o współpracy ze społecznością lokalną – min. współpraca z gminami, uczelniami, czy też wsparcie różnorodnych inicjatyw związanych z ochroną środowiska,

- środowiskowych – opis strategii związanych z emisją gazu, wykorzystaniem energii, gospodarką odpadami, opis polityki zarządzania wpływem na środowisko, działalność edukacyjna w tym obszarze, przewidywane wyzwania i działania.

Jak wynika z informacji ujętych w Tabeli 2 w jednostkach objętych badaniem do prezentacji informacji nt. danych niefinansowych została wykorzystana zarówno uproszczona jak i rozszerzona forma tych sprawozdań. W tabeli zwrócono uwagę na objętości sprawozdania niezależnie od przyjętej formy.

Tabela 2. Raporty na temat danych niefinansowych w jednostkach objętych badaniem za rok 2018

Nazwa raportu	Forma raportu na temat danych niefinansowych	Objętość raportu
Sprawozdanie zarządu z działalności Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. Oraz grupy kapitałowej Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A.	Forma uproszczona	29 stron
Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych KGHM Polska Miedź S.A. I grupy kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A.	Forma rozszerzona	113 stron
Sprawozdanie zarządu z działalności grupy Lotos S.A. oraz jej grupy kapitałowej	Forma uproszczona	12 stron
Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych PGE Polskiej Grupy Energetycznej SA oraz grupy kapitałowej PGE	Forma rozszerzona	78 stron
Sprawozdanie na temat danych niefinansowych grupy Orlen i PKN Orlen S.A.	Forma rozszerzona	52 strony
Sprawozdanie zarządu z działalności Tauron SA oraz grupy kapitałowej Tauron	Forma uproszczona	46 stron

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skonsolidowanych Sprawozdań Finansowych badanych jednostek za rok 2018.

Jak ustalono objętość uproszczonych (od 12 do 46 stron) jak i rozszerzonych raportów (od 52 do 113 stron) jest bardzo zróżnicowania w badanych podmiotach, co nie przesądza w żaden sposób o jakości ujawnianych informacji.

Biorąc pod uwagę różnorodność sektorów, różnorodność zainteresowanych, starano się w Dyrektywie UE uniknąć uniwersalnego podejścia oraz nadmiernie unormowanej metodyki, jednak trudno jest zachować porównywalność prezentowanych informacji przy tak zróżnicowanej ich objętości. W kolejnym zestawieniu (Tab. 3) zaprezentowano zakres ujawnień z podziałem na zagadnienia zalecane w dyrektywie UE w celu odpowiedzi na pytanie jakie ujawnienia znajdują się w treści sprawozdań/oświadczeń badanych podmiotów.

Tabela 3. Zakres ujawnień informacji niefinansowych w skonsolidowanych raportach rocznych za roku 2018

	JSW	KGHM	LOTOS	PGE	PKN ORLEN	TAURON PE
	Zagadnienia środowiskowe					
Obecny i przewidywany wpływ działalności jednostki na środowisko	x	x	x	x	x	x
Wpływ działalności jednostki na zdrowie i bezpieczeństwo	x	x				
Emisja gazów cieplarnianych	x	x		x	x	x
Wykorzystanie energii odnawialnej i nieodnawialnej	x	x		x	x	x
Zużycie wody	x			x	x	
Zanieczyszczenie powietrza	x	x	x	x	x	x
	Zagadnienia pracownicze					
Działania w obszarze równouprawnienia płci	x	x	x	x	x	x
Wdrożenie podstawowych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy						
Warunki pracy	x	x	x	x	x	x
Dialog społeczny	x			x		
Poszanowanie praw pracowników do informacji i wyrażania opinii	x				x	
Poszanowanie praw związków zawodowych	x			x	x	
Bezpieczeństwo i higiena pracy	x	x	x	x	x	x
	Zagadnienia społeczne					
Dialog ze społecznościami lokalnymi	x	x	x	x	x	x
Działania w obszarze ochrony i rozwoju społeczności lokalnej	x	x		x	x	x

Zapobieganie naruszaniu praw człowieka	x	x	x	x	x	x
Wykorzystanie instrumentów do walki z korupcją	x	x	x	x	x	x

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skonsolidowanych Sprawozdań Finansowych badanych jednostek za rok 2018.

Jak wynika z informacji ujętych w Tabeli 3 w obszarze zagadnień środowiskowych większość zalecanych w Dyrektywie UE jak i w Ustawie o rachunkowości została ujawniona. Jednostki identyfikują i odnoszą się do negatywnego wpływu ich działalności na środowisko naturalne, prezentują przyjęte cele i strategie, lecz brak oceny wpływu tych działań na zdrowie i bezpieczeństwo. W obszarze pracowniczym pominięto wdrożenie podstawowych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy. Dialog społeczny, poszanowanie praw pracowników, czy związków zawodowych w wielkości raportów został zaliczony do zagadnień nieistotnych, a tym samym brak informacji w tym zakresie. Wśród zagadnień pracowniczych znajdujemy informacje o szkoleniach, zasadach rekrutacji, zasadach oceny pracowniczey, rzadziej informacje o zasadach wynagrodzenia. Zagadnienia społeczne, a w szczególności zagadnienia współpracy z lokalnymi społecznościami, podejmowanie różnorodnych inicjatyw wspierających rozwój społeczności lokalnych jest zawarty we wszystkich raportach, w różny zakresie biorąc po uwagę objętość poszczególnych sprawozdań.

Kolejne zastawienie przedstawia informacje o sposobie zastosowanych ujawnień z podziałem na informacje opisowe (O), dane ilościowe (L) oraz wartościowe (W). Porównane zostaną obszary sprawozdań z pominięciem zagadnień nieuwzględnionych we wszystkich badanych sprawozdaniach.

Tabela 4. Sposób ujawnień danych niefinansowych w raportach niefinansowych za rok 2018

	JSW	KGHM	LOTOS	PGE	PKN ORLEN	TAURON PE
	Zagadnienia środowiskowe					
Obecny i przewidywany wpływ działalności jednostki na środowisko	O	O, W	O	O	O	O
Emisja gazów cieplarnianych	O	O		O, L, W	O, L	L
Wykorzystanie energii odnawialnej i nieodnawialnej	O, L	O, L		O, L	L	O, L
Zużycie wody	O, L			O, L	L	
Zanieczyszczenie powietrza	O, L	O, W	O	O	L	L

	JSW	KGHM	LOTOS	PGE	PKN ORLEN	TAURON PE
	Zagadnienia pracownicze					
Działania w obszarze równouprawnienia płci	O, L	O	O	L	L	O
Warunki pracy	O, L, W	O	O	O, L	O	O
Poszanowanie praw związków zawodowych	O			O	O	
Bezpieczeństwo i higiena pracy	O, L	O, L	O	O	O, L	L
	Zagadnienia społeczne					
Dialog ze społecznościami lokalnymi	O	O	O	O	O	O
Działania w obszarze ochrony i rozwoju społeczności lokalnej	O	O, L, W		O	O	O
Zapobieganie naruszaniu praw człowieka	O	O	O	O	O	O
Wykorzystanie instrumentów do walki z korupcją	O	O	O	O	O	O

Źródło: opracowanie własne na podstawie Skonsolidowanych Sprawozdań Finansowych badanych jednostek za rok 2018.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy raporty w większości przedstawiają informacji niefinansowe opisowo, w nielicznych obszarach zadaniem dane liczbowe czy wartościowe. Dane liczbowe często odnoszą się do jednego okresu, bez porównania z danymi okresów wcześniejszych, co ogranicza możliwości oceny zmian będących skutkiem podejmowanych działań. Jednostki omawiając poszczególne zagadnienia np. wskazują, że rozszerzenie kluczowych zagadnień ujętych w oświadczeniu/ sprawozdaniu znajdują się w raportach CSR (KGHM) lub w innych częściach raportu rocznego np. w Sprawozdaniu zarządu (Lotos). Powoduje to zubożenie prezentowanego materiału jak również odnosi się wyrażenie niższej rangi tego sprawdzania w odniesieniu do nieobowiązkowych raportów CRS.

Różnicowane podejście do zakresu ujawnień ma swoje dobre i złe strony. Brak przymusowości do prezentowania wszystkich informacji, może ograniczyć naruszanie wiarygodności ujawnień, ale brak jednolitego wzorca ogranicza przejrzystość i porównywalność informacji. Jeśli raportowanie danych niefinansowych ma stanowić nową wartość w sprawozdawczości należałoby nadać temu raportowaniu

cechy istotne dla całej rachunkowości takie jak porównywalności, przejrzystości oraz jednolitość w zakresie ujawnień informacji niefinansowych.

Podsumowanie

Sprawozdawczość niefinansowa w wyniku implementacji Dyrektywy UE stała się obowiązkowym elementem rocznych sprawozdań finansowych spółek określonych mianem jednostek zainteresowania publicznego. Jednostki objęte badaniem wyłonione z tej grupy podmiotów spełniły wymóg ustawowy i w raportach rocznych przedstawiły informacje niefinansowe w różnej formie i różną szczegółowością. Duża swoboda wynikająca z regulacji pranych, co do sposobu jak szczegółowości ujawnień, stosowanych standardów skutkuje w wielu obszarach brakiem porównywalności. By raport na temat danych niefinansowych stanowiły nową wartością właściwe byłoby wypracowanie jednolitego wzorca, większego sformalizowania tej części sprawozdań rocznych, by nie służyły one wyłącznie jednostkom jako miejsce prezentacji informacji korzystnych wizerunkowo. Istnieje zatem potrzeba określenia cech jakościowych, spójnej struktury, co pozwoliłoby w przyszłości na większą porównywalność jak i przydatność ujawnianych informacji w sprawozdaniach/ oświadczeniach danych niefinansowych.

Literatura

- [1] *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grup.*
- [2] Krasnodomska, J., *Informacje niefinansowe jako element rocznego raportu spółki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 816/2010.
- [3] *Komunikat Komisji Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych (metodyka sprawozdawczości)*, Dziennik Urzędowy UE, pkt 3.2, 2017/c/01.
- [4] Mućko P, *Atrybuty sprawozdania z działalności na tle sprawozdania finansowego*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 66 (122), SKWP, Warszawa 2012.
- [5] Rubik J., *Raportowanie niefinansowe spółek Respect Indeks po zmianach*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty naukowe J. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, NR 369/2018.

- [6] *Sprawozdanie zarządu z działalności Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. oraz Grupy Kapitałowej Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A.* <https://www.jsw.pl/relacje-inwestorskie/raporty-gieldowe/raporty-biezace/raport-biezacy/raport-biezacy-nr-362019/>.
- [7] *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych KGHM Polska Miedź S.A. i Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A.* https://kgbm.com/sites/kgbm2014/files/document-attachments/7_sprawozdanie_z_informacji_niefinansowych_za_2018.pdf.
- [8] *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Lotos S.A. oraz jej Grupy Kapitałowej* <http://inwestor.lotos.pl/repository/50757/>.
- [9] *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych PGE Polskiej Grupy Energetycznej S.A. oraz grupy kapitałowej PGE* <https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA288055312.pdf>.
- [10] *Sprawozdanie na temat danych niefinansowych Grupy Orlen i PKN Orlen S.A.* <https://www.orklen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/RaportyBiezaceStrony/Raport-biezacy-nr-7-2019.aspx>.
- [11] *Sprawozdanie Zarządu z działalności Tauron S.A. oraz Grupy Kapitałowej Tauron*, <https://www.tauron.pl/-/media/offer-documents/tauron/walne-zgromadzenie/2019/dokumenty-przedstawiane-zwz/sprawozdanie-zarzadu-z-dzialalnosci-tauron-i-grupy-tauron-za-2018.ashx>.
- [12] Samelak J., *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2013.
- [13] Śniezek E, Wiatr, M., *Teoria bilansowa Wilhelma Osbahra jako reakcja na lukę informacyjną w sprawozdawczości finansowej XXI wieku*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica 2012, t. 263, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [14] Wójcik-Jurkiewicz M., *Idea społecznie odpowiedzialnego biznesu a kształtowanie wyniku finansowego spółki*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 253/2016.
- [15] *Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym*, z dnia 11.5.2017 r., Dz.U. 2019, poz. 1421.
- [16] *Ustawa o rachunkowości* z dnia 29.09.1994 r. Dz. U. z 2019 r. poz. 351.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN NON-FINANCIAL DATA REPORTS

Summary

The purpose of the article is to present the issues related to corporate social responsibility implemented through the presentation of information in non-financial data report / statement, which have become a mandatory element of the annual report for entities specified in legal regulations as public interest entities. The article is an attempt to answer the question to what extent the information presented in the non-financial data report / statement is a new value in reporting area. The considerations are conducted in the theoretical and practical aspect, taking into account current legal regulations and non-financial data reports of selected organizations.

Key words: reporting, non-financial information, corporate social responsibility.

Analiza i ocena rezultatów projektu „Kompetentny Menedżer” realizowanego na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej i współfinansowanego ze środków unijnych w aspekcie potrzeb rynku pracy

Streszczenie

Jednym z głównych funduszy za pośrednictwem których Unia Europejska wspiera rozwój społeczno-ekonomiczny krajów członkowskich jest Europejski Fundusz Społeczny (EFS). Projekty realizowane w ramach tego funduszu kierowane są przede wszystkim do osób, które mają trudności ze znalezieniem pracy. Od wielu lat problemem pozostaje wysoki poziom bezrobocia wśród osób do 25 roku życia. Zgodnie z danymi Eurostat z III kwartału 2019 roku w UE jeden na siedmiu młodych ludzi nie był w stanie znaleźć zatrudnienia. Dlatego też Komisja Europejska wspiera państwa członkowskie we wdrażaniu programów skierowanych do młodych. Realizacji celów EFS na poziomie krajowym służy Program Wiedza Edukacja Rozwój (POWER), na który przeznaczone zostało 4,4 mld euro. Przewidziano w nim działania w obszarze osi priorytetowej III Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju (alokacja EFS 1 056 mln euro) polegające na wspieraniu jakości, skuteczności i otwartości szkolnictwa wyższego jako instrumentu budowy gospodarki opartej o wiedzę. Jednym z projektów realizowanych w ramach tej osi na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej był „Kompetentny Menedżer”.

Celem artykułu jest analiza i ocena sytuacji studentów biorących udział w projekcie „Kompetentny Menedżer” pod kątem podejmowania pracy podczas studiów, jej charakteru oraz kompetencji wykorzystywanych w pracy.

1. Młodzi na rynku pracy – przegląd aktualnych badań, analiz oraz trendów

Co dziesiąty mieszkaniec Polski znajduje się w grupie wiekowej od 18 do 26 roku życia, równocześnie co dziesiąty z tej grupy, zgodnie z danymi Eurostat, pozostaje bezrobotny. Z badań przeprowadzonych przez Deloitte [Deloitte, 2018] wynika, że blisko połowa osób w wieku 18-26 lat nie wie w jaki sposób realizować swoje plany zawodowe. Zaledwie 25% młodych osób korzystało z pomocy doradcy zawodowego, a aż 61% osób w wieku 22-26 lat stwierdziło, że informacje o rynku

1 Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, Politechnika Lubelska

2 Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

pracy i konkretnych zawodach zdobywa głównie na stronach internetowych. Równocześnie 47% osób w wieku 18-19 lat przyznaje, że to rodzice są głównym źródłem wiedzy o rynku pracy. Najpopularniejszymi obszarami w jakich chcieliby się realizować zawodowo jest branża IT i nowych technologii. Co ciekawe 37% procent badanych chciałoby pracować blisko domu, zaś tylko dla 25% kluczowe przy wyborze pracy jest atrakcyjne wynagrodzenie. Wyniki badań zwracają również uwagę na problem w dostępie do szkolnictwa wyższego – tylko 25% młodych osób mieszkających w miejscowościach do 100 tys. mieszkańców twierdzi, że ma łatwy dostęp do szkolnictwa wyższego odpowiedniej jakości. Równocześnie zaledwie 20% badanych z ośrodków mniejszych niż 100 tys. mieszkańców uważa, że ma dostęp do szkoleń zawodowych. Najgorzej swoją sytuację na rynku pracy oceniają osoby z miejscowości do 50 tys. mieszkańców, którzy uważają, że jest im trudniej znaleźć dobrze płatną pracę, w porównaniu z mieszkańcami większych miast i generalnie nie ma dla nich odpowiednich możliwości na lokalnym rynku pracy.

W obliczu poszukiwania przez poszczególne państwa sposobów na poprawę opisanej powyżej sytuacji młodych ludzi na rynku pracy, warto przytoczyć wyniki badań jakościowych [Warner, Gladding, 2019] przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii. Dotyczyły one wpływu pracodawców na system edukacji i rynek szkoleniowy. Z badań wynika, że pracodawcy w Wielkiej Brytanii aktywnie uczestniczą w kształtowaniu rynku edukacyjnego, przede wszystkim współpracując przy tworzeniu staży i praktyk zawodowych. Do podobnych wniosków dochodzi również autor raportu [Sienkiewicz, 2018] stworzonego na potrzeby Komisji Europejskiej, jego zdaniem staże zawodowe są najlepszą metodą aktywizacji ludzi młodych, których cechuje najwyższy wskaźnik bezrobocia na rynku UE. Równocześnie zwraca on uwagę na konieczność: monitoringu organizacji przyjmującej na staż ze strony urzędów pracy, zdefiniowania roli i obowiązków stażysty, dopasowania miejsca pracy, wyznaczenia mentora, czy zawarcia umowy ze stażystą. Staże i praktyki zawodowe są również bardzo skuteczne w USA [Ross, Holmes, 2019] gdzie tego typu programy pomagają młodym ludziom wyjść z bezrobocia. Innymi metodami stosowanymi z powodzeniem za oceanem, jak wynika z badań przeprowadzonych w 119 ośrodkach miejskich są: szkolenia dla pracowników dopasowane do wymogów lokalnych rynków pracy, programy wspomagające karierę dla osób studiujących na pierwszym poziomie studiów oraz certyfikacje zawodowe.

W badaniach Deloitte [Deloitte, 2018] ponad 60% spośród badanych młodych Polaków stwierdziło, że jest gotowa do ciągłej nauki. Napawa to szczególnym optymizmem w czasach, kiedy automatyzacja, robotyka oraz sztuczna inteligencja (SI) tak mocno przyspieszają i wkraczają do kolejnych gałęzi przemysłu. Z międzynarodowych badań [ADP, 2018] przeprowadzonych wśród 9908 dorosłych osób pracujących w Europie wynika, że niemal jedna trzecia (28%) pracujących Europejczyków obawia się że ich praca zostanie zautomatyzowana. Co ciekawe najbardziej automatyzacji obawiają się osoby w wieku od 16 do 24 lat (39%), pod-

czas gdy w grupie wiekowej powyżej 55 lat pesymistów jest o połowę mniej (18%). Rozwój technologii jest nieunikniony, procesy robotyzacji i automatyzacji będą przyspieszać i oddziaływać na rynek pracy z roku na rok ze zwielokrotnioną siłą. Młodzi ludzie muszą być na to gotowi, muszą być szkoleni w sposób, który ułatwi im realizację zadań w nowej rzeczywistości. Do podobnych wniosków dochodzą również autorzy raportu [IADB. 2018] stworzonego pod nadzorem czterech międzynarodowych instytucji bankowych. Jednak dla regionu Europy Wschodniej dodatkowo wskazują na wzrost populizmu, który może negatywnie wpłynąć na wzrost gospodarczy, a co za tym idzie na rynek pracy w regionie.

Obecnie dyplom uczelni wyższej nie gwarantuje już sukcesu na rynku pracy. Jak pokazują badania międzynarodowe [OECD, 2019] młodzi absolwenci na całym świecie coraz częściej nie znajdują zatrudnienia lub znajdują pracę z niskim wynagrodzeniem. Dlatego tak ważne jest aby w naszym kraju zwrócić szczególną uwagę na rekomendacje zawarte w corocznym raporcie [CEDEFOP, 2019] dotyczącym wskaźnika European Skills Index (ESI) mierzącego poziom efektywności systemu kwalifikacji i umiejętności w krajach członkowskich Unii Europejskiej. System ten składa się z formalnej i nieformalnej edukacji na wszystkich poziomach. Zgodnie z wytycznymi należy skoncentrować się na promowaniu uczenia się przez całe życie, zwiększeniu samodzielności i decyzyjności w planowaniu kariery przez młodych pracowników do 25 roku życia oraz zmniejszaniu różnic między wykształceniem otrzymywanym w procesie edukacji, a wymaganiami rynku pracy.

Coraz częściej autorzy różnego rodzaju raportów na temat rynku pracy zwracają uwagę na metakompetencje, które wiążą się z jednej strony ze zdolnością do uczenia się i refleksji, z drugiej zaś – z umiejętnością radzenia sobie w warunkach niepewności. [Oleksyn, 2006, s. 24] Zdaniem J. Szomburga zasób naszych metakompetencji to utrwalone wzorce myślenia i działania. W tym zasobie mieści się zarówno indywidualna zaradność, elastyczność, odwaga, chęć uczenia się, jak i niskie poczucie własnej wartości, niechęć do inności, brak zaufania, nieumiejętność myślenia i działania zbiorowego, skłonność do ciągłego kombinowania itd. [Szomburg, 2011, s. 7] Tak zdefiniowane metakompetencje są trudne do skwantyfikowania, a co za tym idzie do nauczania ich młodych ludzi, niemniej jednak szereg projektów stara się je kształtować – jednym z nich był projekt realizowany na Politechnice Lubelskiej.

2. Przebieg realizacji projektu „Kompetentny Menedżer”

Należy nadmienić, iż projekt „Kompetentny Menedżer”, będący głównym przedmiotem analiz niniejszego artykułu, został w bardzo wysokim stopniu dostosowany do powyżej zaprezentowanych rekomendacji. Uwzględniono w nim

zdecydowaną większość zaleceń jakie zostały zdefiniowane przez ekspertów zajmujących się problematyką młodych ludzi na rynku pracy. Głównym celem projektu było podniesienie kompetencji 140 studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej z 3 kierunków: Zarządzania, Zarządzania i Inżynierii Produkcji oraz Finansów i Rachunkowości, w obszarach kluczowych dla gospodarki i rozwoju kraju oraz w obszarach zgłaszanych przez pracodawców, poprzez nabycie kwalifikacji zawodowych, umiejętności komunikacyjnych oraz informatycznych. Projekt zrealizowany został w okresie luty 2017 – czerwiec 2018. Cel był zgodny z celem szczegółowym działania 3.1 POWER oraz osi priorytetowej III: Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju. Grupę docelową stanowiły osoby uczestniczące w edukacji na poziomie wyższym i będące studentami ostatnich dwóch lat studiów I lub II stopnia. W procesie rekrutacji dokumenty złożyło 183 osoby, które spełniały warunki wystarczające do tego aby móc brać udział w projekcie. Ostatecznie 140 zakwalifikowanych do projektu studentów (107 kobiet i 33 mężczyzn) dzięki uzyskaniu kwalifikacji zgodnych z aktualnym zapotrzebowaniem w gospodarce, opuszczając mury uczelni stało się atrakcyjnymi absolwentami na rynku pracy. Otrzymali oni certyfikaty (w oparciu o system VCC), które są potwierdzeniem posiadania konkretnych kwalifikacji. Studenci Wydziału Zarządzania uczestniczyli również w zajęciach warsztatowych, dodatkowo wykonywali zadania praktyczne w formie projektów we współpracy z przedsiębiorstwami. Na koniec odbyli kilkudniowe wizyty studyjne u pracodawców w Lublinie (50% uczestników projektu) oraz w Warszawie (50% uczestników projektu).

Zakres zadań i działań w projekcie prowadził do uzyskania następujących kompetencji lub kwalifikacji: zawodowych, komunikacyjnych, w tym umiejętność pracy w grupie, interpersonalnych, informatycznych, w tym wyszukiwania informacji oraz analitycznych, w tym umiejętności rozwiązywania problemów. Studenci uczestniczyli w następujących certyfikowanych szkoleniach: Techniki sprzedaży (35 godz.), Systemy prezentacji informacji w biznesie (35 godz.), Negocjacje z elementami NLP (35 godz.), Zakładanie i rozwój działalności gospodarczej w tym startupów (35 godz.), Outsourcing i offshoring w procesach biznesowych (35 godz.) oraz Zarządzanie (ERP) finansami w programie Microsoft Dynamics (90 godz.) i Zarządzanie (ERP) produkcją w programie Microsoft Dynamics (90 godz.).

3. Analiza i ocena rezultatów projektu „Kompetentny Menedżer” – wyniki badań

W niniejszym artykule postawiono następującą hipotezę: Najwyżej ocenianymi kompetencjami zdobytymi lub poprawionymi w trakcie realizacji projektu „Kompetentny Menedżer” były metakompetencje. W niniejszej pracy posłużono się

metodą sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu techniki CAPI (computer assisted personal interview) polegającej na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy wykorzystaniu wspomaganie komputerowego. Metoda sondażu diagnostycznego umożliwia statystyczny opis i sprzyja wyjaśnieniu pewnych zjawisk masowych, jak również ważniejszych procesów występujących w wielkich zbiorach na podstawie reprezentatywnych prób statystycznych [Apanowicz, 2002, s. 70]. Badania przeprowadzono w dniach od 20 grudnia 2018 roku do 5 stycznia 2019 roku. Próba badawcza wynosiła 112 osób (ze 140 osób biorących udział w projekcie, czyli 80%).

Aż 54,5% respondentów pochodziło z terenów wiejskich, 17,9% z miast do 50.000 mieszkańców, 3,5% z miast od 50.000 do 100.000 mieszkańców oraz 0,9% z miast od 100.000 do 300.000 mieszkańców, a 23,2% z miast powyżej 300.000 mieszkańców (czyli z Lublina). Natomiast według statystyk Wydziału Zarządzania 18,3% (222 osoby spośród 1213) całkowitej liczby studentów to mieszkańcy Lublina. Zatem widzimy, że projekt w zdecydowanej większości został skierowany do osób z mniejszych ośrodków, którzy w cytowanych wyżej raportach narzekają na gorszą pozycję na rynku pracy w porównaniu do mieszkańców dużych miast.

W tabeli 1 przedstawiono procentowe wyniki odpowiedzi na pytanie czy studenci pracowali podczas studiów.

Tabela 1. Rodzaj pracy wykonywanej przez uczestników projektu „Kompetentny Menedżer” w trakcie studiów

47,2%	Praca na etat, umowę zlecenie/o dzieło
20,8%	Praktyka
15,1%	Brak doświadczenia zawodowego
3,8%	Praca we własnej firmie
5,7%	Praca za granicą
7,5%	Umowa na etat

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość uczestników badania zdobywała doświadczenie w pracy podczas studiów. Prawie połowa w ramach umowy zlecenia lub o dzieło, a tylko 15,1% osób nie pracowało wcale. Wyniki te potwierdzają ogólny trend obserwowany na rynku od kilkunastu lat łączenia pracy ze studiowaniem. Z osób pracujących tylko 5,7% mogło pochwalić się pracą na pełen etat, 17% na pół etatu, natomiast większość (47%) miała nienormowany czas pracy.

Tabela 2 przedstawia procentowe wyniki odpowiedzi na pytanie o wysokość miesięcznego wynagrodzenia netto podczas ostatniej pracy na studiach.

Tabela 2. Miesięczne wynagrodzenia netto uczestników projektu „Kompetentny Menedżer” w trakcie studiów

32,4%	500-1000 PLN
23,9%	1000-1500 PLN
16,2%	1500-2000 PLN
15,3%	Do 500 PLN
5,8%	2000-2500 PLN
2,9%	Powyżej 2500 PLN

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując indywidualne (w tabeli są prezentowane są zbiorcze wyniki) odpowiedzi na pytania dotyczące poziomu wynagrodzenia stwierdzono, że najwyższe wynagrodzenie osiągały osoby pracujące za granicą (powyżej 2000 PLN netto), natomiast osoby pracujące na etat oraz na umowę zlecenia w większości otrzymywały minimalne wynagrodzenie netto czyli ok 1500 PLN, co w porównaniu do średniej wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw w Lublinie w 2017 roku było kwotą prawie o 50% niższą [GUS].

Od wielu lat obserwujemy zjawisko podejmowania pracy przez studentów w trakcie nauki, z jednej strony jako wynik potrzeby podjęcia jakiejkolwiek pracy zarobkowej z drugiej natomiast potrzebą zyskania doświadczenia zawodowego przydatnego w procesach rekrutacji do pracy po studiach. Dlatego ważna jest analiza zakresu obowiązków studentów podczas ich pracy (Tabela 3).

Tabela 3. Zakres obowiązków uczestników projektu „Kompetentny Menedżer” podczas pracy na studiach

39%	Wykonywanie zadań bieżących zlecanych przez innych pracowników (asysta)
29,5%	Wykonywanie prostych prac biurowych
16,5%	Samodzielny udział w projektach i procesach realizowanych w firmie
4,8%	Prowadzenie własnego projektu
1,9%	Przejęcie obowiązków pracownika będącego na urlopie
8,3%	Inne

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe dane wskazują na przewagę wykonywania prostych prac przez studentów. Niecałe 5% było zaangażowanych w samodzielne prowadzenie własnego projektu natomiast 16,5% realizowało zadania w sposób samodzielny. Aspektem z którego studenci byli najbardziej zadowoli podczas pracy na studiach była atmosfera w pracy (34% wskazań), 17% możliwości rozwoju, 13,2% zakres obowiązków.

Tylko 9,4% studentów wskazało na wysokość zarobków. Dane te korelują z tezą, że głównym motywem podejmowania pracy przez studentów jest chęć zdobycia doświadczenia zawodowego a wysokość zarobków jest kwestią drugorzędną. Rodzi się pytanie czy zaangażowanie czasowe studentów nie powinno mieć bardziej wymiaru praktycznego (skorelowanego z profilem kształcenia), a nie zdobywanie doświadczenia dla samego doświadczenia?

Kolejne pytania dotyczyły efektów realizacji projektu. W tabeli 4 przedstawiono odpowiedzi na pytanie jakie umiejętności studenci poprawili podczas uczestniczenia w projekcie.

Tabela 4. *Samoocena uczestników projektu „Kompetentny Menedżer” w zakresie poprawy własnych umiejętności*

27,6%	Wiedza merytoryczna
25,4%	Umiejętności komunikacyjne
15,1%	Umiejętność kreatywnego myślenia
11,9%	Umiejętność autoprezentacji
8,0%	Kontakt z klientem
6,1%	Zarządzanie czasem
5,9%	Umiejętności analityczne

Źródło: Opracowanie własne.

Chociaż aż 27,6% wskazań dotyczyło wiedzy merytorycznej tak pozostałe kompetencje (ponad 70%) można zaliczyć do grupy metakompetencji. Zatem wyniki te są spójne z postulatami rynku pracy w zakresie braku kształcenia z zakresu kompetencji miękkich podczas toku studiów, które mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstw. Po 4 miesiącach od zakończenia projektu 58% studentów kontynuowało naukę (na II stopniu), a 37% pracowało. Natomiast 4% ani studiowało ani kontynuowało nauki. O ile prawie wcale nie zmieniła się forma zatrudnienia studentów po zakończeniu projektu (tak jak na studiach około 50% osób pracuje na umowę zlecenie/o dzieło, a 26% kontynuuje pracę u tego samego pracodawcy), tak istotnie zmieniła się wysokość zarobków. W tabeli 5 przedstawiono miesięczne wynagrodzenie po studiach netto.

Tabela 5. *Miesięczne wynagrodzenie netto uczestników projektu „Kompetentny Menedżer” po studiach*

23%	Do 1000 PLN
21%	1000-1500 PLN
21%	2000-2500 PLN

17%	1500-2000 PLN
7,5%	2500-3000 PLN
5%	Powyżej 3000 PLN

Źródło: Opracowanie własne.

O ile podczas studiów około 70% osób pracujących otrzymywało wynagrodzenie oscylujące wokoło wynagrodzenia minimalnego (zarówno na umowę o pracę jak i na umowę zlecenia), tak po studiach odsetek ten spadł do 46% (analiza indywidualna). Natomiast aż czterokrotnie zwiększyła się grupa osób zarabiająca powyżej 2500 PLN netto. Badając lokalizację zatrudnienia uzyskano następujące wyniki: 67% osób pracuje w Lublinie, 11% wyjechało do Warszawy, 8% wróciło do swoich rodzinnych miast a 6% wyjechało za granicę.

W Tabeli 6 przedstawiono wyniki badania w zakresie jakie kompetencji nabyte podczas studiów wykorzystywane są w pracy.

Tabela 6. *Kompetencje nabyte podczas studiów wykorzystywane podczas pracy*

22,3%	Kontakt z klientem
21%	Umiejętności komunikacyjne
15%	Wiedza merytoryczna
14%	Umiejętność autoprezentacji
12,5%	Zarządzanie czasem
11,5%	Umiejętność kreatywnego myślenia
9,5%	Umiejętności analityczne

Źródło: opracowanie własne

Powyższe dane potwierdzają potrzebę rozwijania metakompetencji na studiach. Natomiast badając uczestników projektu, którą formę wsparcia oceniają jako najbardziej przydaną w ich karierze zawodowej 45,5% wskazało na certyfikowane szkolenia, 24,5% na wizyty studyjne w przedsiębiorstwach, 22,5% dodatkowe zadania praktyczne, a tylko 7,5% na płatne staże w przedsiębiorstwach.

Podsumowanie

Wyniki światowych badań, które zostały omówione w pierwszej części niniejszej pracy, jednoznacznie wskazują, że młodzi ludzie mają poważne problemy na rynku pracy, a sam dyplom uczelni wyższej nie gwarantuje zatrudnienia. Absolwenci nawet po ukończeniu prestiżowych kierunków mają problemy ze

znalezieniem zatrudnienia lub zmuszeni są do podejmowania pracy za niskie wynagrodzenie. Dlatego tak ważna jest w dzisiejszych czasach pomoc instytucji międzynarodowych i rządów poszczególnych państw w dostosowywaniu przekazywanej wiedzy i nabywanych przez młodych ludzi umiejętności do oczekiwań rynku pracy. Efekty projektu „Kompetentny Menedżer” skierowanego do studentów ostatnich semestrów na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej i realizowanego dzięki środkom przyznanych Polsce w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, wyraźnie wskazują, że tego typu działania mają korzystny wpływ na funkcjonowanie młodych osób na rynku pracy. Blisko połowa badanych pracowała na etacie, umowie o dzieło lub umowie zleceniu, a tylko niewiele ponad 15% nie mogło pochwalić się jakimkolwiek doświadczeniem zawodowym. Jednak jedynie niespełna 9% pracujących osiągało dochody powyżej 2000 zł netto, zdecydowana większość z nich wykonywała też prace proste. Równocześnie uczestnicy projektu w ponad 70% wskazywali, że uczestnictwo w projekcie „Kompetentny Menedżer” wpłynęło na poprawę ich metakompetencji (umiejętności komunikacyjnych, kreatywnego myślenia, autoprezentacji, sprzedaży, zarządzania czasem itp.). W związku z powyższym nasuwa się wniosek, iż warto byłoby dokonać analizy dotychczasowych treści programów kierunków kształcenia w celu dostosowania ich do potrzeb rynku pracy. Warto na pewno dodać przedmioty kształcące kompetencje miękkie oraz starać się realizować więcej projektów skierowanych do studentów, które ułatwiają młodym ludziom wejście na rynek pracy.

Literatura

- [1] #MłodziPrzyGłosie. *Co wpływa na decyzje młodych ludzi?* Deloitte, Warszawa 2018 <https://mlodziprzyglosie.pl/wp-content/uploads/2018/08/Raport-YEP.pdf> [dostęp: 21-10-2019].
- [2] *2018 European Skills Index*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019 https://www.cedefop.europa.eu/files/3080_en.pdf [dostęp: 21-10-2019].
- [3] Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002.
- [4] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.
- [5] Ross M., Holmes N., *Meet the millions of young adults who are out work, Metropolitan Policy Program*, 2019 https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/04/2019.04.09_Brookings-metro_Out-of-Work_Youth_Ross-Holmes.pdf [dostęp: 21-10-2019].

- [6] Sienkiewicz Ł., *Traineeships under the Youth Guarantee – experience from the ground*, Bruksela, 2018 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pl&pubId=8163&furtherPubs=yes> [dostęp: 21-10-2019].
- [7] Szomburg J., *Nowe metakompetencje warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego Polski* [w:] Jakich metakompetencji potrzebują Polacy, Wolność i Solidarność nr 41, Gdańsk 2011.
- [8] *The Future of work – regional perspectives*, African Development Bank, Asian Development Bank, European Development Bank for Reconstruction, Inter-American Development Bank, 2018, <https://publications.iadb.org/en/future-work-regional-perspectives> [dostęp: 21-10-2019].
- [9] *The Future of work, Employment Outlook 2019*, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9ee00155-en/index.html?itemId=/content/publication/9ee00155-en> [dostęp: 21-10-2019].
- [10] *The Workforce View in Europe 2018*, ADP Polska, 2018, <http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/01/ADP-Workforce-View-2018-PL.pdf> [dostęp: 21-10-2019].
- [11] Warner P, Gladding C., *Employers in the driving seat? New Thinking for FE leadership*, Wielka Brytania, 2019 <https://fetl.org.uk/wp-content/uploads/2019/04/FETL-Employers-in-the-driving-seat-WEBVERSION.pdf> [dostęp: 21-10-2019]

