

przeгляд

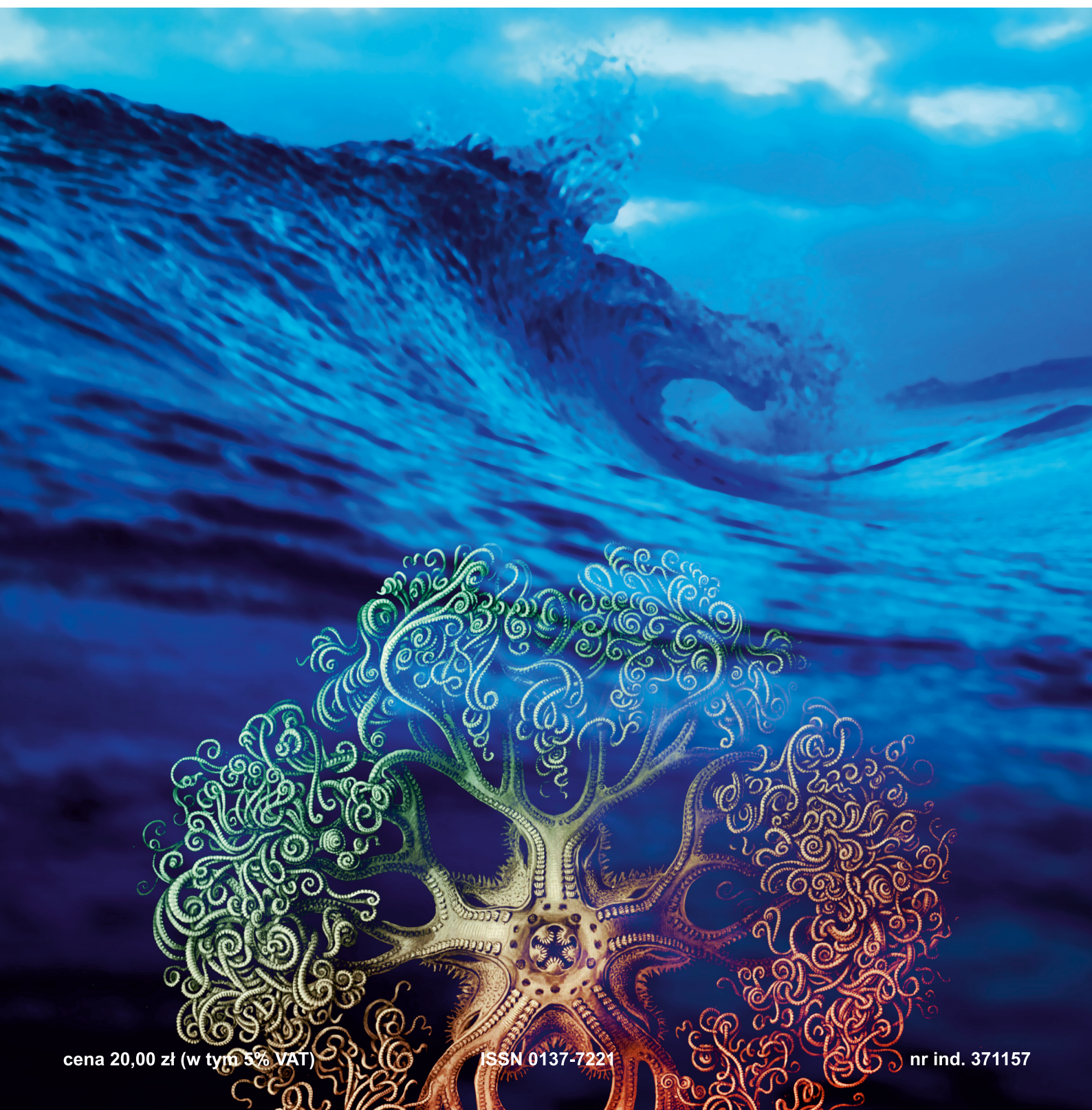
organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

5/2016



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



XXI Międzynarodowa Konferencja Naukowa nt. **PROCESY RESTRUKTURYZACJI WOBEC WSPÓŁCZESNYCH PRZEMIAN GOSPODARCZYCH**

ORGANIZATORZY KONFERENCJI:

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

TERMIN I MIEJSCE KONFERENCJI:

Termin konferencji:
19-22.10.2016 r. (środa – sobota)
Miejsce konferencji: **Ośrodek Wypoczynkowy
„PANORAMA” w Krynicy-Zdroju**

TEMATYKA KONFERENCJI:

- procesy globalizacji gospodarki,
- intelektualizacja procesów gospodarczych,
- procesy reindustrializacji,
- zjawiska kryzysowe w gospodarce,
- strategie i modele biznesowe,
- konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw,
- efektywność inwestowania kapitału,
- rozwój paradygmatów i koncepcji zarządzania,
- współczesne teorie oraz metody zarządzania,
- teoretyczne i aplikacyjne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem,
- relacje partnerskie i formy współdziałania przedsiębiorstw,
- obszary, zakresy i modele restrukturyzacji,
- instrumentarium restrukturyzacji,
- permanentna restrukturyzacja,
- sektorowe perspektywy restrukturyzacji.

PANEL PRAKTYKÓW:

Od 2007 roku stałym punktem programu konferencji jest „Panel Praktyków”. Formuła „Panelu Praktyków” została pomyślana jako forum wymiany poglądów i doświadczeń pomiędzy menedżerami współczesnego biznesu a środowiskiem akademickim zajmującym się różnymi aspektami restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki. Do udziału w dyskusji panelowej zapraszamy corocznie przedstawicieli firm zarówno o zasięgu globalnym i regionalnym, jak i o zasięgu lokalnym. Motywem dla dyskusji staje się coroczny temat Panelu, nawiązujący do istotnych wyzwań restrukturyzacyjnych, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa.

LIDER RESTRUKTURYZACJI:

Problematyka restrukturyzacji ma przede wszystkim wymiar praktyczny. Dlatego organizatorzy konferencji, dążąc do ściślejszej integracji i współpracy pomiędzy środowiskiem nauki oraz praktyką biznesu, postanowili propagować i nagradzać najlepsze praktyki restrukturyzacji. Wyrazem tego jest ustanowienie w 2009 roku nagrody „Lidera Restrukturyzacji”, jako wyrazu uznania za uzyskane przez przedsiębiorstwa efekty realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Prezentacja nominowanych przedsiębiorstw oraz wręczenie nagrody „Lidera Restrukturyzacji 2016” odbędzie się w trakcie obrad konferencji w ramach uroczystej Gali Liderów Restrukturyzacji.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE:

- **Zgłoszenia udziału w konferencji** prosimy przysyłać do dnia **30 czerwca 2016 r.**, wyłącznie za pośrednictwem strony internetowej: www.konferencja.krakow.pl
- **Referaty na konferencję** prosimy przysyłać do dnia **30 czerwca 2016 r.**, wyłącznie za pośrednictwem podanej powyżej strony internetowej
- **Folder konferencyjny i inne informacje** dostępne na stronie: www.konferencja.krakow.pl

<i>Perspektywa nauk o zarządzaniu – Ewa Bojar, Leszek Kiettyka</i>	3
<i>Konkurs „Złote Pióro Przeglądu Organizacji”</i>	8
INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ	
<i>Ryszard Borowiecki, Marek Dziura</i>	
<i>Nowa gospodarka – aspekty wiedzy i innowacji</i>	9
<i>Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak</i>	
<i>Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce</i>	17
<i>Katarzyna I. Szelańska-Rudzka</i>	
<i>Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji</i>	23
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	
<i>Paweł Kęcki</i>	
<i>Otoczenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego</i>	30
SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU	
<i>Agata Lulewicz-Sas</i>	
<i>Identyfikacja działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw</i>	37
<i>Piotr Kułyk</i>	
<i>Relacje cenowe w rolnictwie a koncepcja zrównoważonego rozwoju na przykładzie produkcji mleka w Stanach Zjednoczonych</i>	43
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	
<i>Anna Rakowska, Radostaw Mącik</i>	
<i>Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM</i>	48
SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
<i>Stanisław Brzeziński</i>	
<i>Sustainable Outsourcing – the Sustainable Philosophy Influence on the Outsourcing Process</i>	58
INFORMATION TECHNOLOGY	
<i>Joanna Kałkowska</i>	
<i>The Organisational Aspects of Enterprise Information and Communication Technologies Management in the Knowledge-based Economy</i>	63
HISTORIA NAUK O ZARZĄDZANIU	
<i>Alojzy Czech</i>	
<i>Lutosławscy – wkład w naukowe zarządzanie (cz. I)</i>	71

Nr 5 (916) 2016

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Illés Bálint Csaba
 prof. Janusz Czekał
 prof. Ioan Constantin Dima
 prof. Ludovit Dobrovsky
 prof. Marcel Fredericks
 prof. Jan Jeżak
 prof. Włodzimierz Karaszewski
 prof. Leszek Kieltyka
 prof. Kazimierz Krzakiewicz
 prof. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor opracowania*
elektronicznego
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład: Leszek Paszkowski
 Druk: Drukarnia Częstochowska
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2016 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III STRONA OKŁADKI

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

PERSPEKTYWA NAUK O ZARZĄDZANIU

Szanowni Państwo,

W dniach 31 marca–1 kwietnia 2016 r. odbył się w Warszawie – zorganizowany przez TNOiK – IV Kongres Nauk o Zarządzaniu. Honorowy Patronat nad Kongresem objął Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Andrzej Duda. Ze względu na nieobecność w kraju Pana Prezydenta Jego list gratulacyjny, przesłany do uczestników Kongresu, odczytał wiceprezes TNOiK Włodzimierz K. Hausner.

Kongres uświetnili swoją obecnością luminarze i neotorzy nauki, politycy oraz władze i działacze TNOiK. W Kongresie uczestniczyło kilkaset osób z kraju i zagranicznych ośrodków naukowych. Kongres okazał się dużym

wydarzeniem naukowym, jego ideą było zgromadzenie licznego grona naukowców ze wszystkich ośrodków naukowych w Polsce, aby uczcić Jubileusz 90-lecia działalności Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Celem Kongresu było także przedstawienie propozycji **rezolucji** zawierającej merytoryczne argumenty dotyczące przekształcenia dyscypliny „nauki o zarządzaniu” w dziedzinę „nauk o zarządzaniu” oraz pobudzenie do dyskusji gremium uczestniczącego w Kongresie, mającego na celu zebranie opinii dla merytorycznego uzasadnienia słuszności takiego projektu.



Rozpoczęcie IV Kongresu Nauk o Zarządzaniu i przywitanie gości przez przewodniczącego Kongresu prof. dra hab. inż. Leszka Kiełtykę. W honorowym Prezydium od lewej: dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UE – przewodniczący Komitetu Naukowo-Organizacyjnego Kongresu, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – przewodniczący Rady Programowej Kongresu, prof. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca Komitetu Naukowego Kongresu, prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – prezes ZG TNOiK, prof. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Honorowego Kongresu, mgr Włodzimierz K. Hausner – I wiceprezes ZG TNOiK, dr hab. Stanisław Brzeziński, prof. PCZ – rzecznik prasowy Kongresu

Z dyskusji prowadzonych podczas sesji plenarnych i panelowych proponowana rezolucja motywowana była poprzez różnego rodzaju analizy słowne. Powszechnie przyjęto, że jeżeli jedna z dyscyplin zaczyna dominować w określonym obszarze dziedziny nauki lub jej ekspansja jest wynikiem kwantyfikacji obejmowanych przez nią zjawisk, to istnieje naturalne przesłanie do przekształcenia jej w dziedzinę nauki. Z takim zjawiskiem mamy do czynienia aktualnie w przypadku dyscypliny „nauki o zarządzaniu”, która występuje w dwóch dziedzinach nauki: nauk ekonomicznych i nauk humanistycznych. Takie rozwiązanie stwarza warunki dychotomiczności podejścia do nauk o zarządzaniu.

Podczas wystąpień naukowych, przede wszystkim profesorów **nestorów** nauk o zarządzaniu, pojawiło się przesłanie, aby w dziedzinie „nauk o zarządzaniu” utworzono co najmniej dwie dyscypliny naukowe. Jedną to dyscyplina **zarządzanie w biznesie**, a drugą to dyscyplina **zarządzanie w organizacjach publicznych**. Zarówno organizacje biznesowe, jak i organizacje publiczne mają odmienne cele i zadania oraz zdecydowanie odmienny zakres samodzielności.

Proponowana rezolucja, poparta została podpisami stu trzydziestu pięciu samodzielnych i pomocniczych pracowników naukowych. Rezolucję postanowiono przedstawić na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN do ewentualnego dalszego procedowania w postaci Uchwały, która mogłaby być skierowana do ministra nauki i szkolnictwa wyższego. Informacja w postaci Uchwały powinna być przedstawiona Radzie Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz odpowiedniej komisji parlamentarnej. Rezolucja, po Kongresie wraz z jej uzasadnieniem, została złożona na ręce profesora Bogdana Nogalskiego – przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania, honorowego patrona naukowego IV Kongresu Nauk o Zarządzaniu.

Przewodniczący Kongresu profesor Leszek Kiełtyka w swoim wystąpieniu otwierającym Kongres stwierdził, że nauki o zarządzaniu znalazły się na etapie przełomowym również w polskim środowisku naukowym. Bieżące procesy zarządzania koncentrują się przede wszystkim na: koncepcji organizacji uczącej się, podejściu zwanym myśleniem sieciowym, doskonaleniu systemów informacji menedżerskiej oraz analizie funkcjonalnej informacji menedżerskiej.

Kongres stanowił płaszczyznę do zaprezentowania najnowszych osiągnięć i obowiązujących trendów w naukach o zarządzaniu. Dał również okazję do oceny rozwoju i perspektyw w różnych kierunkach zarządzania. W dobie globalizacji nauki i biznesu ważne jest wielokierunkowe spojrzenie na procesy zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami. W plenarnych i panelowych sesjach naukowych rozważane były: formy, kryteria, zasady i procedury zachodzące aktualnie w obszarach organizacji i zarządzania. Przewodnim hasłem Kongresu były „Inspiracje i innowacyjność nauk o zarządzaniu. 120 lat polskich doświadczeń”.

Na szczególną uwagę zasługują wystąpienia nestorów nauki polskiej, którzy całe swoje życie zawodowe poświęcili problematyce nauk o zarządzaniu.

– Profesor Witold Kieżun stwierdza: „IV Kongres Nauk o Zarządzaniu powinien zapoczątkować dynamiczny rozwój nauki „organizacji i zarządzania” w Polsce. Mamy w tej dziedzinie wspaniałe tradycje, takie jak historyczne dzieła: Andrzeja Frycza Modrzewskiego i Anzelma Gostomskiego. Już w czasach nowożytnych praca profesora Karola Adamieckiego „O zasadach organizacji pracy zbiorowej” ukazała się w lutym 1903 roku, a więc miesiąc wcześniej od podstawowej pracy Amerykanina Fredericka W. Taylora „Zarządzanie warsztatem wytwórczym”, rozpoczynającej niezwykle bogaty rozwój nauki organizacji i zarządzania w Stanach Zjednoczonych. Kontynuacją dzieła Karola Adamieckiego była duża liczba polskich prac z tej dziedziny i powstanie pierwszej katedry organizacji i zarządzania na Politechnice Lwowskiej już w 1904 roku. Wspaniały rozwój Polskiego Towarzystwa Naukowej Organizacji i Zarządzania w okresie II Rzeczypospolitej i odbudowa jego działalności w postalinowskim okresie komunistycznej Rzeczypospolitej, a po odzyskaniu niepodległości upowszechnienie prywatnych wyższych szkół organizacji i zarządzania wskazują na społeczne zapotrzebowanie na tę problematykę w III Rzeczypospolitej. Tymczasem podstawowa organizacja struktury zarządzania państwem wykazuje patologiczne znamiona prymitywizmu środków łączności, nadmiaru zatrudnienia, nadmiaru struktur aparatu terenowego”.



Profesor Witold Kieżun

Profesor W. Kieżun uważa, że „nauki zarządzania i organizacji nie powinny być marginesową częścią ekonomii, a wyodrębnioną, samodzielną częścią struktury nauk w Polsce”. Dalej stwierdza: „Chciałbym, żeby mój tytuł naukowy – profesor ekonomii został przekształcony na tytuł profesora nauk organizacji i zarządzania, co bardziej odpowiada rzeczywistości. Nauka organizacji i zarządzania to nie jest część nauki ekonomii, a wyodrębniona samodzielna nauka. Na obecnym etapie dobrze zorganizowanego rozwoju Polski ta dyscyplina ma olbrzymie zadanie proponowania naukowych metod zarządzania: efektywnego, ekonomicznego i etycznego. Jej formalne usamodzielnienie jest czynnikiem o wielkim znaczeniu dla rozwoju Rzeczypospolitej”.

– Profesor Jerzy Rokita zaznaczył, że w swojej wypowiedzi postara się odpowiedzieć na istotne pytania postawione przez organizatorów Kongresu. Czy nauki o zarządzaniu

są dziedziną wiedzy? Czy istnieją obiektywne przesłanki, aby ubiegać się o to, by tą dziedziną się stały? Profesor zastrzegł jednak, że jego poglądy w tych kwestiach są być może subiektywne i sprzeczne z poglądami wielu jego Koleżanek i Kolegów.



Profesor Jerzy Rokita

Profesor J. Rokita uważa, że „wiedza jest odzwierciedleniem w świadomości ludzi zjawisk postrzeganych jako ważnych, wartych poznania. Ważne są procesy, zdarzenia i relacje między nimi oraz ich dynamika. Celem nauki o zarządzaniu jest poznawanie przyczyn powstawania związków między nimi oraz badanych obiektywnych prawidłowości. Stanowi to fundamenty wiedzy rozwijanej przez uczonych i jest kanwą, na której rozwijają się zbiory praktycznych dyrektyw. Istotą jest nauka służąca praktyce oraz dydaktyka, która bardziej lub mniej udanie usiłuje przekazywać fragmenty wiedzy młodym adeptom nauki i praktykom”.

Subiektywnie ustosunkowując się do pytania: Czy dyscyplina „nauki o zarządzaniu” powinna stać się dziedziną „nauk o zarządzaniu”? stwierdza: „Moja odpowiedź jest twierdząca, lecz obciążona wieloma warunkami, które zarządzanie, traktowane jako dziedzina nauki, musi spełniać. We współczesnym świecie zjawiska, które badamy, cechują się coraz większą złożonością, nieokreślonością, nieprzewidywalnością. Tymczasem badacze i menedżerowie najczęściej traktują je w sposób wyizolowany z ich szerokiego kontekstu. Ujmując to najogólniej, mamy tu do czynienia z coraz większą ilością ważnych problemów silnie z sobą powiązanych, współzależnych. Powoduje to, że na poziomie ontologicznym musimy oderwać się od modernizmu, który w naszych naukach przyjmuje formę strukturalizmu, i od newtonowskiego sposobu postrzegania rzeczywistości, opierającego się na liniowym myśleniu w kategoriach związków przyczynowo–skutkowych. Należy zwrócić uwagę na ważną rolę poststrukturalizmu poprzez odejście od tworzenia uniwersalnych, mających szerokie zastosowanie zasad i podejść w rozwiązywaniu problemów. Świat jest coraz bardziej złożony, a metody radzenia sobie z różnorodnością i złożonością zjawisk są dość archaiczne! Nauki o zarządzaniu, po to, by były dziedziną wiedzy, muszą opierać się na ugruntowanych teoriach wywodzących się z wielu obszarów nauki. Muszą być interdyscyplinarne”.

W dalszej wypowiedzi profesor Jerzy Rokita przyjmuje założenie, że dla badania organizacji kluczowe znaczenie ma przyjęcie przesłanki, że są one systemami społecznymi. Dlatego upatruje podstaw dla nauk o zarządzaniu w filozofii, psychologii społecznej, naukach przyrodniczych, a także w nauce o złożoności. Na takim fundamencie rozpatruje kwestie nauki o zarządzaniu jako dziedziny wiedzy.

– Profesor Stanisław Sudoł w swoim wystąpieniu wyraził pogląd, że: „Nauki o zarządzaniu występują w Polsce jako dyscyplina naukowa w obszarze nauk społecznych w dwóch dziedzinach, a mianowicie w naukach ekonomicznych i w naukach humanistycznych. Jest to rozwiązanie dziwaczne, aby jedna dyscyplina naukowa była w dwóch dziedzinach nauki. Jestem przekonany, że nauki o zarządzaniu powinny być uznane jako samodzielna dziedzina nauki, jak ma to miejsce w krajach anglosaskich, w których „management sciences” i „economics” są rozdzielone. Podobnie jest w krajach niemieckojęzycznych, gdzie pod nazwami „Volkswirtschaftslehre” i „Betriebswirtschaftslehre” występują dwie nauki”.



Profesor Stanisław Sudoł

W dalszej części swojego wystąpienia profesor Stanisław Sudoł stwierdza, że „rozwiązywanie problemów zarządzania wymaga z reguły ich naświetlenia z wielu stron, z pozycji więcej niż jednej dyscypliny naukowej. Działania winny być podejmowane z pozycji ekonomii, socjologii, psychologii, informatyki i jeszcze innych dyscyplin naukowych. Z tego powodu spotykamy się z określaniem nauk o zarządzaniu jako dyscypliny interdyscyplinarnej. Określanie to nie jest trafne: miesza się tu granice dyscyplin naukowych z pomocą w rozwiązywaniu problemów zarządzania ze strony innych dyscyplin”. Powołuje się na słowa profesora L. Krzyżanowskiego, który pisał, że to nie nauki, lecz problemy badane przez te nauki mają interdyscyplinarny charakter. Mówienie o interdyscyplinarnym charakterze nauk o zarządzaniu podważa ich tożsamość i samodzielność w klasyfikacji nauk.

Licznie zgromadzonym uczestnikom Kongresu zaproponowano udział w panelach dyskusyjnych bez obowiązku wygłaszania referatów. Referaty przesłane, recenzowane i wydrukowane stanowiły punkt wyjścia do debat panelowych w poszczególnych sesjach prowadzonych przez moderatorów – w osobach profesorów i doktorów



Prezydent
Rzeczypospolitej Polskiej

Warszawa, 29 marca 2016 roku

Uczestnicy i Organizatorzy
IV Kongresu Nauk o Zarządzaniu
w Warszawie

Szanowny Panie Prezesie!
Szanowni Państwo!

Jakość zarządzania decyduje w wielkim stopniu o osiągnięciach gospodarczych, o sile i sprawności państw, a także znacząco wpływa na wiele innych dziedzin ludzkiego życia. Cieszę się więc, że wybitni przedstawiciele świata nauki i środowisk biznesowych gromadzą się dziś na specjalistycznej debacie poświęconej tym zagadnieniom. Serdecznie pozdrawiam wszystkich uczestników spotkania. Z satysfakcją objąłem nad IV Kongresem Nauk o Zarządzaniu honorowy patronat.

Państwa debata jest podsumowaniem bogatych doświadczeń, a zarazem spojrzeniem w przyszłość. Kongres wieńczy obchody 90-lecia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, wielce zasłużonego dla kształtowania polskiej myśli menedżerskiej oraz rozwoju gospodarczego naszego kraju. Jesteśmy dumni, że stowarzyszenie ekspertów zgłębiających tak nowoczesną dziedzinę wiedzy powstało w Rzeczypospolitej już w pierwszych latach naszej niepodległości, a jego twórca, profesor Karol Adamiecki, uważany jest w świecie za jednego z prekursorów nauk o zarządzaniu. Z okazji pięknego jubileuszu, składam serdeczne gratulacje działaczom Towarzystwa. Wyrażam uznanie wszystkim, którzy w wymiarze naukowym i praktycznym pomnażają potencjał polskiej administracji biznesu, przyczyniając się do sukcesów gospodarczych naszej Ojczyzny.

Cieszę się, że tak wiele uwagi podczas obrad Kongresu poświęcają Państwo wyzwaniom innowacyjności. Kreatywność w zarządzaniu, gwarantująca jak najpełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów, w tym także kapitału intelektualnego i społecznego, może być sposobem na osiągnięcie przez polskie firmy trwałych przewag konkurencyjnych. W świecie tak wymagającym, w którym ogromne znaczenie mają zawansowane technologie informatyczne i kultura organizacji, tylko nowoczesnie zarządzana przedsiębiorczość zapewnia ponadprzeciętne efekty. Liczę, że między innymi to właśnie z Państwa eksperckiego środowiska płynąć będą inspirujące pomysły, jak uczynić polską gospodarkę bardziej innowacyjną, pogłębić współpracę nauki z biznesem, usprawnić współdziałanie instytucjonalne, które pozwoli nadać Polsce nowy, znaczący impet rozwojowy. Życzę Państwu owocnych obrad i raz jeszcze serdecznie pozdrawiam.

habilitowanych pod przewodnictwem profesorów wchodzących w skład Komitetu Honorowego Kongresu. Na podstawie referatów moderatorzy poddawali pod dyskusję podstawowe zagadnienia w ramach poszczególnych sesji panelowych. Sesje plenarne, jak również sesje panelowe prowadzone były przez moderatorów w formie dynamicznych dyskusji z udziałem panelistów, a także innych uczestników. Panele sesji biznesowych moderowane były przez przedstawicieli partnerów strategicznych przedsiębiorstw i instytucji.

Poszczególne bloki tematyczne dotyczyły ważnych zagadnień z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania. Zagadnienia dyskutowane były w sesjach plenarnych i panelowych.

W sesji „Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania” dyskusja skupiona została wokół czterech istotnych problemów. Obejmowały one: metodologię nauki o zarządzaniu; problemy badawcze w naukach o zarządzaniu; paradygmaty, koncepcje oraz metody zarządzania wobec nowych wyzwań społecznych i gospodarczych oraz zagadnienie tradycja a współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania.

„Rola i znaczenie innowacyjności dla współczesnych organizacji” to sesja, w której rozważania prowadzone były wokół trzech zasadniczych zagadnień: rola modeli biznesowych w organizacji, ukierunkowanych na rozwijanie i wzmacnianie działań innowacyjnych; przyczyny niedostatecznego poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw; przyczyny braku wzrostu poziomu innowacyjności polskiej gospodarki pomimo napływu środków z funduszy unijnych.

W sesji „Stan i perspektywy nauk o zarządzaniu” dyskutanci skupili się na następujących zasadniczych problemach: orientacje i koncepcje w naukach o zarządzaniu; aktualne teorie i paradygmaty; integracja nauki i praktyki zarządzania; perspektywy i kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu.

Dyskusja w sesji „Społeczna odpowiedzialność biznesu wyzwaniem nauk o zarządzaniu” dotyczyła trzech zasadniczych zagadnień: koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu jako gwarancji sukcesu organizacji na rynku; opracowywanie modeli organizacji społecznie odpowiedzialnej; rozważania – czy i w jaki sposób warto mierzyć efekty działalności społecznie odpowiedzialnej?

W sesji „Uwarunkowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw” dyskusja objęła szeroki obszar problemowy: budowanie przewag konkurencyjnych firm; zarządzanie wiedzą w organizacji; innowacje i ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw; kapitał ludzki w organizacji; modele biznesu współczesnych przedsiębiorstw; strategia współpracy międzyorganizacyjnej; rola marketingu w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw; logistyczne aspekty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

Paneliści uczestniczący w sesji „Perspektywy zrównoważonego rozwoju” poddali pod dyskusję cztery zagadnienia problemowe: znaczenia terminu „zrównoważony rozwój” w kontekście jego wieloaspektowości i procesów równoważenia; zrównoważony rozwój organizacji narzę-

dziem kreowania wartości dla interesariuszy; narzędzia i mierniki stosowane do pomiaru rozwoju zrównoważonego organizacji; miasta i regiony jako organizacje dążące do zrównoważonego rozwoju.

Główny temat w sesji „Autonomizacja i integracja obszarów współczesnego zarządzania” wywołał dyskusję, która zasadniczo objęła cztery obszary tematyczne: kształtowanie strategii w procesie autonomizacji i integracji organizacji; wirtualizacja procesów zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach; korelacja pomiędzy rozwojem technologii IT stymulujących nowe modele zarządzania a rozwojem organizacji; korelacja zarządzania wartością klienta w oczekiwaniu współczesnej organizacji.

Podczas Kongresu doszło do spotkań **ludzi nauki i biznesu**, które spowodowały podjęcie rzeczowej dyskusji nad istotą zarządzania. Dyskusje te, prowadzone przez moderatorów, zachęcały do refleksji nad współczesną misją zarządzania i zadaniami dominującymi w demokratycznym społeczeństwie. Należy sądzić, że spotkanie profesjonalnego grona ludzi nauki, przemysłu i przedstawicieli instytucji państwowych może prowadzić do wykreowania nowego modelu menedżera, bardziej koncentrującego się na ludziach i kapitale w obszarze informacji i wiedzy, uwzględniającego w szerszym zakresie aspekty międzynarodowe.

Jedna z sesji poświęcona była dyskusji na temat zarządzania w administracji rządowej, a ściślej biorąc „zarządzania państwem”. Zagadnieniami wiodącymi były dyskusje i wypowiedzi autorytatywne na temat sposobów i możliwości zarządzania państwem. Tematy, które przewijały się w dyskusji, to: wpływ sposobu zarządzania państwem na politykę gospodarczą; wykorzystanie teorii zarządzania w rzeczywistym zarządzaniu; zarządzanie państwem poprzez zarządzanie opinią publiczną; odwracanie logiki funkcjonowania biurokracji poprzez zarządzanie jakością; zasadnicze różnice pomiędzy kierowaniem, zarządzaniem a dowodzeniem.

Już pięć lat temu na konferencji pt. „Przełomy w zarządzaniu”, zorganizowanej przez TNOiK, wielu naukowców i przedstawicieli biznesu dyskutowało na temat teorii i praktyki zarządzania w uczelniach oraz w przemyśle. Wówczas podkreślano, jaki wpływ na teorię i praktykę zarządzania ma **turbulentne otoczenie**. Osiągnięcia teorii zarządzania zaczynają dominować w ostatnim dwudziestoleciu zarówno w koncepcjach badawczych, jak i praktycznych działaniach menedżerów.

Przełomem w teorii zarządzania będzie utrwalenie w środowisku naukowym i biznesie **nowych idei** oraz rozwijających je teorii, koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, istotnie zmieniających lub wzbogacających dotychczasowy stan rzeczy w tym zakresie.

**Przewodnicząca Komitetu Naukowego
IV Kongresu Nauk o Zarządzaniu
Prof. dr hab. Ewa Bojar**

**Przewodniczący
IV Kongresu Nauk o Zarządzaniu
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiettyka**



KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2016 r.

Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2016 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2016 r.

Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.

Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2016 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górską 6/10, lok. 71.

Nagrody:

I nagroda: 2100 zł – w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,

II nagroda: 1400 zł – w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,

III nagroda: 700 zł – w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.

Wyniki konkursu zostaną ogłoszone w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.

NOWA GOSPODARKA – ASPEKTY WIEDZY I INNOWACJI

Ryszard Borowiecki
Marek Dziura

Wprowadzenie

Termin „nowa gospodarka” jest najczęściej interpretowany jako nadrzędna struktura ekonomiczna zasilana przez innowacje w zakresie technologii informatycznych i komunikacyjnych, która, wpływając na wszystkie gałęzie gospodarki, przyspiesza wzrost wydajności pracy, produktywności czy tempo wzrostu gospodarczego. To dzięki wiedzy powstają nowe gałęzie gospodarki oparte na technologiach informacyjnych, które, służąc do szybkiego zbierania, przechowywania, przetwarzania i co najważniejsze wykorzystania informacji, spowodowały zmianę reguł funkcjonowania podmiotów, a także determinują wyznaczniki skuteczności i powodzenia działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia „nowa gospodarka” (*new economy*) w kontekście wykorzystania wiedzy i innowacji jako najbardziej charakterystycznych jej cech. Opracowanie przedstawia wyniki refleksji naukowej na podstawie obserwacji nieuczestniczącej, analizy literatury przedmiotu oraz opisowych danych statystycznych¹.

Nowa gospodarka – uwarunkowania, ograniczenia, perspektywy

Globalizacja, rozumiana jako postępujące umiędzynarodowienie działalności gospodarczej lub – inaczej – jako coraz ściślejsze scalanie gospodarek narodowych, prowadzące do powstawania jednolitej gospodarki światowej, tworzy wiele różnorodnych i złożonych zjawisk oraz procesów. Umiędzynarodowienie gospodarek nie jest zjawiskiem nowym. Odkrycia geograficzne otworzyły niegdyś przed Europejczykami nowe rynki. Wielkie migracje ludności następują praktycznie od zawsze. A w epoce wiktoriańskiej handlowano towarami nie mniej intensywnie niż dzisiaj.

Jednak obecna globalizacja różni się od wcześniejszych form umiędzynarodowienia życia gospodarczego. Cechuje ją – po pierwsze – rosnąca mobilność kapitału i dóbr, a nawet – traktowanych dotąd jako niehandlowe – usług. Po drugie, towarzyszy jej postęp techniczny dokonujący się na niespotykaną wcześniej skalę, a zwłaszcza błyskawiczne rozprzestrzenianie się innowacji. Po trzecie, gwałtownie spadają koszty transakcyjne gospodarczej współpracy z zagranicą, w tym przede wszystkim koszt transportu i łączności. Zmniejsza się znaczenie czasu i przestrzeni.

Dzięki rewolucji informatycznej granice między krajami przestają hamować przepływ towarów i czynników produkcji (przede wszystkim kapitału finansowego). Postęp w transporcie lotniczym, morskim i drogowym (zbiornikowce i kontenery obniżające koszt przewozu dóbr masowych) wspiera międzynarodową współpracę gospodarczą. Po czwarte, postępuje liberalizacja wielu sfer działalności gospodarczej. Wysiłki liberalizacyjne są podejmowane zarówno na poziomie narodowym, jak i ponadnarodowym. W przypadku pojedynczych państw chodzi przede wszystkim o podjęcie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej procesu przechodzenia od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej. Konsekwencją jest m.in. otwieranie się gospodarek na handel z zagranicą oraz napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Ponadto w wielu krajach (także tych o gospodarce rynkowej) postępuje proces prywatyzacji i deregulacji sektorów gospodarki, które wcześniej stanowiły własność państwa lub były zmonopolizowane.

W dobie postępującego umiędzynarodowienia gospodarki rynek światowy przestaje być zbiorem rynków narodowych i międzynarodowych, stając się raczej globalnym rynkiem poszczególnych produktów. W konsekwencji, kraje i ich władze gospodarcze tracą na znaczeniu, a zyskują je przedsiębiorstwa wielonarodowe, coraz mniej poddające się zewnętrznej kontroli, w tym kontroli narodowych władz publicznych. Wobec tego nieskuteczne stają się niektóre rodzaje polityki gospodarczej (np. polityka ochrony konkurencji na rynku narodowym).

Jednak świat nie stał się jedną globalną gospodarką. Globalizacja usuwa dotychczasowe problemy, ale też rodzi nowe. Przestaje obowiązywać tradycyjny pogląd o zbędności reguł działania rynku światowego w obliczu automatycznego sterowania nim za pośrednictwem swobodnej wymiany międzynarodowej. Potrzebna staje się np. ochrona konkurencji i konsumentów przed rosnącą siłą przedsiębiorstw wielonarodowych (Dziura, Krzeмиński, 2010, s. 10).

Ponieważ proces globalizacji gospodarczej jest oparty na zasadach rynkowych (dokonuje się w głównej mierze za pośrednictwem prywatnych podmiotów maksymalizujących zysk), przyczyni się on zapewne do wzrostu światowych dochodów i poprawy standardu życia. Większy dochód rodzi jednak problem podziału nadwyżki między kraje oraz poszczególnych członków

społeczeństw. A nierówności dochodowe już dzisiaj są postrzegane jako przejaw niesprawiedliwego podziału i mogą prowadzić do eskalacji działań przeciwników globalizacji. W dodatku rosnąca światowa produkcja dóbr powoduje postępującą dewastację środowiska naturalnego, co budzi coraz większe zaniepokojenie społeczności międzynarodowej. Źródeł i podstaw globalizacji dopatrywać się można w zróżnicowanych procesach, których cząstkowe efekty stanowiły w istocie czynniki sprawcze i siły napędowe globalizacji (tab. 1).

Myślenie i działanie globalne nie byłoby możliwe bez radykalnych zmian w sferze komunikacji i przepływu informacji – w tym rozwoju technologii informatycznych oraz pojawienia się Internetu. Rozwój technik oraz technologii informatycznych i informacyjnych (ang. ICT – Information and Communications Technology) umożliwił nie tylko przyspieszenie przepływu produktów i kapitałów, ale również wzrost ilości i jakości informacji oraz szybszy i szerszy dostęp do niej. Ułatwiło to także komunikację na linii: przedsiębiorstwo – inwestor czy też przedsiębiorstwo – właściciel, przyczyniając się do tworzenia nowych standardów w tym zakresie (Borowiecki, 2010, s. 26–36). Stworzyło to zarazem nowe możliwości w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej, opartej na systemach zarządzania wiedzą i wykorzystaniu osiągnięć współczesnej informatyki. Podstawowym źródłem zdobywania przewagi konkurencyjnej w gospodarce XXI wieku jest wiedza, traktowana jako odrębny zasób przedsiębiorstwa. Umiejętności zdobywane przez pracowników nie tylko w procesie bezpośredniej edukacji, ale i w toku nabywanego w pracy doświadczenia mogą być traktowane jako często unikalny czynnik produkcji (Do-

bija, 2003, s. 17). Zarządzając wiedzą, przedsiębiorstwa nie tylko budują swoją konkurencyjność, ale również tworzą warunki dla przekształcania wiedzy w składnik swojej wartości rynkowej.

Właściwe powiązanie zdobyczy współczesnej informatyki, nowoczesnych systemów produkcji i dystrybucji oraz systemów zarządzania wiedzą umożliwia wprowadzanie na masową skalę zindywidualizowanej obsługi klientów, która ukierunkowana jest na nieomal perfekcyjne zaspokajanie ich oczekiwań. Tworzy to zarazem możliwości dla optymalizacji zapasów, efektywnego wykorzystania pracowników oraz zasobów gospodarczych globalnych przedsiębiorstw, które rozrzucone są często po całym świecie (Koźmiński, 2005, s. 90; Obłój, 2001, s. 168–179).

Rosnące znaczenie w działalności przedsiębiorstw takich aktywów niematerialnych, jak wiedza i własność intelektualna legło u podstaw pojawienia się terminu „nowa gospodarka” (*new economy*) – związanego ściśle z rozwojem nowych środków telekomunikacji i Internetu oraz postępującymi procesami globalizacji (Stalmach, 2005, s. 64). F. Krawiec (2005, s. 161), który w swojej pracy szeroko opisuje i charakteryzuje właściwości nowej gospodarki, przytacza za autorami amerykańskimi, że „nowa gospodarka z przełomu XX i XXI wieku to ta, która jest wynikiem zmian spowodowanych adaptacją technologii innowacyjnych i praktyk biznesowych oraz rosnącą konkurencją globalną, prowadzących do znacznego i trwałego wzrostu wydajności”. Tak rozumiana nowa gospodarka staje się w swojej istocie kolejnym etapem historycznego rozwoju gospodarczego po rewolucji przemysłowej i rewolucji naukowo-technicznej. Niespotykana dotychczas dynamika rozwoju gospodar-

Tab. 1. Źródła globalizacji i jej efekty

Źródła globalizacji	Efekty cząstkowe
Procesy deregulacji, liberalizacji, deetatyzacji i prywatyzacji gospodarek	<ul style="list-style-type: none"> wzrost wewnętrznej i zewnętrznej konkurencji, rosnące wymogi w zakresie efektywności gospodarowania.
Rosnąca otwartość gospodarek i znoszenie barier celnych	<ul style="list-style-type: none"> ułatwienia w zakresie przepływu kapitału, wzrost mobilności kapitału, wzrost zagranicznych inwestycji bezpośrednich, powstawanie globalnych powiązań kapitałowych, powstawanie korporacji transnarodowych, rozszerzenie możliwości pomnażania kapitału, wzrost wymagań ze strony inwestorów.
Intensyfikacja procesów fuzji i przejęć	<ul style="list-style-type: none"> dominacja inwestorów instytucjonalnych w strukturach własnościowych przedsiębiorstw.
Zmiana roli człowieka w działalności przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> wzrost znaczenia kapitału intelektualnego, powstanie i wzrost znaczenia koncepcji zarządzania wiedzą.
Rozwój technik i technologii informatycznych	<ul style="list-style-type: none"> przyspieszenie przepływu produktów i kapitału, rozszerzenie i przyspieszenie dostępu do informacji.
Procesy transformacji gospodarczej w krajach postsocjalistycznych	<ul style="list-style-type: none"> swoboda oddziaływania mechanizmu rynkowego, rozwój przedsiębiorczości w wymiarze krajowym i międzynarodowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dziura, Kaczmarek, 2003, s. 21-34; Flejterski, Wahl, 2003, s. 17-47; Penc, 1999, s. 123-138; Perechuda, 2005, s. 11-16)

czego obserwowana współcześnie w wielu krajach to w pierwszej kolejności efekt uczenia się i wykorzystania ludzkich innowacji, czyniących w coraz większym stopniu przestarzałymi wiele zasobów fizycznych (Krawiec, 2005, s. 158).

„Nowa gospodarka” jako nadrzędna struktura ekonomiczna zasilana przez innowacje wpływa na wszystkie gałęzie gospodarki, przyspiesza wzrost wydajności i tempo wzrostu gospodarczego (Piątkowski, 2002). Tak więc kluczową rolę w kreowaniu „nowej gospodarki” wg tych teorii odgrywa czynnik techniczny, a współcześnie – gwałtowny rozwój sprzężonych ze sobą ICT z Internetem na czele. Wiąże się to z jego funkcjami katalizatora licznych przemian wtórnych, zarówno w bezpośrednim wpływie na dynamikę wydajności wieloczynnikowej (ang. TFP – Total Factor Productivity) w sektorach służących tej technologii, jak i w dynamizacji postępu innych dziedzin wiedzy i umiejętności, a więc w szerokim froncie pozytywnego wpływu na TFP w całej gospodarce (Porwit, 2001, s. 115). Zależności te zostaną przeanalizowane w dalszej części rozważań.

Bardziej precyzyjnym określeniem „nowej gospodarki” funkcjonującym na gruncie OECD jest pojęcie „gospodarka oparta na wiedzy” (ang. Knowledge-Based Economy), definiowana jako bezpośrednio bazująca na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji, w której ICT czy inne technologie pełnią rolę ważnych narzędzi (Woroniecki, 2001).

Właśnie dzięki wiedzy powstają nowe gałęzie gospodarki oparte na technologiach informacyjnych, które, służąc do szybkiego zbierania, przechowywania, przetwarzania i co najważniejsze wykorzystania informacji, powodują zmianę reguł funkcjonowania podmiotów, a także determinują wyznaczniki skuteczności i powodzenia działalności gospodarczej.

Kolejne próby zdefiniowania „nowej gospodarki” zwracają uwagę na wkład procesu globalizacji w rozszerzanie zakresu wpływu wiedzy w gospodarowaniu oraz ścisłe związki między nimi, czego główną przyczyną jest wspomniany wcześniej gwałtowny rozwój technologii informacyjnych (ICT). Dzięki nim następuje bowiem rozszerzenie zasięgu oraz przyspieszenie i obniżenie kosztów powiązań informacyjnych w skali globalnej, co sprawia, że rola wiedzy w gospodarkach poszczególnych krajów pozostaje pod silnym wpływem procesów globalizacji rynków (Porwit, 2001, s. 115). Redukując koszt informacji i łączności ICT, pomagają w globalizacji produkcji i usług oraz rynków kapitałowych, a z kolei globalizacja pozwala na powiększanie korzyści z zastosowań ICT (Woroniecki, 2001). Rynek sektorów przemysłowych opartych na wiedzy jest więc rynkiem globalnym, a globalizacja jest jednym z głównych mechanizmów upowszechniających wiedzę. Oznacza to również, że „nowa gospodarka” jest gospodarką otwartą i podatną na wpływy konkurencji międzynarodowej, co pociąga za sobą liczne konsekwencje.

Różnorodne ujmowanie nowej gospodarki prowadzi do kilku wniosków: po pierwsze – rozpatrują one na pierwszy rzut oka nieco odmienne, choć tak naprawdę

współzależne aspekty całości analizowanej problematyki, a po drugie – w dalszym ciągu brakuje jednej, powszechnie akceptowalnej i zawierającej elementy przedstawionych wcześniej podejść kompleksowej definicji „nowej gospodarki”.

Wykorzystując dotychczasowy stan wiedzy z tego zakresu podjęto próbę zdefiniowania koncepcji „nowej gospodarki” w sposób następujący: „jest to gospodarka oparta na coraz większym udziale wiedzy i informacji w osiągnięciu celu gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie w rozwoju opartych na wiedzy technologii (w szczególności ICT) oraz ich ekspansji we wszystkie dziedziny gospodarowania, przyczyniając się na zasadzie sprzężenia zwrotnego z postępującą globalizacją do modyfikacji dotychczas obowiązujących prawidłowości ekonomicznych” (Żelazny, 2003, s. 87–104).

Skrajni zwolennicy koncepcji „nowej gospodarki” twierdzą, iż rozwój ICT w fundamentalny sposób zmodyfikuje działalność gospodarczą i doprowadzi do poważnych zmian strukturalnych. W gospodarce opartej na wiedzy pojawiają się bowiem nowe źródła wzrostu związane z występowaniem efektów sieciowych i rosnących przychodów. Tak więc źródłem wartości będzie powszechność, a nie rzadkość, gdyż wartość dobra będzie wzrastać proporcjonalnie do liczby użytkowników. Jeżeli więc dany produkt usadowi się na rynku, to popyt na inne produkty załamie się, co należy uznać za niesprawność rynku i jednocześnie za niemożność objaśniania zjawisk „nowej gospodarki” przez tradycyjną ekonomię (Wojtyła, 2001, s. 6).

Konkurencyjność przedsiębiorstw a innowacyjność

Nowe techniki i technologie pojawiają się znacznie częściej w czasach, kiedy nasila się konkurencja. Przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają zmian lub zbyt wolno reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu, przestają być konkurencyjne. Na ogół tak wśród teoretyków, jak i praktyków biznesu panuje zgoda, że obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje. W. Grudzewski i I. Hejduk (2001, s. 451–452) uważają, że dzięki innowacjom następuje: poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy żywej w efekcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym, zwiększenie zdolności eksportowych itp.

J. Kay (1986, s. 145 i 185) do podstawowych źródeł czynników sukcesu zaliczył architekturę, reputację, innowacje i zasoby strategiczne. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii lub systemów organizacji i zarządzania. Choć innowacje oryginalne stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej, to należy stwierdzić, że często



trudno je zachować na własność. Istnieje wiele możliwości naśladowstwa, co sprawia, że w wielu przypadkach pionier danej innowacji nie osiąga efektów rynkowych, lecz są one udziałem wielu przedsiębiorstw.

Również G. Hamel i C.K. Prahalad (1999, s. 14) zwracają uwagę na zasadniczą rolę innowacji. Autorzy ci twierdzą, iż wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw inicjują rozwój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Tworzenie kluczowych kompetencji rozpoczyna się z wyprzedzeniem 5–10 lat w stosunku do obecnych produktów i technologii. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców. Koncepcje te są skierowane ku przyszłości. Zakładają, iż rośnie tempo zmian społecznych powodujących powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz głębokie zmiany w sektorach tradycyjnych. Utrzymanie dotychczasowych reguł gry nie zapewni przedsiębiorstwu sukcesu, w związku z czym należy dążyć do osiągnięcia pozycji lidera poprzez kreowanie nowych produktów i usług. Należy więc stwierdzić, iż zgodnie z przedstawioną koncepcją podstawą kreowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest innowacyjność. Na kluczową rolę innowacyjności wśród czynników sukcesu zwrócił uwagę również M. Porter (2001, s. 202). Twierdzi on, że przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną na skutek działań innowacyjnych.

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzanie zmian powierzchownie lub głęboko modyfikujących przedsiębiorstwo. Mogą to być rozwiązania dostrajające, łatwe do wprowadzenia i niezbyt kosztowne, ale również działania kompleksowe, które przekształcają całą organizację, przez co wymagają zaangażowania wszystkich sił i środków. Zmiany mogą być także powolne albo szybkie. Pierwsze z nich nie burzą równowagi przedsiębiorstwa i są łatwiejsze do opanowania, ale charakteryzują się mniejszą skutecznością. Zmiany szybkie natomiast zakłócają równowagę funkcjonowania organizacji, wymagają sporych nakładów, wzmagają opór pracowników, jednak pozwalają na szybką poprawę sytuacji przedsiębiorstwa i wzmocnienie jego pozycji konkurencyjnej.

Współcześnie nie wystarczają już rozwiązania przypadkowe, konieczne staje się tworzenie warunków, sprzyjających innowacjom i systematycznemu ich poszukiwaniu. Systematyczna innowacja polega zatem na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i ciągłej analizie okazji do innowacji, którą ta zmiana mogłaby umożliwić (Brzozowski i in., 2001, s. 180).

W procesie efektywnego zarządzania organizacją, w warunkach szybko zachodzących zmian, współczesnemu kierownictwu przypada do odegrania ważna rola, która wymaga od niego twórczej inwencji i kreatywności. Przy uwzględnieniu realiów dzisiejszego biznesu odrobina ludzkiej pomysłowości i szaleństwa w połączeniu z wiedzą zarówno pracodawców, jak i pracowników może być odpowiedzią na zapotrzebowanie współczesnego zarządzania (Malczewski, 2001, s. 10).

Przedsiębiorstwo innowacyjne łączy w działaniu trzy zasadnicze elementy: kreuje nowy pomysł, realizuje go w praktyce, finansuje realizację. Szerzej przedsiębiorstwo innowacyjne można określić jako zdolne i skłonne do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków. Innowacyjne przedsiębiorstwo tworzy, absorbuje i wykorzystuje nowe produkty czy usługi, a także jest przygotowane do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Tempo i zakres kreowania oraz wdrażania innowacji decyduje obecnie o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Organizacja XXI wieku, głównie dla sprostania konkurencji oraz częstym zmianom zachodzącym na rynku, musi mieć dostęp nie tylko do najnowocześniejszych technologii, ale również posiadać wykwalifikowanych, zaangażowanych pracowników, popierających jej cele ekonomiczne i rozumiejących istotę zarządzania innowacyjnego.

W procesie tworzenia innowacyjnego przedsiębiorstwa wiele uwagi należy poświęcić tworzeniu klimatu sprzyjającego zmianom. W teorii zarządzania partycypacja oznacza aktywny udział pracowników w zarządzaniu, możliwość wywierania na nie wpływu, dopuszczenie do władzy. Ze strony kierownictwa oznacza to dopuszczanie pracowników do współdecydowania. Wydaje się jednak, że najważniejszą cechą zjawiska partycypacji w zarządzaniu jest partnerski stosunek pracowników względem siebie, a głównie pracowników i kierownictwa (Ściborek, 2004, s. 150).

Jednym z fundamentalnych warunków funkcjonowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego jest odpowiedni system informacyjno-komunikacyjny. Z praktyki jednoznacznie wynika, iż brak odpowiednich informacji, głównie o rozwiązaniach organizacyjnych w przedsiębiorstwie, podjętych uprzednio i obecnie decyzjach, możliwościach firmy, stanowi podstawową barierę wszelkich innowacji.

Kolejną cechą innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz ich wykorzystanie i rozwój. Istnieje pod tym względem współzależność między tymi czynnikami. Zatem w organizacjach o innowacyjno-partycypacyjnym klimacie organizacyjnym dobór kadr powinien odpowiadać nie tylko aktualnie realizowanym tam zadaniom, ale także powinien przewidywać uczestnictwo pracowników w różnych formach organizacji pracy, w tym również po wprowadzeniu zmian. W zarządzaniu innowacyjnym potrzebna jest także sprzyjająca innowacjom kultura organizacyjna i twórczy styl zarządzania.

Proinnowacyjna kultura musi być zorientowana na: tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom w organizacji, pogłębianie wiedzy i umiejętności, rozwijanie tolerancji dla ryzyka, niepewności i poszukiwań; umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych, wprowadzanie demokratycznych zasad podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, wspieranie działań grupowych, budowanie atmosfery uznania i szacunku dla innowatorów, wspieranie twórczych sposobów

myślenia i rozwiązywania problemów, kształtowanie świadomości dotyczącej wprowadzania zmian, propagowanie bezpośrednich kontaktów i wymiany poglądów, dzielenie się wiedzą i informacją (Matejuk, 2005, s. 18)

Proinnowacyjny styl zarządzania powinien sprzyjać rozbudzaniu zainteresowań, talentów pracowników oraz pogłębianiu ich zdolności do samodzielnej, odpowiedzialnej pracy, a także stwarzać zachęty sprzyjające zmianom i innowacjom. Powinien on zachować równowagę pomiędzy organizacją nastawioną na sprawność operacji a swobodą twórczego, innowacyjnego działania, pozwalającego wykorzystywać nadarzające się okazje. Warto zauważyć, że „istnieje zasadnicza różnica pomiędzy innowacyjnym podejściem a innowacyjnym przedsiębiorstwem. To pierwsze przysparza dużo pomysłów, to drugie – dużo pieniędzy” (Andrew, Sirkin, 2004, s. 91–92).

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw jest warunkowana wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Do pierwszej grupy można zaliczyć np. politykę państwa oraz innych instytucji związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, stan infrastruktury materialnej i intelektualnej, relacje z kontrahentami i konkurentami. Druga grupa czynników obejmuje sposób zarządzania, posiadany kapitał obrotowy, nowoczesne techniki i technologie, jakość wytwarzanych produktów.

Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują innowacje. Decydują one nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, ale też w znacznym stopniu wyznaczają formy i strukturę światowej współpracy przedsiębiorstw. Są zatem czynnikiem determinującym konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji (Geodecki i in., 2012, s. 15).

Próby oceny procesów innowacyjnych można dokonać poprzez analizę słabych i mocnych stron przedsiębiorstw pod względem ich innowacyjności (Baruk, 2002, s. 11–12). Poniżej posłużono się miernikiem aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych, jakim jest liczba przedsiębiorstw, które w okresie 3 lat wdrożyły przynajmniej jedną innowację. Jednak miernik ten ma bardzo ogólny i uproszczony charakter, nie odzwierciedla w pełni złożoności problemów towarzyszących działalności innowacyjnej.

Jednym z głównych czynników, determinujących zdolność przedsiębiorstw do podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych, jest prowadzenie przez nie działalności badawczo-rozwojowej. Niestety, poziom nakładów przeznaczonych na ten cel jest w Polsce zdecydowanie za niski. Mówiąc o mocnych stronach innowacyjności polskich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że pozytywny wpływ na tę sferę działalności miały i mają bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które w dużym stopniu przyczyniają się do transferu nowych technologii (Dziura, 2009, s. 98–99).

Szansą na rozwój innowacyjności polskich przedsiębiorstw mogą być aliansy strategiczne. Stanowią one jedno ze źródeł innowacyjności dzięki możliwości pozyskania wiedzy i technologii udostępnionej przez partnera aliansu.

Wyniki analizy innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce nadal potwierdzają tezę o niskim, a nawet stale obniżającym się poziomie innowacyjności przedsiębiorstw. Przyczyn tego stanu rzeczy należy doszukiwać się w postawach i wyborach strategicznych, dokonywanych przez kadre zarządzającą przedsiębiorstwami. Ciągłe dominującym celem strategicznym jest poszukiwanie i powiększanie kapitału finansowego. Potrzeby klienta i zadowolenie pracowników znajdują się na dalszym miejscu. Taka hierarchia wartości ma uzasadniać decyzje o niepodejmowaniu działań, które są kapitałochłonne, ryzykowne i przynoszą korzyści odłożone w czasie. Należą do nich na pewno inwestycje w działalność badawczo-rozwojową. Ponadto wraz z rozpadem systemu gospodarki centralnie planowanej zniknęły z rynku instytuty branżowe, wspierające niegdyś przedsiębiorstwa w obszarze najnowszej wiedzy, np. technologicznej. Do tego należy dodać rozluźnione więzi współpracy przedsiębiorców ze środowiskiem naukowym. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej pokazało, że polskim przedsiębiorstwom brakuje pewności w konkuroowaniu na rynkach zagranicznych i globalnych (Platonoff i in., 2006, s. 57).

Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, iż przedsiębiorstwa, które systematycznie wprowadzają innowacje, osiągnęły sukces nie tylko na polskim rynku. Słusznie uważa się, że innowacyjność powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej organizacji, wpisana na trwałe w jej system zarządzania i kulturę (Pomykański, 2001, s. 18).

Dla sprostania konkurencyjności należy usuwać bariery związane z korzystaniem z nowych opracowań B+R. Powinno się ograniczyć bariery biurokratyczne, wywołujące często nieuzasadniony wzrost kosztów działalności przedsiębiorstw, ograniczający ich innowacyjność i konkurencyjność. Kolejną propozycją zmian jest wsparcie dla podmiotów zgłaszających patenty poza granicami Polski. Należałoby także wdrażać działania, mające na celu poprawę wykorzystania już istniejących patentów. Przydatne byłyby programy edukacyjne, kształtujące postawy proinnowacyjne młodzieży i dorosłych. Przedsiębiorstwa powinny mieć ułatwiony dostęp do informacji prawnych, finansowych i naukowo-technicznych.

Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu dokonują zmian, które są coraz bardziej widoczne w ich funkcjonowaniu. Restrukturyzacja, reorganizacja, zmiana kierunków działalności, *reengineering*, nowe technologie, nowe formy dystrybucji, łączenie i przejmowanie przedsiębiorstw, przekształcanie mentalności to są zjawiska, które dawniej miały wyjątkowy charakter, a obecnie stały się coraz bardziej powszechne. Przedsiębiorstwa nie powinny ich unikać, gdyż funkcjonują one w coraz szybciej i głębiej zmieniającym się

otoczeniu. Przedsiębiorstwo może wywoływać zmiany lub się im poddawać, ale na ogół ich potrzebuje. Czas przedsiębiorstw, których sprawność opierała się na ustabilizowanej organizacji, przechodzi do przeszłości. Zdolność do sprostania wymaganiom rynku pociąga za sobą konieczność bardzo dużej elastyczności funkcjonowania i bycia innowacyjnym. Nie warto odkładać w czasie zastosowania i wdrożenia nowych rozwiązań. Przedsiębiorstwa, które będą szybsze, mają większe szanse na sukces.

Gospodarka konkurencyjna to gospodarka składająca się z sumy konkurencyjności pojedynczych przedsiębiorstw. Jak pokazują liczne badania, w nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy konkurencyjność przedsiębiorstw zależy bardzo silnie od innowacyjności. Innowacje zajmują bardzo ważne miejsce w gospodarce i pełnią wiele istotnych funkcji o charakterze ekonomicznym, techniczno-produkcyjnym, społecznym, w kształtowaniu konkurencyjności oraz rozwoju ekonomicznego regionów. Poprzez innowacyjność gospodarki należy rozumieć m.in. motywację oraz zdolność przedsiębiorstw do ciągłego poszukiwania, a następnie wyszukiwania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych pomysłów i wynalazków. Ważnym aspektem badawczym wydaje się zatem obserwacja zmian zachodzących w mechanizmie funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej w odniesieniu do wprowadzania różnych form innowacji (Świadek, 2002, s. 169). Według rankingu *The Global Competitiveness Index 2009–2010* Światowego Forum Ekonomicznego, Polska zajęła 46. miejsce wśród 133 analizowanych gospodarek świata i poprawiła swój wynik z poprzedniego roku o 7 miejsc, również pod względem stopnia innowacyjności gospodarki (46. miejsce dla Polski, 57. dla Słowacji i 58. dla Węgier). Zgodnie z wynikami raportu *The IMD World Competitiveness Yearbook Historical Dataset 2005–20115*, opracowanego przez The International Institute for Management Development (IMD), konkurencyjność Polski na tle innych krajów uczestniczących w rankingu poprawiła się w porównaniu do lat poprzednich. Polska awansowała z 44. na 32. miejsce. Konkurencyjność poszczególnych krajów została oceniona w oparciu o 327 wskaźników gospodarczych, politycznych i społecznych. Wyżej niż w poprzednich rankingach oceniono konkurencyjność gospodarki narodowej, stan administracji, konkurencyjność biznesu oraz infrastrukturę. Lepiej został oceniony również stan polskiej edukacji, infrastruktury naukowej, technologicznej i produktywności polskich pracowników (*The Global Competitiveness Index 2009–2010*; *The IMD World Competitiveness Yearbook 2010*; *The Global Competitiveness Index Historical Dataset 2005–2015*).

Mniej optymistyczny obraz przejawia się w najnowszym opublikowanym rankingu European Innovation Scoreboard. Pomimo że Polska w kolejnych rankingach poprawiała swój wynik w tempie szybszym niż średnia wzrostu wskaźnika dla wszystkich krajów UE, to jednak nadal lokuje się na końcowych miejscach rankingu. Według najnowszych danych, Polska została zaliczona do

grupy krajów o poziomie innowacyjności niższym niż średnia UE, określonej mianem „umiarkowani innowatorzy” (*moderate innovators*). Do tej grupy należą Estonia, Czechy, Słowenia, Włochy, Cypr, Hiszpania. Polska osiągnęła wynik lepszy jedynie od Bułgarii, Litwy, Rumunii i Łotwy (*European Innovation Scoreboard, 2015*).

Innowacyjność oceniano w trzech kategoriach: sił sprawczych (potencjału) innowacji, działalności przedsiębiorstw oraz wyników aktywności innowacyjnej.

W pierwszym obszarze analiz, w zakresie wskaźników dotyczących zasobów ludzkich, Polska osiągnęła pozycję powyżej średniej dla UE. Szczególnie wyróżnia się wartość wskaźnika w kategorii „Liczba absolwentów kierunków ścisłych i technicznych oraz społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców” oraz „Udział osób, które ukończyły edukację co najmniej na poziomie szkoły średniej”. Biorąc pod uwagę wskaźniki dotyczące finansowania i wsparcia działalności innowacyjnej, Polska znalazła się na odległym miejscu, wyprzedzając jedynie Rumunię i Słowację. W porównaniu do wyników z poprzedniego roku poprawie uległy wskaźniki dotyczące udzielanych kredytów prywatnych oraz dostępu przedsiębiorstw do łączy internetowych. W drugiej grupie wskaźników, dotyczącej aktywności przedsiębiorstw, Polska uplasowała się stosunkowo wysoko, osiągając wyniki zbliżone do średniej. Można jednak wskazać na taki obszar, w którym wyniki polskich podmiotów znacznie odbiegają od europejskich konkurentów. Na znacząco niższym poziomie znajduje się wskaźnik udziału wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB. Lepiej prezentują się wyniki w zakresie wydatków na technologie informacyjne (jako % PKB) oraz wydatków na innowacje niezwiązane z działalnością B+R (jako % obrotów). Polska osiągnęła poziom zbliżony do średniej UE. Niezadowolające wyniki Polska osiąga w zakresie tworzenia proinnowacyjnych powiązań i wdrażania innowacji w sektorze MŚP, znajdując się na pozycji lepszej jedynie od dwóch krajów UE (Malty i Bułgarii). Udział (%) MŚP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie małych i średnich przedsiębiorstw kształtuje się na poziomie o połowę niższym niż średnia UE. Najlepiej w tej grupie mierników prezentuje się wskaźnik udziału (%) MŚP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej liczbie MŚP (zbliżony do średniej UE). Również w zakresie wskaźników ochrony intelektualnej Polska znacząco odbiega od średniej UE. Na 1 mln mieszkańców przypada 4,2 wynalazków zgłoszonych do EPO, podczas gdy średnia w UE to 115.

Trzeci obszar analiz, dotyczący efektów działalności innowacyjnej, również wskazuje na słabszą pozycję polskich podmiotów. Odsetek podmiotów wdrażających innowacje zarówno produktowe i usługowe, jak i marketingowe i organizacyjne jest o ok. 1/3 niższy niż średnia. Biorąc pod uwagę efekty ekonomiczne, najlepszy rezultat, nieco powyżej średniej, Polska osiągnęła w zakresie procentowego udziału eksportu wyrobów średniowysokiej i wysokiej techniki w eksporcie ogółem. W pozostałych kategoriach osiągnięte wyniki znacznie odbiegają od średnich dla UE.

O konkurencyjności gospodarki decyduje zdolność do tworzenia i szybkiego wdrażania rozwiązań technologicznych czy organizacyjnych. Niewątpliwie podaż innowacji zapewniają jednostki sfery B+R, a wyniki ich prac powinny znaleźć odbicie w innowacjach wdrażanych przez przedsiębiorstwa. Poziom i struktura nakładów na działalność B+R jest często wykorzystywaną miarą zdolności innowacyjnej gospodarki. Polska pozostaje na końcowych miejscach rankingu w zakresie wydatków na B+R. Z danych OECD wynika, że wydatki na ten cel w 2010 r. stanowiły 0,4% kwoty przeznaczonej w Stanach Zjednoczonych i 0,63% wydatków Unii Europejskiej. Niekorzystna pozostaje również struktura finansowania B+R. Z danych za 2010 r. wynika, że udział przedsiębiorstw w wydatkach wynosił 34,3%, podczas gdy w Unii Europejskiej sięga on 55%, a w Stanach Zjednoczonych – 66,4%. Jak wynika z danych statystycznych GUS, nakłady na działalność B+R wzrosły w okresie 2002–2010 o 70%, jednak relacja tych nakładów do PKB poprawiła się dopiero w 2008 r.

Podsumowanie

Rozwój nowych technologii pod koniec XX wieku umożliwił niespotykaną wcześniej łatwość i szybkość pozyskiwania i przetwarzania informacji. Stało się to możliwe za sprawą światowych sieci komunikacji cyfrowej, jak również wykorzystania narzędzi teleinformatycznych w gospodarce. Proces ten wywołał zmiany we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Zainicjował pojawienie się nowych procesów, zjawisk i metod zarządzania. Wśród nich szczególnego znaczenia nabierają procesy globalizacji oraz powstawanie nowego modelu globalnej gospodarki.

Cechą szczególną współczesnej gospodarki jest włączenie do procesów zarządzania technologii informatycznych i komunikacyjnych ITC oraz niespotykanych do tej pory ilości zasobów wiedzy. Innowacje w obszarze zaawansowanych technologii i nowy proces globalizacji rynków gruntownie zmieniają gospodarkę światową, co powoduje konieczność przemodelowania stosowanych dotychczas koncepcji zarządzania.

Właściwe rozumienie używanych w literaturze (bardzo często w sposób zamienny) pojęć, takich jak: nowa ekonomia, nowa gospodarka, gospodarka elektroniczna, gospodarka oparta na wiedzy, pozwala stosować konsekwentnie prawidłową terminologię.

Dyskusja nad nowym modelem gospodarki została zapoczątkowana długim i trudnym do wyjaśnienia okresem dobrej koniunktury w gospodarce amerykańskiej. Problem wyjaśnienia roli wiedzy i technologii teleinformatycznych w zarządzaniu pozostał. Bez stworzenia teoretycznych podstaw włączenia wiedzy i technologii teleinformatycznych do procesów gospodarczych dyskusja na temat nowego modelu gospodarki miałaby charakter instrumentalny. Zrozumienie nowych zjawisk powinno dać przesłanki do lepszego sterowania procesami wdrażania wiedzy i nowych technologii jako czynników determinujących rozwój współczesnej gospodarki.

Drugim ważnym elementem charakterystycznym dla współczesnej gospodarki jest proces globalizacji. Jest to jeden z najważniejszych trendów w rozwoju światowej gospodarki. Termin ten używany jest dla określenia wzajemnych powiązań i zależności, jakie cechują współczesną gospodarkę. Wśród badaczy istnieją różnice poglądów dotyczące natury tego procesu. Kontrowersje dotyczą jego źródeł, skutków, jak też rodzaju zmian społeczno-gospodarczych, które wywołuje. Dla ekonomistów źródło globalizacji znajduje się w sferze ekonomicznej, a zwłaszcza w mobilności kapitału finansowego i zasobów siły roboczej. Globalizacja jest najczęściej postrzegana cechą otoczenia przedsiębiorstw i z pewnością pozostanie nadal cechą bardzo charakterystyczną.

prof. dr hab. Ryszard Borowiecki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: borowier@uek.krakow.pl

dr Marek Dziura
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: dziuram@uek.krakow.pl

Przypis

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Bibliografia

- [1] Andrew J.P., Sirkin H.L. (2004), *Innowacyjność jako źródło dochodów*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień.
- [2] Baruk J. (2002), *Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 11–12.
- [3] Borowiecki R. (2010), *Wyzwania globalizacji i nowej gospodarki jako przedmiot badań w nauce o przedsiębiorstwie*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [4] Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J. (2001), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [5] Dobija D. (2003), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. WSiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- [6] Dziura M., Kaczmarek J. (2003), *Globalizacja gospodarki a nowe tendencje zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków.

- [7] Dziura M. (2009), *Innowacyjność a wielkość nakładów inwestycyjnych na innowacje i prace badawczo-rozwojowe w Polsce*, [w:] S. Chomątowski (red.), *Dynamika i kierunki zmian wielkości i struktury sektora przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–2005*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [8] Dziura M., Krzemiński P. (2010), *Globalizacja gospodarki a procesy innowacyjne w krajach OECD*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- [9] *European Innovation Scoreboard 2015*, European Union, 2015.
- [10] Flejterski S., Wahl P.T. (2003), *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa.
- [11] Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J. (2012), *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu*, Raport, Warszawa.
- [12] Grudzewski W., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- [13] Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- [14] Kay J. (1986), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- [15] Koźmiński A.K. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Krawiec F. (2005), *Transformacja firmy w nowej gospodarce. Koncepcje, strategie, struktury i technologie w zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- [17] Matczewski A. (red.), (2001), *Problemy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [18] Matejuk J. (2005), *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami”, Nr 2.
- [19] Oblój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- [20] Pawłowski A. (2002), *Część władzy w ręce rad. Partycypacyjny model zarządzania*, „Personel”, Nr 7.
- [21] Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [22] Piątkowski M. (2002), *Infrastruktura instytucjonalna „nowej gospodarki” a nadrabianie zaległości rozwojowych w krajach posocjalistycznych*, [w:] G. Kołodko, M. Piątkowski (red.), „Nowa gospodarka” i stare problemy. Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych, materiały pokonferencyjne, TIGER, Warszawa.
- [23] Platonoff A.L., Małaszewicz D., Sysko-Romańczuk S. (2006), *Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 1(672).
- [24] Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź.
- [25] Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [26] Porwit K. (2001), *Cechy gospodarki opartej na wiedzy (G.O.W.)*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa.
- [27] Poznańska K. (2006), *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, maj, numer specjalny.
- [28] Stalmach R. (2005), *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Difin, Warszawa.
- [29] Szuba M. (2006), *Międzynarodowa konkurencyjność MSP w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 2.
- [30] Ściborek Z. (2004), *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- [31] Świadek A. (2004), *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych regionu zachodniopomorskiego w latach 1997–2002*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa.
- [32] *The IMD World Competitiveness Yearbook 2010*, The International Institute for Management Development (IMD), 2011.
- [33] *The Global Competitiveness Index 2009–2010*, World Economic Forum, 2011.
- [34] *The Global Competitiveness Index Historical Dataset 2005–2015*, World Economic Forum, 2015.
- [35] Wojtyła A. (2001), *Czy tradycyjna ekonomia pozwala zrozumieć nową gospodarkę?* Referat na VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa.
- [36] Woroniecki J. (2001), *Nowa gospodarka: miraż czy rzeczywistość? Doktryna, praktyka, optyka OECD*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa.
- [37] Perechuda K. (red.) (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [38] Żelazny R. (2003), *Nowa gospodarka. Mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] T. Bernata (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, PTE, Szczecin.

New Economy - Knowledge and Innovation Aspects

Summary

The aim of the article is to present the concept of „new economy” in the context of knowledge and innovation application, being its most characteristic features. The term „new economy” is interpreted as the main economic structure powered by innovations in the scope of Information & Communication Technologies (ICT), which through its influence on all the economy branches accelerates the increase of productivity and rate of economic growth. This is knowledge that stimulates formation of new branches of the economy based on information technologies, which being used for fast gathering, storage, processing and most importantly use of information, have changed the principles of enterprise functioning. They also determine efficiency and success indicators of business activity.

Keywords

economy, globalization, competitiveness, knowledge, innovation, enterprise, information, communication, technology

INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE

Agnieszka Sopińska
Piotr Wachowiak

Wprowadzenie

Innowacje to rezultat lub proces wdrażania nowych lub znacznie ulepszonych rozwiązań na rynek. Natomiast innowacyjność to pewna cecha podmiotów gospodarczych wdrażających innowacje. Przedsiębiorstwa, chcąc odnieść sukces rynkowy, muszą być innowacyjne. Innowacje powinny być wdrażane systematycznie i muszą obejmować podstawowe obszary działalności przedsiębiorstwa. Do kluczowych innowacji należy zaliczyć innowacje produktowe, marketingowe, procesowe, organizacyjne i kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa powinny czerpać innowacje z różnych źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Warunkiem innowacyjności przedsiębiorstw jest przeznaczanie części przychodów na działalność innowacyjną. Ważną rolę w tej działalności odgrywają pracownicy poprzez zgłaszanie różnego rodzaju pomysłów, które mogą być zastosowane w praktyce, a następnie opatentowane. Omawiając innowacyjność przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na determinanty oraz bariery innowacyjności.

Celem artykułu jest określenie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa działające w Polsce są innowacyjne. W analizie innowacyjności szczególną uwagę zwrócono na poziom innowacyjności, rodzaje innowacyjności, źródła innowacyjności, determinanty oraz bariery innowacyjności. W artykule zaprezentowano wyniki pilotażowych badań autorów dotyczących tematyki artykułu.

Wieloaspektowość pojęcia innowacyjności przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu pojęcie innowacji jest różnie interpretowane i definiowane w zależności od szerokości rozumienia samego terminu oraz sposobu ujęcia istoty innowacji. Szerokie postrzeganie innowacji (*sensu largo*) oznacza twórcze zmiany nie tylko w technice, ale także w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, a nawet w przyrodzie. Wąskie postrzeganie innowacji (*sensu stricto*) ogranicza się do zmian w metodach wytwarzania i produktach, bazujących na nowej lub dotychczas niewykorzystywanej wiedzy.

Ujęcie rzeczowe innowacji odnosi się do efektów, wyników realizacji innowacji, którymi mogą być: wyroby, świadczone usługi, organizacja procesu produkcji – oparte na nowej lub dotychczas niewykorzystanej wie-

dzy, akceptowanej i wdrożonej przez dane przedsiębiorstwo. Z kolei, ujęcie czynnościowe istoty innowacji obejmuje przebieg procesu tworzenia innowacji, od kreacji pomysłu, przez projektowanie i tworzenie prototypu, aż do realizacji i adaptacji innowacji w gospodarce.

Do zwolenników szerokiego patrzenia na istotę innowacji można zaliczyć m.in.: J.A. Schumpetera, J.A. Allena, E.M. Rogersa, Ph. Kotlera, P.F. Druckera czy P.R. Whitfield.

Według J.A. Schumpetera (1960, s. 104), którego powszechnie uważa się za prekursora teorii innowacji w naukach ekonomicznych, termin „innowacja” obejmuje:

- wprowadzenie na rynek nowego produktu lub produktów o nowych właściwościach,
- wprowadzenie nowej metody produkcji i nowego procesu technologicznego,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- zdobycie nowych źródeł organizacji jakiegoś przemysłu oraz
- wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

Podobnie jak J.A. Schumpeter rozumienie innowacji *sensu largo* reprezentuje J.A. Allen (1966, s. 7), który określa innowacje jako nowe lub ulepszone produkty czy procesy wprowadzane do gospodarki. Dla E.M. Rogersa (2003, s. 12) innowacja to obiekt lub idea, która jest odbierana jako nowa. Według Ph. Kotlera (1994, s. 322), innowacją jest każde dobro, które jest postrzegane jako nowe. Zdaniem P.F. Druckera (1992, s. 29), innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany prowadzą do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Natomiast P.R. Whitfield (1979, s. 26) za innowacje uznaje ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów; w rezultacie powstaje kompleksowa i opracowana nowość.

Wielu ekonomistów rozpatruje pojęcie innowacji w wąskim znaczeniu (*sensu stricto*). Reprezentantami takiego podejścia do innowacji są m.in.: Ch. Freeman, E. Mansfield czy S. Kuznets. I tak, S. Kuznets (1959, s. 30) mianem innowacji określa zastosowanie nowej lub starej wiedzy inicjującej zastosowanie wynalazku. E. Mansfield (1968, s. 1) innowacją nazywa pierwsze zastosowanie wynalazku. Natomiast Ch. Freeman (1982, s. 57) definiuje innowacje jako pierwsze handlowe wprowadzenie i zastosowanie produktu, procesu, systemu lub urządzenia.

Pojęcie innowacji definiowane jest także przez polskich badaczy, przy czym i tu można spotkać zarówno szersze, jak i węższe rozumienie istoty innowacji. Na przykład, L. Pasieczny i J. Więckowski (1981, s. 136) traktują innowację jako odkrycie, będące wynikiem inwencji ludzi i powodujące postępowe zmiany w określonych stanach rzeczy. K. Kozioł (Białoń, 2010, s. 14) twierdzi, że innowacja polega na organizowaniu produkcji opartej na nowych pomysłach służących celom nowatorów lepiej niż stare. Z kolei S. Kwiatkowski (2000, s. 84) uważa, że innowacja jest procesem, wewnętrznym, w równej mierze technicznym co społecznym, w równej mierze kulturowym co organizacyjnym. Jeszcze szersze postrzeganie innowacji proponuje L. Białoń (2010, s. 19). Dla autorki innowacja to wprowadzanie zmian do układów gospodarczych i społecznych, których efektem jest wzrost użyteczności produktów/usług, procesów technologicznych oraz systemów zarządzania, poprawa racjonalności gospodarowania, ochrona i poprawa środowiska przyrodniczego, lepsza komunikacja międzyludzka oraz ostatecznie poprawa jakości życia zawodowego, jak też prywatnego społeczeństwa. Dla Z. Pietrasińskiego (1971, s. 10) innowacje to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp. Na koniec warto też przytoczyć definicję zaproponowaną przez Z. Madeja (Janasz, Kozioł, 2007, s. 16), dla którego innowacje oznaczają różnokierunkowe zmiany (postęp, regres, zmiany neutralne) w stosunku do istniejącego stanu.

Autorzy artykułu uznają, że innowacja w przedsiębiorstwie to wszelka celowa, korzystna zmiana w dowolnym obszarze działalności przedsiębiorstwa, która powstała w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu. Celem innowacji jest poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i/ lub wzrost użyteczności efektów działania dla otoczenia (bliższego i dalszego).

Typologia innowacji

Konsekwencją niejednoznacznego rozumienia istoty innowacji jest mnogość jej typologii i klasyfikacji. Z uwagi na cel artykułu w polu zainteresowań autorów jest podział innowacji zgodnie z kryterium obszaru dokonywanych zmian, które jest podstawą do wydzielenia poszczególnych kategorii innowacji w Oslo Manual (OECD, 2005, s. 49–53). Są to:

- innowacje produktowe (rozumiane jako wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań),
- innowacje procesowe (czyli innowacje w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy),
- innowacje marketingowe (polegające na wdrożeniu nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczą-

cymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej),

- innowacje organizacyjne (polegające na wdrożeniu nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem).

Autorzy wyróżnili jeszcze innowacje kultury organizacyjnej, polegające na zmianie wartości postrzeganych w przedsiębiorstwie i norm, które stanowią podstawę jego działania. Zmiana kultury organizacyjnej może sprzyjać zachowaniom innowacyjnym, gdy będzie to kultura otwarta na otoczenie, nastawiona na zmiany oraz na realizację celów. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno w taki sposób ją kształtować, aby wyżej wymienione jej cechy sprzyjały innowacyjności.

Innowacyjność przedsiębiorstwa. Cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego

Innowacyjność przedsiębiorstwa to zdolność i motywacja do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Powyższa cecha polega na udoskonalaniu istniejących oraz tworzeniu nowych rozwiązań i wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, a przez to na stan ekonomiczny kraju czy regionu (Dolińska, 2010, s. 22). Innowacyjność może też być traktowana jako zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji (Golińska-Pieszyńska, 2011, s. 75).

Innowacyjność organizacji może być definiowana: szeroko, jako chęć (skłonność) do bycia innowacyjnym i jako zdolność do wprowadzania nowych produktów, procesów, usług czy idei, a następnie ich wdrażania, co prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników biznesowych (Dobni, 2010, s. 334), lub wąsko, zgodnie z definicją zawartą w Oslo Manual (OECD, 2005, s. 49). W tym ostatnim za innowacyjną firmę uważany jest podmiot, który wdrożył innowację w rozpatrywanym okresie.

Przedsiębiorstwo innowacyjne charakteryzuje się pewnymi specyficznymi cechami, sprzyjającymi stałemu podnoszeniu jego konkurencyjności. Zdaniem M. Dolińskiej (2010, s. 26–27), można wyróżnić następujące cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego:

- zdolność do tworzenia innowacji i ich ciągłego wdrażania wewnątrz przedsiębiorstwa oraz sprzedawania nowych rozwiązań na rynku,
- zatrudnianie pracowników z umiejętnościami twórczymi i naśladowczymi,
- zdolność do budowania innowacyjnego potencjału organizacji w oparciu o jej kluczowe kompetencje oraz jego efektywne wykorzystywanie,
- umiejętność zdobywania, gromadzenia, stosowania i rozwijania zasobów wiedzy,
- otwartość na nowe pomysły, koncepcje, wynalazki.
- ułatwianie dostępu do wiedzy innych,
- występowanie efektów synergicznych w wyniku współpracy z partnerami i klientami,

- Rozwijanie kompetencji personelu,
- Prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, również współpracując w tym zakresie ze specjalistami,
- Budowanie i rozwijanie więzi ze społecznością lokalną,
- Efektywne zarządzanie wiedzą,
- Współpraca z klientami w celu poznania ich oczekiwań i potrzeb,
- Korzystanie w swojej działalności z najnowszych technologii,
- Perspektywiczne myślenie, otwartość na zmiany i elastyczność.

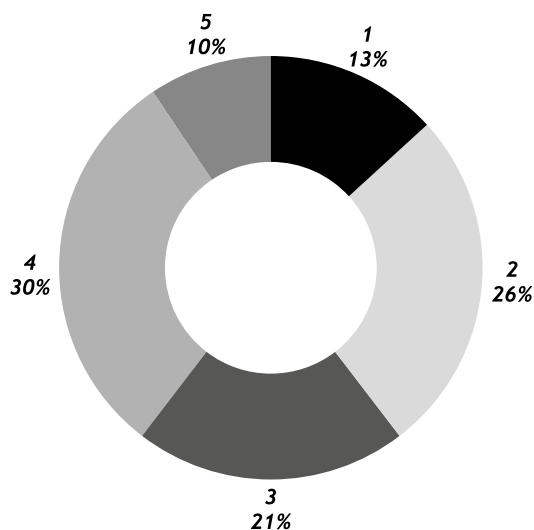
Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce w świetle badań

Badania ankietowe pilotażowe przeprowadzono w maju 2015 roku. Celem badania było zdiagnozowanie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce. Pytania ankietowe dotyczyły: rodzajów innowacyjności, które występują w przedsiębiorstwie (innowacje produktowe, organizacyjne, marketingowe, procesowe i wartości), źródeł, z jakich przedsiębiorstwa czerpią rozwiązania innowacyjne (źródła wewnętrzne i zewnętrzne), oceny zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw (środki przeznaczane na badania i rozwój, zgłoszone patenty, zgłaszane przez pracowników), czynników, jakie wpływają na niski lub wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstw. Badania ankietowe za pomocą kwestionariusza ankietowego zawierającego pytania zamknięte i półotwarte przeprowadzono w formie papierowej wśród 54 menedżerów, będących słuchaczami Rocznych Podyplomowych Studiów Menedżerskich na SGH. 44,4% przedsiębiorstw, których pracownikami byli badani menedżerowie, są przedsiębiorstwami, których 100% kapitału to kapitał polski, 40,7% posiada w 100% kapitał zagraniczny a 14,9% kapitał mieszany. Podstawowe formy prawne tych przedsiębiorstw to w 60,4% spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a w 17% spółki akcyjne. 80,1% przedsiębiorstw zajmuje się działalnością usługową, a 19,9% działalnością produkcyjną. W 77,8% przedsiębiorstw pracuje powyżej 100 pracowników, w 9,3% od 51 do 100 pracowników, a 11,1% od 21 do 50 pracowników, 1,8% przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 21 pracowników. 35,2% przedsiębiorstw ma zasięg działania międzynarodowy, 33,3% zasięg krajowy, a 25,9% zasięg globalny, pozostałe przedsiębiorstwa mają zasięg lokalny.

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce

Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce dokonana przez badanych menedżerów została przedstawiona na rysunku 1.

Oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw dokonano w skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznacza przedsiębiorstwo nieinnowacyjne, a pięć bardzo innowacyjne. Z wykresu wynika, że aż 39,6% przedsiębiorstw zostało ocenionych jako nieinnowacyjne i 39,6% oceniono jako innowacyjne, w tym tylko 9,4% jako bardzo innowa-



Rys. 1. Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce. Skala: 1 - przedsiębiorstwo nieinnowacyjne; 5 - przedsiębiorstwo bardzo innowacyjne
Źródło: opracowanie własne

cyjne. Powyższa ocena nie jest zadowalająca. Wynika z niej, że przedsiębiorstwa działające w Polsce powinny zintensyfikować działania mające na celu podniesienie poziomu innowacyjności. Obecna sytuacja stanowi poważne zagrożenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw działających w Polsce na rynkach międzynarodowych, na których jednym z kluczowych czynników osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest innowacyjność.

O innowacyjności przedsiębiorstwa świadczą posiadane przez nie patenty. Odpowiedź na pytanie: czy w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat zostały zgłoszone patenty, została przedstawiona w tabeli 1.

Tab. 1. Patenty zgłoszone przez przedsiębiorstwo w ciągu ostatnich dwóch lat

Odpowiedzi	%
Tak	22,20%
Nie	44,40%
Nie wiem	33,40%

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli 1 wynika, że tylko w 22,2% w ciągu ostatnich dwóch lat zostały zgłoszone patenty. Aż w 44,4% nie zgłoszono żadnych patentów. W 33,4% badani menedżerowie nie wiedzieli, czy zostały zgłoszone patenty. Może to świadczyć o złej komunikacji w przedsiębiorstwach. Informacje o zgłoszonych patentach powinny docierać do wszystkich pracowników szczególnie do pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Drugim bardziej prawdopodobnym powodem jest to, że w tych przedsiębiorstwach nie zgłoszono patentów. Przyjmując ten powód, należy stwierdzić, że aż 77,7% przedsiębiorstw działających w Polsce w ostatnich dwóch latach nie zgłosiło żadnych patentów. Świadczy

to o bardzo niskim poziomie innowacyjności przedsiębiorstw. Jest to wynik wielce niezadowolający z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Na poziom innowacyjności przedsiębiorstw ma również wpływ wielkość przeznaczanych środków finansowych na badania i rozwój. Zaangażowanie finansowe przedsiębiorstw działających w Polsce w obszar badania i rozwój zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tab. 2. Udział wydatków na badania i rozwój w przychodach przedsiębiorstw

% przychodów	% przedsiębiorstw
mniej niż 1%	43,20%
1–3%	25,00%
4–6%	13,60%
7–8%	4,60%
powyżej 8%	13,60%

Źródło: opracowanie własne

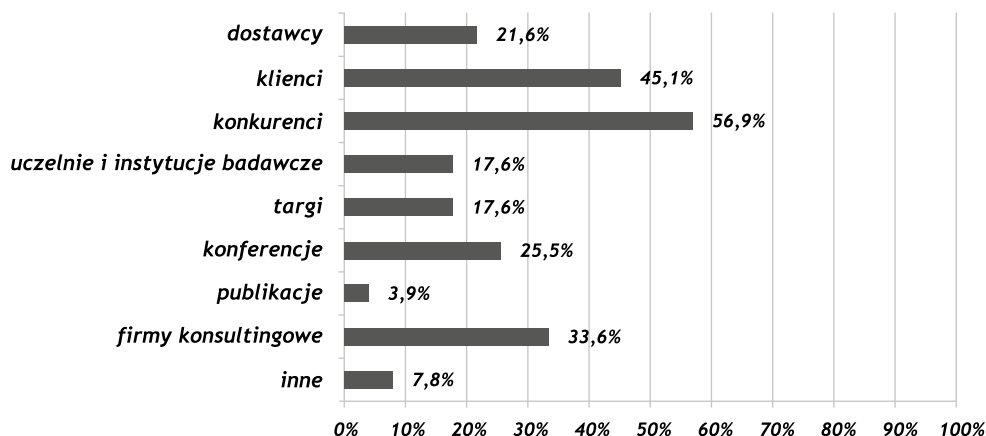
Z tabeli 2 wynika, że 68,20% przedsiębiorstw działających w Polsce przeznacza na badanie i rozwój rocznie tylko do 3% swoich przychodów. Jest to stanowczo za mało z punktu widzenia ich innowacyjności. Innowacje wymagają większych środków finansowych przeznaczanych na badania i rozwój. W gospodarce opartej na wiedzy gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa jest przeznaczanie

odpowiednich środków finansowych na badania. Można przyjąć, że odpowiednia wielkość środków finansowych to powyżej 8% przychodów przedsiębiorstwa. Środki w takiej wysokości zapewnią należyte prowadzenie badań mających na celu wprowadzenie różnych rodzajów innowacji do przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko 13,60% przedsiębiorstw przeznacza powyżej 8% rocznych przychodów.

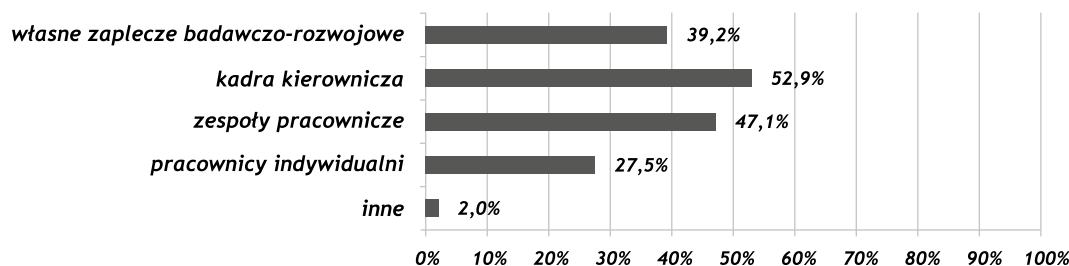
Z powyższej analizy wynika, że przedsiębiorstwa działające w Polsce muszą czerpać rozwiązania innowacyjne nie tylko z własnych komórek badań i rozwoju.

Źródła innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce

Analizie poddano, z jakich źródeł zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa działające w Polsce najczęściej czerpią innowacje. Na rysunku 2 przedstawiono zewnętrzne źródła innowacyjności. Z analizy rysunku wynika, że przedsiębiorstwa działające w Polsce najczęściej czerpią innowacje od konkurencji (56,9% wskazań) oraz od klientów (45,10% wskazań). Sytuację tę należy ocenić pozytywnie. Przedsiębiorstwo, chcąc być innowacyjne, musi znać oczekiwania swoich klientów i wiedzieć, co robi konkurencja. W pozyskiwaniu innowacji dużą rolę odgrywają firmy konsultingowe (33,30% wskazań), które służą doradztwem. Niepokoń budzi niewielki stopień wykorzystania uczelni i instytucji badawczych jako źródła pozyskania innowacji (17,60% wskazań). Przedsiębiorstwa w znaczący



Rys. 2. Zewnętrzne źródła innowacyjności
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Wewnętrzne źródła innowacyjności
Źródło: opracowanie własne

sposób powinny wzmocnić współpracę z tymi podmiotami, które dysponują najnowszą wiedzą i mają duże doświadczenie.

Na rysunku 3 zaprezentowano podstawowe wewnętrzne źródła pozyskiwania innowacji przez przedsiębiorstwa działające w Polsce.

Kadra kierownicza (52,9% wskazań) oraz zespoły pracownicze (47,1% wskazań) są podstawowym źródłem innowacyjności przedsiębiorstw. Trzecim źródłem jest własne zaplecze badawczo-rozwojowe (39,20% wskazań). Pracownicy indywidualni zostali wskazani przez 27,5%. W przedsiębiorstwach działających w Polsce w większym stopniu powinno być wykorzystane własne zaplecze badawczo-rozwojowe jako źródło innowacyjności, które powinno być motorem rozwoju innowacyjności. Należy również stworzyć odpowiednie systemy motywacyjne, aby indywidualni pracownicy reprezentowali postawy proinnowacyjne. Z badań wynika, że tylko 34,04% respondentów stwierdziło, że w przedsiębiorstwach, w których pracują, pracownicy są dodatkowo wynagradzani za zgłaszanie pomysłów.

Rodzaje wprowadzanych innowacji

W tabeli 3 przedstawiono rodzaje innowacji wprowadzanych w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Z tabeli tej wynika, że najwięcej innowacji, które wprowadzają przedsiębiorstwa, to innowacje produktowe i organizacyjne (po 55,6% wskazań). Zbyt mały nacisk przedsiębiorstwa kładą na innowacje kultury organizacyjnej (14,80% wskazań). Kultura organizacyjna, która jest kodem genetycznym przedsiębiorstwa, stanowi podstawę jego działania. Wartości preferowane w przedsiębiorstwie oraz normy postępowania mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na innowacyjność. Kultura otwarta na otoczenie, na zmiany i nastawiona na realizację celów sprzyja innowacyjności. Z tego też względu innowacje kultury organizacyjnej są bardzo ważne. Przedsiębiorstwo nie

Tab. 3. Rodzaje wprowadzonych innowacji

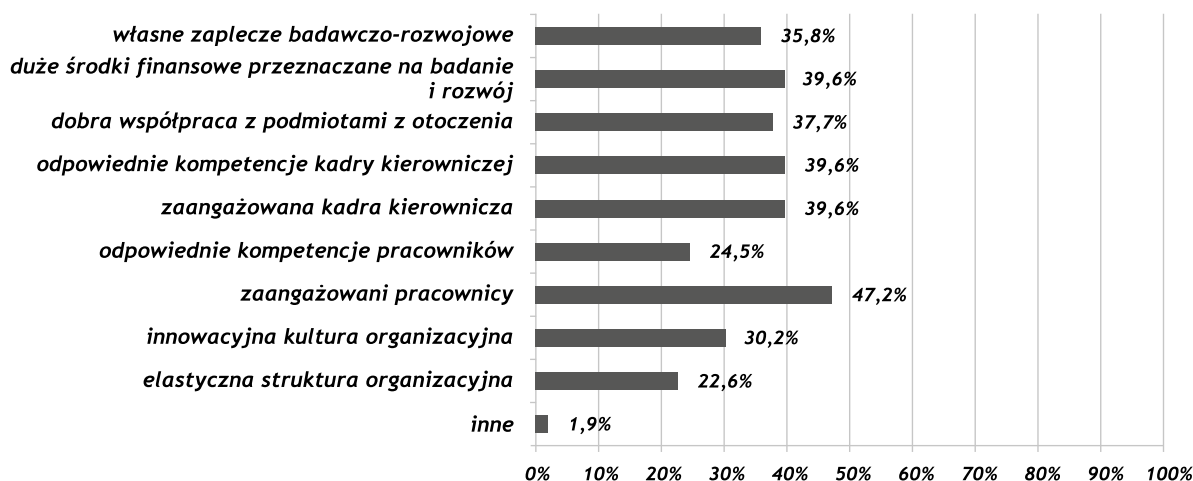
Produktowe	55,60%
Organizacyjne	55,60%
Marketingowe	40,70%
Procesowe	35,20%
Kultury organizacyjnej	14,80%
Brak	7,40%
Inne	1,90%

Źródło: opracowanie własne

może ograniczać się tylko do innowacji produktowych, organizacyjnych i marketingowych. Usprawnianie procesów występujących w przedsiębiorstwie powinno być również w większym stopniu stosowane. Bowiem od sposobu realizacji procesów w dużym stopniu zależy efektywność działania przedsiębiorstwa.

Determinanty innowacyjności

Determinanty innowacyjności zostały zaprezentowane na rysunku 4. Z przedstawionych na rysunku rezultatów badań wynika, że menedżerowie, którzy określili przedsiębiorstwa, w których pracują, jako innowacyjne (ocena poziomu innowacyjności na 5 lub 4), uważają, że kluczowymi determinantami innowacyjności są zaangażowani pracownicy (47,2% wskazań) oraz odpowiednie kompetencje kadry kierowniczej i ich zaangażowanie, a także środki finansowe przeznaczone na badania i rozwój (po 39,6% wskazań). Trudno nie zgodzić się z opinią badanych menedżerów. Kompetentna i zaangażowana kadra kierownicza wraz z pracownikami oraz odpowiednie środki finansowe przeznaczone na badania i rozwój zapewniają przedsiębiorstwu sukces w byciu innowacyjnym.



Rys. 4. Determinanty innowacyjności

Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Bariery innowacyjności
Źródło: opracowanie własne

Bariery innowacyjności

Bariery innowacyjności przedstawiono na rysunku 5. Główną barierą innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce według menedżerów, którzy stwierdzili, że przedsiębiorstwa, w których pracują, są nieinnowacyjne (ocena poziomu innowacyjności 1 lub 2), są niewielkie środki finansowe przeznaczone na badania i rozwój (40,4% wskazań), zachowawcza kultura organizacyjna (32,7% wskazań), brak odpowiednich kompetencji kadry kierowniczej (30,8% wskazań) oraz brak własnego zaplecza badawczo-rozwojowego (28,8% wskazań). Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności powinny podjąć działania, mające na celu pokonanie tych barier.

Podsumowanie

Z badań wynika, że poziom innowacyjności przedsiębiorstw działających w Polsce jest niski. Aż 39,6% przedsiębiorstw zostało ocenionych jako nieinnowacyjne. O niskim poziomie innowacyjności świadczą przedstawione wyniki badań dotyczące: zgłaszanych patentów, innowacyjności pracowników, przychodów przeznaczanych na badania i rozwój. Głównie są to innowacje produktowe i organizacyjne oraz marketingowe. Podstawowymi zewnętrznymi źródłami innowacji w przedsiębiorstwie są konkurenci oraz klienci. Natomiast podstawowymi wewnętrznymi źródłami innowacji w przedsiębiorstwie jest kadra kierownicza oraz zespoły pracownicze. Głównymi determinantami innowacyjności w przedsiębiorstwach byli zaangażowani pracownicy, odpowiednie kompetencje kadry kierowniczej, duże środki finansowe przeznaczone na badania i rozwój oraz zaangażowana kadra kierownicza. Podstawowymi barierami innowacyjności są niewielkie środki finansowe przeznaczone na badanie i rozwój, zachowawcza kultura organizacyjna oraz brak odpowiednich kompetencji kadry kierowniczej.

Przedsiębiorstwa działające w Polsce w celu zwiększenia innowacyjności powinny zwiększyć wielkość środków finansowych przeznaczanych na badania i rozwój, a także kształtować kulturę organizacyjną otwartą na zmiany zachodzące w otoczeniu i innowacyjność pracowników. Większy wysiłek należy położyć na opatentowanie autorskich rozwiązań.

dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH
Szkola Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
e-mail: agnieszka.sopinska@sgh.waw.pl

dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH
Szkola Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
e-mail: piotr.wachowiak@sgh.waw.pl

Bibliografia

- [1] Allen J.A. (1966), *Scientific Innovation and Industrial Prosperity*, Longman, London.
- [2] Białoń L. (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- [3] Dobni C.B. (2010), *The Relationship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy*, „International Journal of Innovation Management”, Vol. 14, No. 2.
- [4] Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa.
- [5] Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [6] Freeman Ch. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, F. Printer, London.
- [7] Golińska-Pieszyńska M. (2011), *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, OW SGH, Warszawa.

- [8] Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- [9] Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- [10] Kuznets S. (1959), *Six Lectures on Economic Growth*, Free Press, New York.
- [11] Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [12] Mansfield E. (1968), *The Economics of Technological Change*, Norton and Co, New York.
- [13] Oslo Manual (2005), *Pomiar działalności naukowej i technicznej. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat.
- [14] Pasieczny L., Więckowski J. (1981), *Ekonomika przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- [15] Pietrasiński Z. (1971), *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa.
- [16] Rogers E.M. (2003), *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York.
- [17] Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- [18] Whitfield P. (1979), *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa.

Innovativeness of Enterprises Operating in Poland

Summary

The aim of the article is to determine innovativeness level of enterprises operating in Poland. It presents the results of a pilot survey. The analysis covered types of innovativeness applied in enterprises, sources of enterprises' innovative solutions, evaluation of enterprises' innovative activities, factors influencing low or high level of enterprises' innovativeness. The presented research results unanimously show that innovativeness level of enterprises operating in Poland is low. In order to improve their innovativeness they should increase funds allocated for research and development, shape organisational culture open to changes occurring in their environment, promote innovativeness of their employees and patent their proprietary solutions.

Keywords

innovativeness, sources of innovativeness, determinants of innovativeness, innovativeness barriers

PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA PRACOWNIKÓW A INNOWACJE I INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI

Katarzyna I. Szelańska-Rudzka

Wprowadzenie

Współczesne organizacje, aby budować swoją pozycję konkurencyjną na rynku, muszą być innowacyjne. Muszą posiadać zdolność kreowania innowacji i ich wdrażania. W procesie tym wiodącą rolę odgrywa człowiek – uczestnik organizacji – właściciel, kierownik, specjalista, pracownik operacyjny. Człowiek jest zdolny, twórczy i kreatywny. Posiada wiedzę i umiejętności, dzięki którym kreuje innowacje w postaci nowych produktów, procesów, różnego rodzaju usprawnień. Organizacja będzie tym bardziej innowacyjna, im lepiej jej pracownicy będą potrafili owe innowacje kreować i adaptować do realizacji jej celów. Od innowacyjności pracowników, ich zdolności tworzenia nowych rozwiązań (innowacji) zależy innowacyjność organizacji. Innowacyjność pracowników wymaga posiadania przez nich odpowiednich kompetencji i kreatywności, potencjału innowacyjnego (Szelańska-Rudzka, 2015, s. 479), bez których nie byłoby inno-

wacji (Pietroń-Pyszczyk, Piwowar-Sulej, 2013, s. 9–10). Wyzwolenie innowacyjności pracowników będzie możliwe wówczas, gdy przedsiębiorstwo stworzy im odpowiednie warunki, między innymi, w postaci partycypacji¹ bezpośredniej (Summers, Hymen, 2005, s. 29; Moczulska, 2011, s. 48, 58; Cierniak-Emerych, 2012, s. 62, 103; Rutka, Czerska, 2013, s. 27–28). Innowacje nie muszą pochodzić jedynie z wysokonakładowych, kosztownych działów badawczo-rozwojowych². Twórcami innowacji mogą być wszyscy pracownicy posiadający odpowiednie predyspozycje w postaci: zdolności twórczych, kreatywności, wiedzy merytorycznej, motywacji do pracy oraz zaangażowania na rzecz organizacji. Wykorzystanie w procesie innowacyjnym partycypacji bezpośredniej, stworzenie pracownikom możliwości współdecydowania o żywotnych dla nich i dla przedsiębiorstwa sprawach jest skutecznym i nisko kosztowym sposobem tworzenia innowacji³. Sprzyja budowaniu

motywacji, zaangażowania, kapitału ludzkiego organizacji (Mączyński, 1996, s. 54; Summers, Hymen, 2005, s. 10, 28). Wiąże się z coraz wyższym poziomem wykształcenia i aspiracji pracowników, dążących do spełnienia potrzeb wyższego rzędu, m.in. uczestnictwa, samorealizacji, które można zaspokoić dzięki partycypacji (Juchnowicz, 2002, s. 154–155).

Celem artykułu jest analiza wpływu partycypacji bezpośredniej pracowników na innowacje i innowacyjność organizacji. Do realizacji celu wykorzystano, zmodyfikowany przez autorkę, model uczestnictwa pracowników w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa (rys. 1). Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury przedmiotu.

O partycypacji bezpośredniej pracowników

Przez partycypację pracowników rozumieć należy „wynikające z podziału władzy, bezpośrednie oddziaływanie na siebie – w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy – różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji” (Zimniewicz, 1991, s. 81). Oznacza ona upodmiotowienie pracowników w organizacji (Stocki i in., 2008, s. 24–25; Cierniak-Emerych, 2012, s. 71). Wynika ze stosunku pracy (Głądoch, 2008, s. 16), a nie z prawa własności. „Odwołuje się do uniwersalnych potrzeb i ideałów ludzkich: samorealizacji w procesie pracy, uznania, godności ludzi pracy i demokratyzacji, manifestowanych we wszystkich nowoczesnych społeczeństwach” (Mendel, 2002, s. 32). Jak twierdził Ch. Bernard: „tylko organizacje dające odpowiedni zakres swobody pracownikom są wystarczająco innowacyjne, aby odnieść sukces” (Mendel, 2002, s. 32). Z kolei, dzięki większej samodzielności pracowników, łatwiej wykorzystać ich twórcze możliwości. Docenić tym samym wartość partycypacji bezpośredniej (Głądoch, 2008, s. 47), szczególnie istotnej z punktu widzenia skuteczności w realizacji celów organizacji (Summers, Hymen, 2005, s. 4). Wymaga to stwarzania w przedsiębiorstwie warunków do otwartej komunikacji, wymiany informacji, wsłuchiwanie się w opinie pracowników, autonomii, delegowania uprawnień i odpowiedzialności, pracy zespołowej, stymulowania niezależności myślenia i działania, czyli współdziałania pracowników w zarządzaniu organizacją (Moczulska, 2011, s. 39–42; Mowbray i in., 2015, s. 385, 387). Jednak z uwzględnieniem konkretnej sytuacji, w jakiej proces ten przebiega (Mendel, 2002, s. 32–33), w tym doboru właściwego, sprzyjającego partycypacji, stylu kierowania (Szelągowska-Rudzka, 2014b, s. 361–362, Summers, Hymen, 2005, s. 34, 46).

Spośród różnych form partycypacji pracowników, prezentowanych w literaturze przedmiotu (Szelągowska-Rudzka, 2014a, s. 222–223; Summers, Hymen, 2005, s. 3–7; Gollan, Xu, 2015, s. 2–10), szczególnie istotna, dla podjętych rozważań, jest partycypacja bezpośrednia. Oznacza ona indywidualne i grupowe uczestnictwo pra-

cowników⁴ w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji⁵, dotyczących działania przedsiębiorstwa na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej⁶, a także pracowników, jako uczestników i realizatorów procesów, oraz zasad i warunków ich funkcjonowania w życiu organizacji⁷. Sposoby zastosowania partycypacji indywidualnej i grupowej w zarządzaniu prezentuje tabela 1.

Forma zespołowa uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji w szczególności wiąże się z kreatywnością i innowacyjnością proponowanych rozwiązań. Poprzez wspólne generowanie pomysłów, łączenie różnych punktów widzenia, różnych informacji dochodzi do efektu synergii, czyli takiego poziomu wyników, który nie zostałby osiągnięty indywidualnie przez żadnego uczestnika procesu (Sagie, Kosłowski, 2000, s. 25).

Partycypacja bezpośrednia charakteryzuje się także różną intensywnością uczestnictwa pracowników w procesie podejmowania decyzji. Występuje bowiem w formie biernej i czynnej. Pierwsza – współdziałanie – przejawia się prawem pracowników do informacji, do wysłuchania, do wypowiedzania się oraz do doradzania. Druga – współdecydowanie – oznacza prawo do wyrażania sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygnięcia oraz wyłącznego rozstrzygnięcia (Szelągowska-Rudzka, 2015, s. 479)⁸. Treść partycypacji bezpośredniej pracowników może dotyczyć spraw stanowiska pracy lub zagadnień przypisanych do wyższych szczebli w hierarchii organizacyjnej⁹ (zakres partycypacji). Z punktu widzenia efektów (partycypacja rezultatu) szczególnie ważna jest wartość wymiany informacji i udział w podejmowaniu decyzji pracowników, których te decyzje dotyczą. Oni najlepiej znają sytuację, dane zadanie, mają wiedzę i świadomość, jak je wykonać optymalnie (Mendel, 2002, s. 10). Poprzez partycypację ponoszą również współodpowiedzialność za skutki tych decyzji (Cierniak-Emerych, 2012, s. 97).

Intensywność partycypacji bezpośredniej (od biernej do czynnej), jej treść (sprawy, których dotyczy) i zakres (od operacyjnej, przez taktyczną, po strategiczną), wra- stają wraz z przechodzeniem do kolejnych sposobów włączania pracowników w proces decyzyjny (od rotacji do grup autonomicznych, tab. 1). Oznaczają coraz większy udział pracowników w tym procesie, stwarzają im możliwość większego wpływania na poszczególne jego etapy, na bardziej skuteczne rozwiązywanie problemów i generowanie ich nowych rozwiązań¹⁰.

Znaczenie partycypacji bezpośredniej wzrasta zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy (Kobyłko, Morawski, 2006, s. 57; Summers, Hymen, 2005, s. 4). Jej rozwój zależy od umiejętności ciągłego myślenia innowacyjnego pracowników oraz wdrażania nowych rozwiązań – innowacji – w procesie świadczenia pracy (Głądoch, 2008, s. 236).

Istota innowacji i innowacyjności organizacji

Innowacje to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka, „które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodat-

Tab. 1. Metody i techniki zarządzania uwzględniające partycypację indywidualną i grupową pracowników

Nazwa techniki /metody	Jej istota i wpływ na daną formę partycypacji bezpośredniej oraz związane z nią korzyści
Partycypacja indywidualna	
Rotacja pracowników na stanowiskach	<ul style="list-style-type: none"> przesuwanie poszczególnych pracowników na różne stanowiska pracy w obrębie działu lub całego przedsiębiorstwa sprzyja rozwojowi kwalifikacji i podmiotowości pracowników, poznawaniu przez nich przedsiębiorstwa, wzrostowi ich potencjału partycypacyjnego i twórczego
Poszerzanie pracy	<ul style="list-style-type: none"> przydzielanie bardziej złożonych zadań (np. scalenie kilku dotychczas wykonywanych na różnych stanowiskach), dawanie możliwości doboru sposobów ich realizacji, co prowadzi do partycypacji na poziomie operacyjnym i usprawniania działalności operacyjnej
Wzbogacanie pracy i jej projektowanie	<ul style="list-style-type: none"> zwiększenie uprawnień pracowników w zakresie planowania pracy (powiązania działań wytwórczych, pomocniczo-obsługujących i administracyjnych), podejmowania decyzji odnośnie, do metod pracy, środków jej realizacji i kontroli (samokontroli), wpływania tym samym na pracę zespołu i ponoszenie odpowiedzialności za jego i własne wyniki sprzyja poszerzeniu kwalifikacji pracowników, wzmacnia ich uczestnictwo i gotowość do poszukiwania innowacyjnych sposobów organizacji pracy i jej projektowania
Elastyczny czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> współdecydowanie przez pracowników o godzinach rozpoczęcia i końca pracy, komprimowanie tygodnia pracy (rozłożenie wymaganej liczby godzin pracy na mniejszą liczbę dni), dzielenie pracy między różne stanowiska, określanie czasu pracy na podstawie zadań do realizacji technika ta pozwala dopasować organizację pracy do potrzeb życiowych i zawodowych pracownika, prowadzi do wzrostu autonomii, dojrzałości zawodowej, kreatywności i usprawnień, a także zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy, obniża koszty firmy
Telepraca	<ul style="list-style-type: none"> możliwość wykonywania pracy poza przedsiębiorstwem, np. w domu sprzyja poprawie organizacji pracy, zwiększa autonomię pracownika i intensywność partycypacji, prowadzi tym samym do wzrostu satysfakcji z pracy i jej doskonalenia
Systemy wynagradzania kafeteryjnego	<ul style="list-style-type: none"> pozwała jednostce na wybór świadczeń niematerialnych jako nagrody za wydajną pracę wybór zwiększa autonomię pracowników, ich uczestnictwo w decyzjach (partycypacja czynna), poprawia motywację, zachęca do szukania nowych, skuteczniejszych sposobów realizacji zadań
Partycypacja grupowa (zespołowa)	
Zarządzanie przez cele	<ul style="list-style-type: none"> pracownicy współdecydują o celach indywidualnych swojej pracy i sposobach ich osiągnięcia prowadzi to do podmiotowości pracowników, uwzględniania ich rosnących kompetencji, zwiększania uczestnictwa w zarządzaniu, a tym samym wpływa na sposób osiągnięcia celów zespołowych i organizacyjnych w nowatorski sposób
Koła jakości	<ul style="list-style-type: none"> pracownicy bezpośrednio wpływają na poprawę jakości produktów, uczestniczą w procesie podejmowania decyzji, mają możliwość urzeczywistniania swojej podmiotowości i potencjału twórczego poprzez proponowanie konkretnych, innowacyjnych rozwiązań; przyczyniają się tym samym do poprawy innowacyjności organizacji
Grupy autonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> poprzez współdecydowanie, szeroki zakres autonomii (ustalanie zadań jakościowych i ilościowych, określanie ich kolejności, metod realizacji, dobór członków grupy i rytmu pracy), podmiotowość, zdobywanie nowych kwalifikacji i samorealizację pracownicy włączają się w rozwiązywanie konkretnych problemów organizacyjnych, mają większe możliwości proponowania nowych, innowacyjnych rozwiązań technika ta wpływa bezpośrednio na spadek absencji, wzrost produktywności, elastyczności i jakości pracy oraz zadowolenia klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Moczułska, 2011, s. 24-34)

nio, w świetle określonych kryteriów i składających się w sumie na postęp” (Moszkowicz, 2006, s. 46-47), tj. poprawę sprawności działania organizacji. Jak dodaje P. Drucker (1992, s. 42, 29, 39), z jednej strony, innowacja jest „zmianą uzysku z zasobów”, z drugiej, „zmianą wartości i zaspokojenia potrzeb konsumenta poprzez wykorzystanie określonych zasobów” występujących w przyrodzie, którym człowiek (pracownik) nadaje wartość ekonomiczną. Zgodnie z Oslo Manual (2005, s. 48), innowacją jest „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy

lub w stosunkach z otoczeniem”. Mogą one być oparte na wynalazku, jak też doskonaleniu innowacji naśladowczych. Muszą jednak być nowością dla danej organizacji (Oslo Manual, 2005, s. 49).

Innowacje tworzą pewne continuum – od imitacji, innowacji naśladowczych, stosowanych z powodzeniem przez innych, tylko implementowanych w danej organizacji – aż po innowacje właściwe, radykalne, będące stricte nowym, innowacyjnym produktem, procesem, techniką czy organizacją pracy, nigdy wcześniej, przez nikogo, nie zastosowaną (Francik, 2009, s. 91). Mogą być inicjowane przez pracowników operacyjnych, na co dzień uczestniczących w ich realizacji (Drucker, 1992, s. 46-99).



Innowacyjność to, z jednej strony, kreowanie przez człowieka nowych pomysłów – innowacji, z drugiej, zdolność adaptowania tych innowacji w organizacji (Pietroń-Pyszczyk, Piwowar-Sulej, 2013, s. 10), w warunkach dużego ryzyka i niepewności (Francik, 2009, s. 95). Możliwości, zdolności innowacyjne, sprawność przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia i wprowadzania innowacji to jego potencjał innowacyjny. Przesądza on o tym, że dana organizacja jest przedsiębiorstwem innowacyjnym, podejmującym, z różnym nasileniem, działania rozwojowe (Kamińska, 2014, s. 203, 207).

Zdolność generowania innowacji i ich wdrażania zależy od tego, czy w organizacji zatrudnieni są pracownicy o odpowiednim potencjale wiedzy, umiejętności, zdolności twórczych, kreatywności, czy właściwie zorganizowana jest ich praca. Bez człowieka nie ma innowacji ani innowacyjności. Jak stwierdza P. Drucker (1992), sam wynalazek nie jest jeszcze innowacją. Jest nią dopiero jego adaptacja i wpływ na wartość dla klientów oraz strukturę generowanych przez organizację przychodów.

Wpływ partycypacji bezpośredniej pracowników na innowacje i innowacyjność organizacji

Innowacje i innowacyjność przedsiębiorstwa wymagają odpowiednich warunków, w tym uczestnictwa pracowników w procesie podejmowania decyzji. Udział ten stwarza pracownikom możliwość doskonalenia organizacji poprzez znajdowanie nowych zastosowań zasobów (generowanie usprawnień) oraz kreowanie nowości (od cząstkowych do przełomowych) w postaci innowacji organizacyjnych, procesowych, produktowych czy marketingowych¹¹. Zastosowanie w organizacji po raz pierwszy partycypacji bezpośredniej pracowników jest przykładem innowacji organizacyjnej.

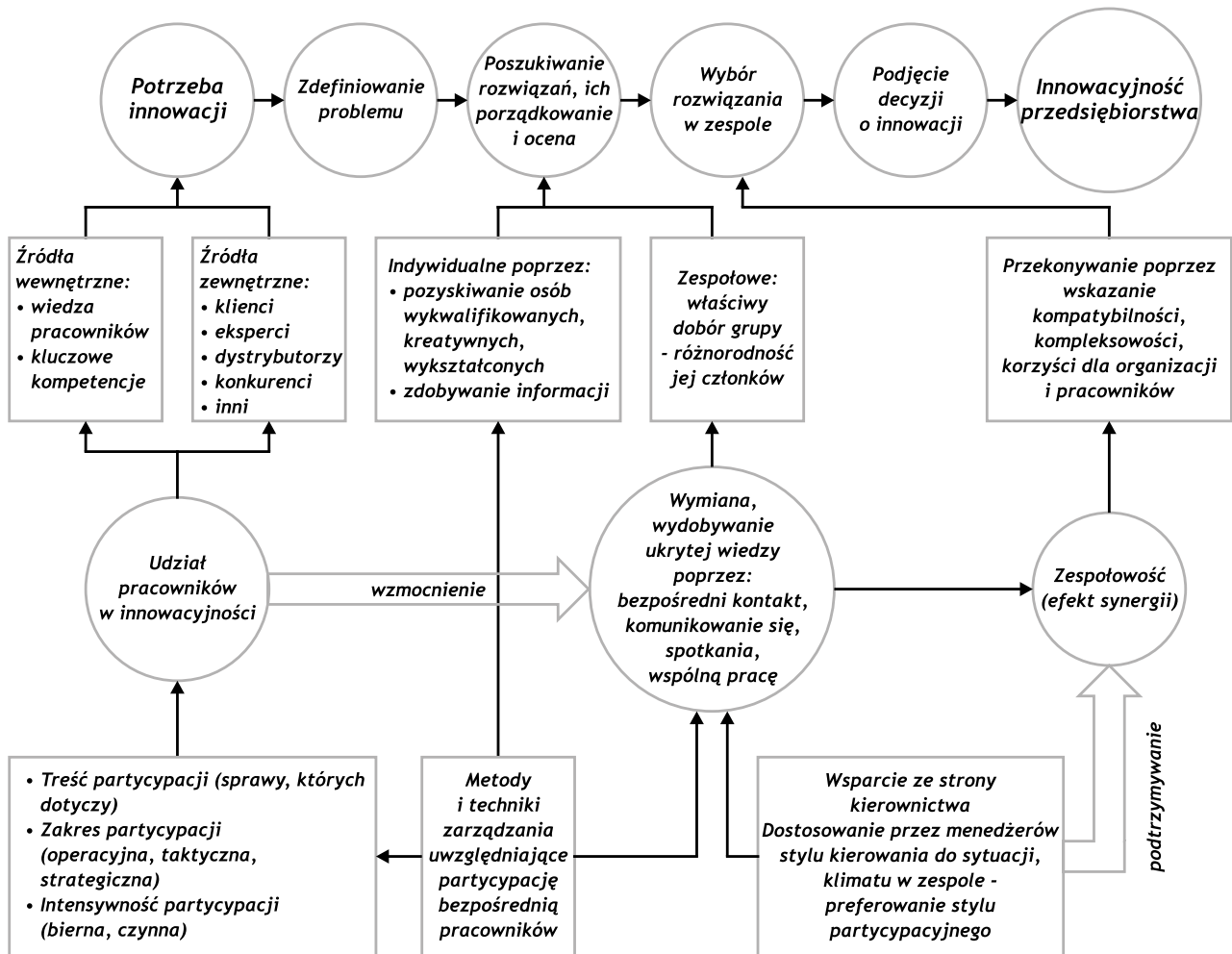
Wpływ partycypacji bezpośredniej pracowników na innowacje i innowacyjność organizacji prezentuje model przedstawiony na rysunku 1. Z modelu tego wynika, że udział pracowników w procesie innowacyjnym jest kluczowy. Pracownicy od pierwszego etapu cyklu – zidentyfikowania potrzeby innowacji – uruchamiają swój potencjał w postaci wiedzy, umiejętności i doświadczeń. Jest on związany z kluczowymi kompetencjami organizacji, decydującymi o sposobie zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów. Kontaktując się z interesariuszami zewnętrznymi (głównie klientami), pracownicy poznają ich opinie (pochlebne i niepochlebne), niespełnione potrzeby i oczekiwania. Stają się one inspiracją do poszukiwania i proponowania nowych sposobów ich zaspokojenia przez przedsiębiorstwo. Pracownicy mogą korzystać z rozwiązań już na rynku istniejących (pochodzących od ekspertów, z ośrodków badawczo-rozwojowych czy od konkurentów). Mogą też – jak wskazuje P. Drucker (1992, s. 46–99) – dzięki swoim kompetencjom, potencjałowi twórczemu – dostrześć nieoczekiwane (okazje do innowacji), znajdować nowe zastosowania zasobów przedsiębiorstwa, kreować

wartość dla klientów i wpływać na poprawę sprawności działania organizacji i jej konkurencyjność. Wymaga to jednak faktycznego udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących różnych spraw (treść partycypacji), różnych poziomów hierarchii organizacyjnej (zakres partycypacji), różnej intensywności (od informacji o sytuacji aż po pełne uczestnictwo w ostatecznym rozstrzygnięciu), a także stosowania indywidualnych oraz grupowych technik i metod zarządzania sprzyjających partycypacji i wpływających na pobudzenie potencjału innowacyjnego zatrudnionych.

Ważny w tym procesie jest dobór pracowników o różnorodnych, uzupełniających się kwalifikacjach, predyspozycjach do twórczego myślenia, którzy indywidualnie i zespołowo potrafią wskazywać nowe rozwiązania. Szczególnie istotna jest umiejętność pracy w zespole i powoływanie do nich pracowników pochodzących z różnych działów przedsiębiorstwa (Stankiewicz, Moczulska, 2004, s. 38). To praca zespołowa przede wszystkim wpływa na kreowanie innowacji (Wilkinson i in., 2013, s. 592–595). Wzmocnia ją system motywacyjny, kultura organizacyjna, metody heurystyczne rozwiązywania problemów, partycypacyjne metody i techniki zarządzania. Wsparcie kierownictwa stosującego sprzyjający partycypacji styl kierowania prowadzi do wydobywania i wymiany między pracownikami wiedzy ukrytej, uczenia się, zacieśniania współpracy, osiągnięcia efektu synergii – generowania innowacji. Proces grupowego wyboru najlepszych rozwiązań (będących odpowiedzią na zaistniałą na wstępie potrzebę innowacji) oraz udział pracowników w podejmowaniu decyzji o adaptacji wybranych innowacji w przedsiębiorstwie to droga do budowania jego innowacyjności (rys. 1).

Zaprezentowane w opracowaniu formy partycypacji bezpośredniej dają zatrudnionym różne możliwości oddziaływania na opisany proces innowacyjny i jego efekty w postaci innowacji. Współdziałanie (partycypacja bierna) dopuszcza ich głównie do informacji i konsultacji na temat zjawisk zachodzących w organizacji, wypowiedzenia swoich opinii, spostrzeżeń, pomysłów oraz proponowania możliwych udoskonalień (innowacji cząstkowych, naśladowczych). O wiele większy zakres możliwości i większą skuteczność w procesie innowacyjnym zapewnia zatrudnionym współdecydowanie (partycypacja czynna). W ramach tej formy partycypacji pracownicy mają możliwość wyrażania sprzeciwu czy wyrażania zgody na określone rozwiązania. Wspólnie z przełożonymi lub samodzielnie mogą decydować o wyborze wariantów, które uważają za najlepsze. Propozycje przez nich wybrane mogą być innowacjami przełomowymi (radykalnymi). Zatem im większa jest intensywność partycypacji, im szerszego zakresu spraw dotyczy, tym większy wpływ mają pracownicy na tworzenie i adaptację innowacji w przedsiębiorstwie.

Jeżeli pracownicy wypowiadają się i współdecydują w obrębie spraw dotyczących stanowiska pracy (warunków pracy, sposobu pracy, technologii działania)



Rys. 1. Model uczestnictwa pracowników w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stankiewicz, Moczulska, 2004, s. 40)

– a więc zagadnień operacyjnych realizowanych na najniższym szczeblu zarządzania – generują przede wszystkim innowacje organizacyjne. Gdy treść partycypacji dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, struktury organizacyjnej, spraw priorytetowych (np. inwestycji) – czyli partycypacja osiąga zakres taktyczny i strategiczny, wkracza na wyższe poziomy hierarchii organizacyjnej – powstają możliwości rozwiązywania bardziej złożonych problemów, kształtowania innowacji organizacyjnych, procesowych, produktowych i marketingowych o przełomowym znaczeniu.

Metody i techniki sprzyjające zespołowej partycypacji bezpośredniej (zarządzanie przez cele, koła jakości, grupy autonomiczne) stwarzają lepsze warunki do generowania i adaptowania przez pracowników innowacji niż metody i techniki partycypacji indywidualnej (rotacja na stanowiskach, poszerzanie pracy, wzbogacanie pracy i jej projektowanie, elastyczny czas pracy, telepraca). Zapewniają większe możliwości proponowania różnych rodzajów innowacji, zarówno naśladowczych, jak i radykalnych. Zwiększają realność wpływu – partycypację rzeczywistą i stopień sformalizowania – partycypację formalną (opartą na przepisach wewnątrzorganizacyjnych).

Telepraca, elastyczny czas pracy czy systemy wynagradzania kafeteryjnego oddziałują głównie na motywację podwładnych, zakres posiadanej przez nich autonomii. Oznaczają docenianie kwalifikacji i wkładu pracowników w rozwój organizacji i tym samym wpływają na pobudzanie ich kreatywności, twórczości i motywacji do poszukiwania usprawnień i innowacji. Rotacja pracy, jej poszerzanie czy wzbogacanie i projektowanie pozwalają pracownikom lepiej poznać zakres realizowanych zadań i celów organizacji. Poszerzają ich wiedzę, umiejętności, doświadczenie. Zwiększają potencjał partycypacyjny i innowacyjny.

Wzmacnianie procesu partycypacji bezpośredniej pracowników i procesu innowacyjnego w organizacji poprzez takie techniki, jak: zarządzanie przez cele (udział zatrudnionych w wyznaczaniu celów, a następnie sposobów ich realizacji), koła jakości (oddolne poszukiwanie sposobów doskonalenia produktów) czy grupy autonomiczne (o szerokiej samodzielności i prawie współdecydowania w kwestiach wyboru sposobów rozwiązywania problemów, identyfikowania okazji innowacyjnych i możliwości ich wykorzystania w postaci innowacji), wiąże się z uzyskaniem przez pracowników większego, rzeczywistego wpływu na innowacyjność organizacji.



Podsumowanie

W opracowaniu przeprowadzono analizę wpływu partycypacji bezpośredniej pracowników na innowacje i innowacyjność organizacji. W tym celu wykorzystano, zmodyfikowany przez autorkę, model uczestnictwa pracowników w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa.

Pracownicy włączani bezpośrednio w proces podejmowania decyzji, ukierunkowany na tworzenie innowacji i ich adaptację w organizacji, mają możliwość identyfikowania potrzeb innowacji (na podstawie źródeł wewnętrznych i zewnętrznych), określania kierunków działań związanych z ich zaspokajaniem, proponowania, oceniania, dokonywania wyboru rozwiązań najlepiej spełniających te potrzeby oraz ich wdrażania w organizacji. Dzięki zastosowaniu różnych form partycypacji bezpośredniej oraz metod i technik zarządzania uwzględniających tę formę partycypacji pracownicy mogą proponować usprawnienia oraz zupełnie nowe rozwiązania. Innowacje zgłaszane przez pracowników, zespołowo i indywidualnie, nie wymagają dużych nakładów finansowych. Wymagają stworzenia mechanizmów uwzględniania wiedzy, kreatywności, zaangażowania pracowników w proces innowacyjny poprzez ich udział w podejmowaniu decyzji, stosowanie partycypacyjnych metod i technik zarządzania.

Człowiek w procesie innowacyjnym jest kluczowym czynnikiem. Partycypacja bezpośrednia pracowników pozwala ten czynnik optymalnie wykorzystać. Jest skuteczna, warta rozważenia i zastosowania w organizacji budującej swoją innowacyjność.

dr Katarzyna I. Szelańska-Rudzka
Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
e-mail: k.szelańska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl

Przypisy

- 1) Synonimem partycypacji jest termin uczestnictwo/udział pracowników w zarządzaniu (Gładoch, 2008, s. 71).
- 2) Ich źródeł można poszukiwać także poza organizacją, od ośrodków naukowo-badawczych po konsumentów. (więcej Pietroń-Pyszczek, Piwowar-Sulej, 2013).
- 3) Jeżeli pracownicy włączeni są w opracowywanie projektów innowacyjnych, koszty są małe, ponieważ konsultanci są zbędni (Spencer, Strong, 2010, s. 1). Partycypacja pracowników „jest jednym z tańszych czynników poprawy efektywności funkcjonowania, (...) obniża koszty pracy poprzez zmniejszenie fluktuacji pracowników i wydłużenie ciągłości stosunku pracy (...), poprzez związek z pracownikami tworzy nadwyżkę ekonomiczną, która zostałaby stracona podczas strajku” (przejaw niezadowolonia pracowników wynikający z niedostatecznej partycypacji w zarządzaniu) (Juchnowicz, 2002, s. 1461–47, 154). Ponadto partycypacja pracowników przyczynia się do: zmniejszenia marnotrawstwa, liczby zachorowań (Moczulska, 2011, s. 26, 45, 66), szybszej akceptacji zmian organizacyjnych (Summers, Hymen, 2005, s. 10).

- 4) Partycypacja indywidualna przejawia się elastycznym czasem pracy, doborem zadań (a nawet dokonywaniem ich okresowych zmian), form wynagrodzenia (materialnego, niematerialnego) oraz wpływem na dobór stosowanego przez przełożonego stylu kierowania. Partycypacja grupowa obejmuje udział pracowników w takich formach organizacyjnych, jak: grupowa organizacja pracy, zebrania załóg, koła jakości czy grupy autonomiczne (Moczulska, 2011, s. 16).
- 5) Decyzji, takich jak: rozpoznanie problemu, zbieranie informacji z nim związanych, poszukiwanie rozwiązań i ich wybór, wdrażanie wybranego rozwiązania. Jeżeli pracownicy uczestniczą we wszystkich etapach cyklu decyzyjnego, ma miejsce partycypacja pełna, jeżeli w wybranych – partycypacja częściowa.
- 6) Od partycypacji operacyjnej (podejmowanie decyzji dotyczących bezpośrednio pracy zatrudnionych) poprzez taktyczną (szerszy zakres decyzji: planowanie i organizowanie pracy, dobór środków realizacji celów i zadań taktycznych) aż po strategiczną (uczestnictwo w decyzjach strategicznych).
- 7) Jest to partycypacja rozumiana czynnościowo jako proces włączania pracowników w proces podejmowania decyzji – przypisania im funkcji, zadań czy uprawnień przynależnych podmiotom szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie (zgodnie z zasadą podziału władzy) (Piwowarczyk, 2006, s. 83).
- 8) Jeżeli pracownicy faktycznie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji, partycypacja ma formę rzeczywistą. Jeżeli ich udział jest pozorny (ograniczony jedynie do wyobrażenia o uczestnictwie) ma formę postrzeganą. Ponadto partycypacja bezpośrednia pracowników może być uregulowana określonymi przepisami wewnątrzorganizacyjnymi (partycypacja formalna) lub nieuregulowana – dobrowolna (nieformalna).
- 9) Na przykład: organizacji i warunków pracy (w tym socjalno-bytowych oraz BHP), zarządzania zasobami ludzkimi, spraw handlowych i finansowych, technologii produkcji, struktury organizacyjnej, spraw o znaczeniu strategicznym, jak fuzje czy restrukturyzacja.
- 10) Skuteczność tych podejść powoduje, że są one wykorzystywane w innych metodach i technikach zarządzania, takich jak: Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM), Business Process Reengineering (BPR), zarządzanie przez wyszczuplanie (lean management), zarządzanie czasem (TBM), empowerment, organizacja ucząca się. (więcej Moczulska, 2011, s. 343–8).
- 11) Według Oslo Manual (2005, s. 19, 50–55), innowacje organizacyjne to nowe metody organizacyjne w przyjętych zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem; procesowe – znaczące zmiany w metodach produkcji i dostarczania produktów, tworzenia i świadczenia usług, w tym w zakresie technologii, urządzeń i/lub oprogramowania; produktowe to znaczące zmiany (nowe produkty lub udoskonalenia) istniejących wyrobów, usług czy ich zastosowań; marketingowe to nowe metody marketingowe (np. w projekcie/konstrukcji produktu, w opakowaniu, promocji i dystrybucji produktu czy w metodach kształtowania cen).

Bibliografia

- [1] Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracowników w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

- [2] Drucker P. (1992), *Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [3] Francik A. (2009), *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości*, [w:] J. Targalski, A. Francik, *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Wyd. II rozszerzone, C.H. Beck, Warszawa, s. 89–125.
- [4] Gładoch M. (2008), *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*, Wyd. II uzupełnione, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- [5] Gollan P.J., Xu Y. (2015), *Re-engagement with the Employee Participation Debate: Beyond the Case of Contested and Captured Terrain*, „Work, Employment and Society”, Vol. 29, No. 2, pp. 1–13.
- [6] Juchnowicz M. (2002), *Partycypacja jako narzędzie polityki personalnej*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa, s. 135–155.
- [7] Kamińska K. (2014), *Przedsiębiorstwo innowacyjne – kryteria identyfikowania w teorii i praktyce*, [w:] A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, Instytut Transportu i Handlu Morskiego, Gdańsk, s. 201–214.
- [8] Kobyłko G., Morawski M. (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- [9] Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFiS PAN, Warszawa.
- [10] Mendel T. (2002), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- [11] Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [12] Moszkowicz M. (2006), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 45–53.
- [13] Mowbray P.K., Wilkinson A., Tse H.H.M. (2015), *An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agendas*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 17, pp. 382–400.
- [14] *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition (2005)*, OECD, European Communities, Paris.
- [15] Pietroń-Pyszczek A., Piwowar-Sulej K. (2013), *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne*, Wyd. Marina, Wrocław.
- [16] Piwowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [17] Rutka R., Czerska M. (2013), *Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 298, s. 27–39.
- [18] Sagie A., Koslowsky M. (2000), *Participation and Empowerment in Organizations*, London-New Delhi.
- [19] Spencer J.C., Strong B. (2010), *Who Has Innovative Ideas? Employees*, „The Wall Street Journal”, August 10, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704100604575146083310500518>.
- [20] Stankiewicz J., Moczulska M. (2004), *Partycypacja pracownicza a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Management”, Vol. 8, No. 2, s. 35–42.
- [21] Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, a Wolters Kluwer business, Kraków.
- [22] Summers J., Hymen J. (2005), *Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation, York.
- [23] Szelągowska-Rudzka K. (2014a), *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako przykład innowacji organizacyjnej*, [w:] A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, Instytut Transportu i Handlu Morskiego, Gdańsk, s. 215–226.
- [24] Szelągowska-Rudzka K. (2014b), *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, s. 360–370.
- [25] Szelągowska-Rudzka K. (2015), *Management Style as Determinant of Employees Direct Participation in ICT Industry – Case Study*, [in:] J.C.D. Rouso (ed.), *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance*, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading, pp. 478–486.
- [26] Wilkinson A., Townsend K., Burgess J. (2013), *Reassessing Employee Involvement and Participation: Atrophy, Reinvention and Patchwork in Australian Workplaces*, „Journal of Industrial Relations”, No. 55(4), pp. 592–595.
- [27] Zimniewicz K. (1991), *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa.

Employee Direct Participation, Innovations and Innovativeness of the Organisation

Summary

The aim of the paper is to analyze the influence of employee direct participation in creating innovations and innovativeness of the organisation. The article includes reflections on the core of direct participation of employees, participative methods and techniques of management, innovations and innovativeness of the organisation. The analysis is based on the model of employee participation in shaping the innovativeness. It points out how this participation in decision-making processes influences the process of creating innovations and their implementation in the organization. The method of literature analysis has been used in the study.

Keywords

innovation, innovativeness of the organisation, decision-making process, employee direct participation



OTOCZENIE MODELU BIZNESOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA RAFINERYJNEGO

Paweł Kęcki

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rafineryjne zapewniają światowej gospodarce wiele produktów niezbędnych do jej funkcjonowania. De facto, praktycznie całkowity transport lądowy, morski oraz powietrzny zasilany jest produktami przedsiębiorstw rafineryjnych. Produkcja większości dóbr utożsamianych z nowoczesną gospodarką jest niemożliwa bez wkładu wspomnianych przedsiębiorstw. Powyższe czynniki sprawiają, iż otoczenie, w którym przyszło przedsiębiorstwom rafineryjnym kształtować swe modele biznesowe, jest niesłychanie złożone i wielowymiarowe.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie otoczenia biznesowego i ukazanie jego wpływu na wybrane elementy modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego.

W opracowaniu wykorzystano doświadczenia własne poparte wieloletnią obserwacją praktyki gospodarczej, refleksje wynikające z wymiany poglądów z menedżerami przedsiębiorstw rafineryjnych oraz praktykami branży rafineryjnej, a także analizę literatury fachowej, w tym publiczne raporty roczne przedsiębiorstw rafineryjnych.

Pojęcie modelu biznesowego

Od lat 50. ubiegłego wieku wielu autorów przedstawia w literaturze fachowej pojęcie i istotę modelu biznesowego, ukazując kluczowe elementy wpływające na zdolność poszczególnych organizacji do działania i konkurencyjności na rynku.

Przykładem są R.E.S. Boulton, B.D. Libert i S.M. Samek (1997, s. 244), definiujący model biznesu jako unikalne połączenie materialnych i niematerialnych aktywów, stanowiących zdolność organizacji do tworzenia wartości. Z kolei G. Hamel (2000, s. 74) przedstawia model biznesu jako powiązaną z klientami kompozycję kluczowej strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości.

Bardziej ogólną definicję ukazuje P. Banaszyk (2004, s. 9), który traktuje model biznesowy jako mniej lub bardziej rozwinięte wyobrażenie o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach. M. Muszyński (2006, s. 11) podaje znacznie szerszą definicję modelu biznesu, stwierdzając, iż jest to sposób, w jaki przedsiębiorstwo wypracowuje zysk. Podobnie M. Romanowska (2005, s. 101) charakteryzuje model biznesu jako sposób pozyskiwania klientów i ich obsługi przyjęty dla danego sektora.

Natomiast J. Niemczyk (2010, s. 203–207) ukazuje model biznesu jako mieszankę strategii, taktyki i działań operacyjnych, będącą w danym okresie kluczem do osiągnięcia sukcesu w określonej grupie biznesów. R. Amit i C. Zott (2001, s. 511) postulują, że model biznesu to substancja, struktura oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych.

Inną definicję przedstawia J. Rokita (2005, s. 27), stwierdzając, że model biznesu odzwierciedla sposoby osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji. Podobnie S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2011, s. 100–105) przyrównują model biznesu do logiki powiązań zawierających się pomiędzy zasobami organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla szeroko rozumianych klientów.

Interesujące ujęcie przedstawia A. Afuah (2004, s. 9–10), traktując model biznesowy jako zespół aktywności, które przedsiębiorstwo prowadzi, metod i czasu ich przeprowadzania, przy wykorzystaniu zasobów tworzących najwyższą wartość dla klientów i umożliwiających przechwytywanie wartości.

Bardzo interesującą z punktu widzenia przedsiębiorstwa rafineryjnego definicję podaje J. Brzóska (2007, s. 30, 228, 236–237), pisząc, iż model strategiczny przedsiębiorstwa energetycznego jest połączeniem koncepcji przewagi konkurencyjnej ze zbiorem działań i zasobów niezbędnych do jej realizacji, umożliwiającej organizacji osiągnięcie zamierzonych celów, w tym zwłaszcza rentowności, oraz przyczynianie się do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Autor wskazuje, iż model biznesu bazuje na konfiguracji architektury społecznej i technologicznej oraz procesów biznesowych (Brzóska, 2013, s. 2). Według J. Brzóska (2012, s. 2), model biznesu jest współczesną formą modelowego ujęcia koncepcji strategii, organizacji oraz zarządzania przedsiębiorstwem. Kluczowe w tworzeniu modeli biznesowych jest zapewnienie realizacji dwóch funkcji podstawowych dla przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości, tj. marketingu i innowacji, efektywne wykorzystanie zasobów i procesów, imperatyw osiągnięcia zysku i jego związku z ryzykiem biznesowym, tworzenie (w tym poprzez innowacje) wartości dla klienta i właścicieli oraz uzyskiwanie konkurencyjnej pozycji na rynku (Brzóska, 2009, s. 17).

Z kolei T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk (2008, s. 57 i 62) ukazują model biznesu jako narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie), obejmujące opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości.

Bardzo ciekawym poglądem na model biznesowy jest stwierdzenie A. Osterwaldera i Y. Pigneur (2012, s. 18), iż model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Wspomniany model składa się z dziewięciu kluczowych elementów, do których należą: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy oraz struktura kosztów (Osterwalder, Pigneur, s. 20–45). Należy zauważyć, iż w opisywanym przez wspomnianych autorów modelu biznesu zawarto elementy klasycznie postrzegane jako część otoczenia biznesowego (jak na przykład segmenty klientów czy też kluczowi partnerzy). Ta część specyfiki modelu biznesowego A. Osterwaldera i Y. Pigneur jest bardzo adekwatna do sytuacji przedsiębiorstw rafineryjnych, w przypadku których występują silne i złożone powiązania elementów przedsiębiorstwa z elementami jego otoczenia.

Otoczenie modelu biznesowego

W rozważaniach na temat przedsiębiorstw i ich modeli biznesu często można się spotkać z zależnościami między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Każde przedsiębiorstwo jest w bezustannym polu oddziaływania swego otoczenia, jak również jego otoczenie jest w polu oddziaływania przedsiębiorstwa. Ciągła obserwacja otoczenia odgrywa dziś szczególnie istotną rolę, ponieważ w otoczeniu biznesowym pojawiają się coraz to nowe elementy, poziom niepewności wzrasta, a rynek co chwila rzuca nam nowe wyzwania (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 204).

Świadomość przemian zachodzących w otoczeniu ułatwi dostosowywanie modelu biznesowego przedsiębiorstwa w taki sposób, by uwzględnił on charakter nowych czynników zewnętrznych i umożliwił przedsiębiorstwu właściwe reagowanie na nie (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 204).

Kluczowe jest zatem pytanie, czym jest otoczenie przedsiębiorstwa i jak je charakteryzować.

Według L. Berlińskiego (2009, s. 116), otoczenie przedsiębiorstwa to ogólnie pojęte obiekty i procesy, jakie funkcjonują poza jego organizacyjno-prawnymi ramami, a są ściśle związane z jego skutecznym komercyjnym działaniem. Wspomniana skuteczność determinowana jest pozytywnie przez szanse, jakie organizacji gospodarczej stwarza jej otoczenie, oraz determinowana negatywnie przez zagrożenia (Berliński, 2009, s. 116).

J. Fudaliński (2002, s. 47) nakreśla definicję otoczenia ogólnego, składającego się z wielu powiązanych ze sobą części, które mogą mieć znaczący wpływ na strategię działania firmy. Można w nim wyróżnić sześć głównych segmentów: demograficzny, socjokulturowy, prawno-polityczny, technologiczny, makroekonomiczny i globalny.

Z kolei G. Gierszewska i M. Romanowska (2000, s. 30–31) definiują otoczenie konkurencyjne, będące dla przedsiębiorstwa łatwiejszym do zidentyfikowania i obserwacji. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Najważniejszymi składnikami otoczenia konkurencyjnego są dostawcy, nabywcy, istniejący i potencjalni konkurenci. Cechą wspomnianego otoczenia jest to, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne: podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce.

Inną definicję otoczenia przywołuje I. Penc-Pietrzak (2003, s. 14), stwierdzając, że na otoczenie składają się okoliczności, zjawiska i procesy, przebiegające na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz instytucje znajdujące się poza jego obrębem. Idąc dalej, wspomniana autorka stwierdza, iż otoczenie przedsiębiorstwa stanowią czynniki techniczne, ekonomiczne, społeczne, prawne, polityczne i ekologiczne, określające warunki ramowe działania przedsiębiorstwa jako systemu otwartego, jak również różnorodne organizacje, które oddziałują na przedsiębiorstwo oraz na siebie wzajemnie, tworząc rozbudowaną sieć zależności (Penc-Pietrzak, 2003, s. 14).

Otoczenie rozróżnić można również ze względu na stopień jego powiązania z przedsiębiorstwem. Otoczenie wynikające z uwarunkowań polityczno-prawnych oraz społeczno-kulturowych określa się w tym przypadku mianem otoczenia dalszego (Gierszewska, Romanowska, 2000, s. 36). Z kolei otoczeniem bliższym nazywa się otoczenie branżowe, czyli zawierające zachowania nabywców, działania konkurentów, zachowania dostawców oraz relacje w łańcuchu tworzenia wartości (Gierszewska, Romanowska, 2000, s. 36).

Podobnie, według T. Falencikowskiego (2013, s. 83–84), do otoczenia dalszego zalicza się regulacje prawne dotyczące prowadzenia biznesu, decyzje administracyjne, konieczność uzyskania koncesji, certyfikatów, pozwoleń, normy (techniczne, ekologiczne, prawne, sanitarne), zmiany wzorców konsumpcji i stylu życia klientów, oczekiwane standardy obsługi, preferowane przez klientów miejsca zakupów. Do otoczenia bliższego autor zalicza zachowania nabywców (czyli potrzeby i wymagania klientów), działania konkurentów, zachowania dostawców oraz relacje w łańcuchu tworzenia wartości (Falencikowski, 2013, s. 84).

Jedną z najbardziej znanych definicji otoczenia bliższego (nazywanego również otoczeniem konkurencyjnym) jest ta przedstawiona przez M.E. Portera (2000, s. 22), ukazująca pięć sił konkurencyjnych. Autor wyodrębnił pięć głównych elementów otoczenia bliższego, do

których zaliczył: dostawców (i ich siłę przetargową), nabywców (jak również ich siłę przetargową), potencjalnie wchodzących na rynek konkurentów, substytuty (czyli produkty lub usługi zaspokajające te same potrzeby konsumentów) oraz istniejących już w danym sektorze rynku konkurentów.

Bardzo holistyczne podejście do koncepcji otoczenia modelu biznesowego prezentują A. Osterwalder i Y. Pigneur (2012, s. 205), którzy ukazują je jako swoistą przestrzeń, w której należy uwzględnić cztery główne elementy: siły oddziałujące na rynki, siły występujące w branży, najważniejsze trendy oraz siły makroekonomiczne.

Pod pojęciem sił rynkowych autorzy rozumieją główne czynniki kształtujące i zmieniające rynek, segmenty rynku, potrzeby i oczekiwania, koszty zmian oraz atrakcyjność przychodową (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 206). Siły branżowe to suma takich czynników, jak: konkurenci, nowi gracze, produkty i usługi substytucyjne, dostawcy i inne elementy łańcucha wartości oraz interesariusze (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 208). W ramach kluczowych trendów wyróżniamy trendy technologiczne, trendy ustawodawcze, trendy społeczne i kulturowe oraz trendy społeczno-gospodarcze (Osterwalder, Pigneur, 2012,

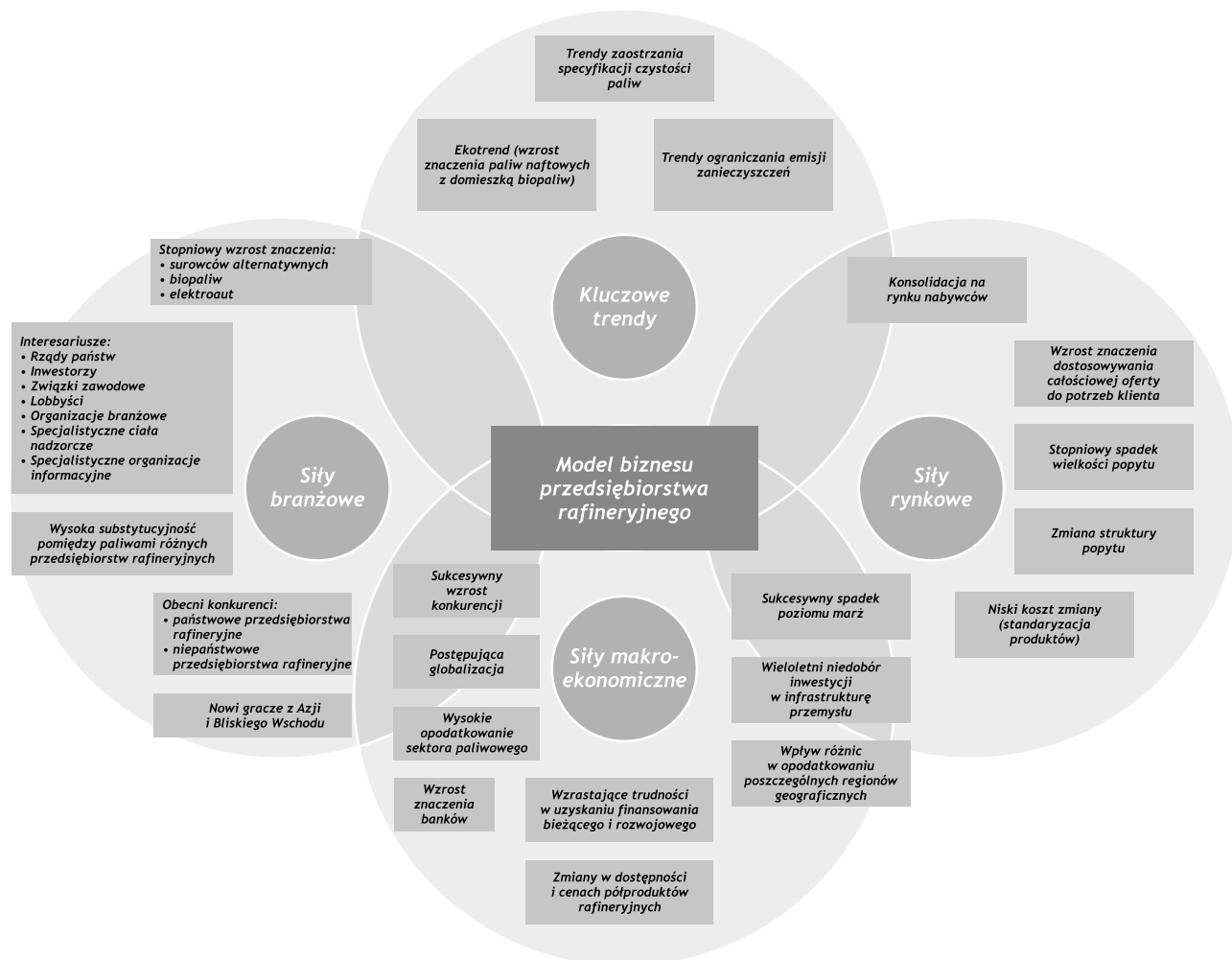
s. 210). Autorzy rozumieją siły makroekonomiczne jako: uwarunkowania rynku, wpływ rynków kapitałowych, dostępność towarów i innych zasobów oraz infrastrukturę gospodarczą (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 212).

Otoczenie biznesowe a elementy modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego

Przemysł rafineryjny jest niezwykle skomplikowanym sektorem światowej gospodarki, podlegającym ciągłym zmianom pod wpływem wydarzeń na globalnej arenie ekonomiczno-politycznej. Na rysunku 1 zostały przedstawione kluczowe elementy otoczenia przedsiębiorstwa rafineryjnego usystematyzowane wedle przedstawionego uprzednio podejścia A. Osterwaldera i Y. Pigneur.

Siły rynkowe

Refleksje na temat otoczenia modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego warto zacząć od spojrzenia na siły rynkowe, do których A. Osterwalder i Y. Pigneur zaliczają problemy rynku.



Rys. 1. Otoczenie przedsiębiorstwa rafineryjnego i jego najważniejsze elementy

Źródło: opracowanie własne

Niewątpliwym problemem rynku przedsiębiorstw rafineryjnych jest zmiana struktury popytu na produkty rafineryjne. Rafinerie na terenie Europy około 50 lat temu były budowane z myślą o zaspokojeniu zapotrzebowania na paliwa, które w większości składało się z popytu na benzynę. Niestety, jak prognozuje Europa, w Europie nastąpi drastyczna zmiana w strukturze popytu – średnie destylaty (takie jak Diesel, paliwo lotnicze i olej opałowy) stanowiąc będą około 60% popytu w roku 2030, podczas gdy benzyna zaledwie 10% (Burn, 2012). Oznacza to nagłą konieczność zmian modelu biznesu w zakresie kluczowych zasobów (w szczególności infrastruktury produkcyjnej – rozbudowę lub wymianę jednostek produkcyjnych). Część rafinerii europejskich dokonała już niezbędnych inwestycji, dodając dodatkowe jednostki produkcyjne, aby zmienić proporcje produkowanych paliw (Pieterse, Correljé, 2008, s. 23).

Wspomniane zmiany można również traktować przez pryzmat potrzeb i oczekiwań klientów obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rafineryjne (segmentów rynku). Kluczową jest identyfikacja potencjału wzrostu, czyli odpowiedź na pytanie: Które z oferowanych produktów będą zyskiwały na znaczeniu (na przykład paliwa transportowe), a które będą stopniowo na nim traciły (jak na przykład paliwa ciężkie wskutek widocznych na rynku trendów)? Analizując sygnały z otoczenia i wyznaczając trendy przewidywanego zapotrzebowania, będzie można odpowiednio dostosować element segmentów klientów (zwiększając udział grup o wysokim potencjale wzrostu).

Kolejnym problemem rynku jest fakt, iż popyt na paliwa ropopochodne na rynku europejskim stopniowo maleje. Odnosi się to zarówno do wzrastającej wydajności silników napędzanych paliwem ropopochodnym, jak i do wzrostu udziału w transporcie silników na biopaliwa lub hybryd, łączących silniki spalinowe z elektrycznymi. Innymi czynnikami wpływającymi na wydajność spalania paliw w transporcie, a co za tym idzie, zmniejszenie się popytu na nie, są na przykład: ulepszenie infrastruktury drogowej, wprowadzenie pojazdów ciężarowych o dłuższych naczepach oraz potencjalne zmniejszenie limitów prędkości na autostradach (Hittle, 2011, s. 51). Ten element otoczenia biznesowego w dłuższej perspektywie wpłynie negatywnie na strumienie przychodów przedsiębiorstwa rafineryjnego. Kluczowym rozwiązaniem okaże się sprzedaż nierentownych lub niekorzystnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa. Praktycy branży rafineryjnej odnajdą liczne sygnały takiego dostrajania modeli biznesowych na aktualnej arenie gospodarczej.

Z punktu widzenia segmentów rynku bardzo istotna jest konsolidacja na rynku nabywców paliw ropopochodnych ze szczególnym uwzględnieniem roli supermarketów. Na przestrzeni ostatnich lat wskutek racjonalizacji portfolio poszczególnych przedsiębiorstw rafineryjnych i ich wyjścia z wybranych krajów Unii Europejskiej powstała swego rodzaju szansa, którą wykorzystały supermarkety (Meijknecht i in., 2012, s. 38). Supermarkety używają paliw i stacji paliwowych jako sposobu na zachęcenie konsumentów do dokonywania zakupów w swoich sieciach handlowych i w tym celu obniżają cenę

paliw na wspomnianych stacjach do poziomu bliskiego poziomowi zakupu (Meijknecht i in., 2012, s. 38). Wspomniana sytuacja powoduje konieczność weryfikacji przez przedsiębiorstwa rafineryjne sposobu zarządzania siecią dystrybucji i sprzedaży (kluczowe działania) oraz dokonania krytycznej analizy sposobu przekazywania swej propozycji wartości klientom (kanały).

W przypadku otoczenia przedsiębiorstw rafineryjnych koszt zmiany (przejście do konkurencji) jest relatywnie niski ze względu na niemal doskonały przepływ informacji na rynku, brak struktur mono- czy też oligopolistycznych oraz standaryzację produktów. Wspomniana standaryzacja sprawia również, iż przedsiębiorstwa w swych modelach biznesowych powinny natychmiast implementować sygnały pochodzące od klientów odnośnie do atrakcyjności przychodowej. Mowa tu o takich sygnałach, jak: preferencje względem usług komplementarnych towarzyszących zakupowi głównego produktu (paliw), skłonności do akceptacji wyższej marży w przypadku usług świadczonych w konkretnych, ograniczonych działalności klienta ramach czasowych czy też na przykład akceptacji dodatkowej opłaty za magazynowanie już sprzedanego produktu. Wspomniane sygnały płynące z otoczenia modelu biznesowego wpływają na stopniową modyfikację elementu relacji z klientem oraz pośrednio na wzbogacanie składowych elementu strumieni przychodów.

Sily branżowe

Przełąd sił branżowych wpływających na model biznesowy przedsiębiorstwa rafineryjnego zacząć należy od przyjrzenia się konkurencji (w postaci zarówno obecnych konkurentów, jak i potencjalnych, nowych graczy).

Aktualnymi konkurentami przedsiębiorstwa rafineryjnego są w pierwszym rzędzie inne przedsiębiorstwa rafineryjne (zarówno prywatne, jak i państwowe). Ciekawym przykładem są tu międzyregionalne zależności konkurencyjne, jak na przykład te między Europą czy też Ameryką Północną a Bliskim Wschodem i Azją. Rafinerie Bliskiego Wschodu i Azji obarczone są znacznie niższymi kosztami pracy i o wiele niższymi podatkami. Znaczna liczba rafinerii w ekonomiach rozwijających się jest budowana w specjalnych strefach ekonomicznych i z tego powodu może czerpać korzyści z różnego rodzaju zwolnień z podatków dochodowych, korporacyjnych, od sprzedaży i dywidend (Meijknecht i in., 2012, s. 44). Przykładem takiego przedsiębiorstwa rafineryjnego jest indyjskie Reliance, posiadające zlokalizowaną w specjalnej strefie ekonomicznej rafinerię Jamnagar (Ministry of Petroleum and Gas of India, 2006, s. 46).

Do nowych graczy można zaliczyć nowo wchodzące na rynek rafinerie Bliskiego Wschodu i Azji budowane według nowocześniejszych i bardziej wydajnych technologii. Oznacza to, że tak zwane „Super-Rafinerie” ze względu na swój rozmiar (ekonomia skali) oraz zaawansowanie technologiczne są w stanie konkurować w środowisku, w którym starsze (na przykład europejskie) rafinerie nie będą realizowały już jakiegokolwiek marży (Pillai, 2012, s. 4). Oba wspomniane aspekty otoczenia wpływają znacząco

na element kluczowych partnerów modelu biznesowego, zwiększając konieczność wchodzenia przez przedsiębiorstwa rafineryjne w alianse pozwalające na dostęp do nowych technologicznie rafinerii oraz inaczej niedostępnych rynków zbytu.

W skład sił branżowych należy wliczyć produkty i usługi substytucyjne, takie jak alternatywne surowce energetyczne, biopaliwa, czy też w przypadku paliw transportowych dla sektora prywatnego: elektroauta. Zamienniki ropy oznaczają teoretycznie większą jej dostępność dla przedsiębiorstw rafineryjnych (przy założeniu *ceteris paribus*). Z kolei w przypadku surowców ubocznych rafinacji (takich jak paliwa ciężkie) to legislacja i trendy ustawodawczo-społeczne odgrywają dużo bardziej znaczącą rolę. W przypadku elektrosamochodów ich wpływ może okazać się z czasem znaczący, lecz jest to bardzo odległa perspektywa. Wedle portalu „Statista Das Statistik-Portal”, ilość elektroaut sprzedanych w USA, Japonii, Chinach i Niemczech wynosiła kolejno: 174, 68, 45 oraz 17,5 tysiąca sztuk w roku 2014 (Statista, 2015). Te pozornie dość wysokie liczby nabierają innego znaczenia, gdy zestawia się je z całkowitą liczbą rocznie produkowanych samochodów. Według tygodnika Forbes, rokrocznie na świecie produkuje się około 88 milionów ciężarówek, autobusów oraz samochodów osobowych (Perkowski, 2014).

Konkludując, pomimo faktycznej substytucyjności powyższych towarów, ich wpływ na przedsiębiorstwa rafineryjne pozostaje ograniczony. Niemniej jednak, element kluczowych działań modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego powinien zostać wzbogacony o stałe monitorowanie rynku zamienników ropy naftowej.

Mówiąc o substytucyjności produktów, nie należy zapominać, iż wskutek znormalizowania i standaryzacji jakości paliw naftowych klient może bez trudu zastąpić produkty jednego przedsiębiorstwa rafineryjnego produktami konkurenta, nie tracąc przy tym na jakości oferowanego produktu. Ten element środowiska branżowego przedsiębiorstwa rafineryjnego jest ściśle powiązany z elementem potrzeb i oczekiwań (siły rynkowe) zwiększając znaczenie dostosowania ofert do potrzeb klientów (zarówno cenowych, jak i względem oferowanej obsługi). W tym przypadku otoczenie biznesowe wymusza odpowiednie dostosowanie modelu biznesu, a konkretnie elementu relacji z klientami poprzez rozwój programów lojalnościowych oraz wprowadzenie dedykowanych zespołów proaktywnie analizujących i reagujących na potrzeby klientów. Praktycy tematu zechcą zauważyć, iż zdecydowana większość koncernów rafineryjnych prowadzi obecnie rozwiniętą politykę programów lojalnościowych.

Przypatrując się otoczeniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego, nie sposób nie wspomnieć o jego interesariuszach. Podmioty mogące wpływać na kształt modelu biznesowego to nie tylko inne przedsiębiorstwa rafineryjne czy kluczowi partnerzy, lecz również rządy poszczególnych państw, w których przedsiębiorstwo działa. Duży wpływ mieć będą lobbyści, organizacje branżowe, specjalistyczne ciała nadzorcze i informacyjne. Znaczący wpływ na działalność i wydajność

przedsiębiorstwa rafineryjnego będą mieli pracownicy i obecne w przedsiębiorstwie (oraz branży) związki zawodowe. Bardzo ważnym typem interesariuszy są inwestorzy, którzy traktują przedsiębiorstwa rafineryjne jako swoistą lokatę kapitału. Inwestorzy są często w stanie wywierać realną presję na zarząd przedsiębiorstwa rafineryjnego, by ten koncentrował się na krótkoterminowych wynikach przedsiębiorstwa. Konsekwencją może być na przykład poświęcenie długoterminowych, finansowo-intensywnych projektów na rzecz wykazywania dobrych rezultatów i wypłacania dywidend pod koniec kwartału. Chcąc przeciwdziałać podobnym zagrożeniom, model biznesu powinien uwzględniać komunikację z interesariuszami jako jedno ze swych kluczowych działań.

Kluczowe trendy

Bardzo istotnym trendem ustawodawczym jest trend zaostrzania się specyfikacji czystości paliw. Według tak zwanej mapy drogowej Unii Europejskiej do roku 2050 (z ang. EU Road Map 2050), transport publiczny powinien ulec „dekarbonizacji” w stopniu dochodzącym do 60% (Meijknecht, 2012, s. 12). Ponadto dyrektywa o jakości paliw zakłada w przyszłości zwiększone opodatkowanie dla paliw ciężkich i o wysokiej zawartości siarki (Meijknecht, 2012, s. 12). Innym elementem wpływającym negatywnie na marże przedsiębiorstw rafineryjnych będą zmiany w specyfikacji paliw morskich w latach 2015–2020 (Beddoes, 2012, s. 7) – dozwolona zawartość siarki nie większa niż 0,5% (Meijknecht, 2012, s. 12). Jest to przykład wpływu otoczenia na model biznesowy w zakresie elementu struktury kosztów (koszt adaptacji istniejącej bazy produkcyjnej, logistycznej i dystrybucyjnej do nowych wymogów) oraz kluczowych zasobów (potrzeba dodania nowych jednostek produkcyjnych i modyfikacji przestrzeni magazynowej).

Podobnym trendem z pogranicza dziedzin technologicznej oraz ustawodawczej jest wzrost europejskich wymogów ograniczenia emisji zanieczyszczeń, które nakładają na rafinerie obowiązek montażu instalacji obniżających zawartość szkodliwych substancji w produkowanych gazach spalinowych lub obligujące je do płacenia dodatkowych podatków za około 30% wydalanych gazów przemysłowych (Burn, 2012). Przewidywalne koszty wprowadzenia rzeczonych instalacji w sektorze rafineryjnym w Europie to około 10–30 miliardów euro (Beddoes, 2012, s. 8). Również ten trend znajduje odbicie w modelach biznesowych przedsiębiorstw rafineryjnych, w szczególności w dyskusjach nad kluczowymi zasobami oraz strukturą kosztów (bezpośredni wzrost kosztów operacyjnych), a także w potrzebie rozszerzenia elementu kluczowych partnerów o firmy dysponujące fachową wiedzą oraz technologią ułatwiającą sprostanie rygorystycznym wymogom.

Kluczowym trendem jest też tak zwany ekotrend (z pogranicza społeczno-kulturowego oraz ustawodawczego), w myśl którego paliwa transportowe są komponowane z tradycyjnych paliw pochodzenia naftowego oraz odnawialnych biopaliw. Chodzi tu o europejskie wymogi używania biopaliw w produkcji benzyny i paliwa

Diesel. Przykładem może być aktualny cel użycia 5,75% biopaliw w ogóle produkowanych w Unii Europejskiej paliw transportowych (IEA, 2011, s. 10). Wprowadzenie biopaliw odbija się negatywnie na marży przez dodanie dodatkowego półproduktu o względnie wysokiej cenie oraz przez wyparcie części popytu dotychczas zaspokajanego wyłącznie przez paliwo ropopochodne. Należy wspomnieć, że wymogi ustalone na rok 2020 wymagają od europejskich przedsiębiorstw rafineryjnych użycia minimum 10% paliw odnawialnych w produkcji paliw transportowych (Beddoes, 2012, s. 7). Ten trend stwarza potrzebę wnikliwego przeanalizowania kluczowych zasobów modelu biznesowego (ze szczególnym uwzględnieniem bazy zbiornikowej i dystrybucyjnej), ponownej optymalizacji struktury kosztów oraz dostosowania kluczowych zasobów (z uwzględnieniem wiedzy fachowej na temat mieszania danych komponentów chemicznych).

Siłły makroekonomiczne

Jedną z najbardziej znaczących sił makroekonomicznych w ostatnich latach jest globalizacja. Globalizacja w rozumieniu menedżerskim, podzielanym w tym artykule, jest konsekwencją pojawiania się coraz większej liczby globalnych przemysłów, w których pozycja firmy na rynku jednego kraju jest poważnie uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej na rynkach wielu innych krajów (Porter, 1986, s. 34–40).

Obserwowany wzrost konkurencji, związany w dużym stopniu z globalizacją gospodarki, powoduje konieczność kreowania bardzo różnych strategii i sposobów konkurowania (Brzówska, 2014, s. 156). Rodzi to również konsekwencje w postaci transgranicznej oraz transkontynentalnej konkurencji przedsiębiorstw rafineryjnych (zarówno o rynki zbytu, jak i surowce wsadowe). Wpływa to na znaczącą dynamizację elementu kluczowych działań modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego (w zakresie zakupu surowców wsadowych oraz dystrybucji produktów) i niejednokrotnie na potrzebę jego przeprojektowania. Globalizacja wymusza również poddanie pod rozważenie i modyfikację dotychczasowych kanałów, którymi przekazywano propozycję wartości.

Kolejnymi elementami otoczenia, mającymi wpływ na elementy modeli biznesowych przedsiębiorstw rafineryjnych w ujęciu makroekonomicznym, są dostępność i cena półproduktów rafineryjnych. Konsekwencją postępującej już racjonalizacji zdolności rafinacyjnej w Europie jest zamknięcie mniej skomplikowanych rafinerii i upadek przedsiębiorstw rafineryjnych o mniej wydajnych modelach biznesu. Półprodukty dostarczane przez nie dotychczas mogły być przetworzone w rafineriach o wyższym stopniu skomplikowania. Wskutek ich braku rafinerie o wysokim poziomie zaawansowania będą musiały zastąpić te surowce alternatywami o wyższej cenie rynkowej. Jest to kolejny przykład oddziaływania otoczenia stwarzającego bezpośrednią potrzebę przeprojektowania elementu kluczowych działań modelu biznesowego w zakresie zakupu surowców wsadowych oraz pośrednio rewizję adekwatności dotychczas przyjętej filozofii struktury kosztów danego modelu.

Znaczącym elementem krajobrazu makroekonomicznego w przypadku przedsiębiorstw rafineryjnych jest wysokie opodatkowanie sektora paliwowego. Przykładowo, na terenie Unii Europejskiej podatek nałożony na paliwa transportowe sięga 50% (Burn, 2012). Niemniej jednak jest to element od dawna oddziałujący na modele biznesowe przedsiębiorstw rafineryjnych i z tego względu posiadający stałe miejsce w strukturze kosztów praktycznie każdego modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego.

Równie znaczący z punktu widzenia makroekonomii jest wpływ międzyregionalnych różnic podatkowych (zaliczających się według A. Osterwaldera i Y. Pigneur do kategorii infrastruktury gospodarczej). Doskonałym przykładem są rosyjskie przedsiębiorstwa rafineryjne, będące partnerem handlowym dla europejskich przedsiębiorstw (od strony sprzedawanej im ropy), lecz równocześnie będące ich groźnym konkurentem (od strony eksportowanych do Europy gotowych produktów rafineryjnych). Rosyjski model biznesowy korzysta z możliwości sprzedaży eksportowej gotowych produktów rafineryjnych obciążonych cłem w wysokości 60% cła nałożonego na eksport ropy (Rudnitsky, 2015). Rząd rosyjski argumentuje tę politykę chęcią unowocześnienia istniejących na terenie Rosji rafinerii (Rudnitsky, 2015). Z drugiej jednak strony, powyższy mechanizm sprawia, że konkurujące z rosyjskimi przedsiębiorstwami rafineryjnymi na rynku eksportowym europejskie przedsiębiorstwa rafineryjne obciążone są wyższym kosztem produkcji, lecz tą samą możliwą do uzyskania ceną produktów końcowych. Dla praktyków tematu oznacza to potrzebę dostosowania modelu biznesowego w celu dalszego jego funkcjonowania w powyższych realiach. Mowa tu o uwzględnieniu wspomnianego negatywnego wpływu w strukturze kosztów rzeczzonego modelu.

Z punktu widzenia rynków kapitałowych, po kryzysie finansowym ostatnich lat uzyskanie finansowania dla działalności bieżącej oraz projektów rozwojowych stało się dla dużej części przedsiębiorstw rafineryjnych wyzwaniem. Wskutek spadku poziomu marż rafineryjnych duża część rafinerii (w szczególności europejskich) nie podlegała wystarczającym nakładom finansowym w celach dostosowywania i unowocześniania zarówno infrastruktury, jak i jednostek produkcyjnych (Burn, 2012). Podobny los podzieliła duża część infrastruktury terminali paliwowych i stacji benzynowych. Dla uczestników biznesu rafineryjnego oznacza to konieczność uwzględniania banków oraz firm tradingowych jako fundamentalnych składowych elementów kluczowych partnerów danego modelu biznesowego.

Kolejnym sygnałem płynącym z otoczenia przedsiębiorstw rafineryjnych jest fakt, iż rozwijające się ekonomie wskutek polityki fiskalnej napędzania rynku będą faworyzowały większą dostępność funduszy inwestycyjnych dla przemysłu rafineryjnego poprzez banki z większociowym udziałem rządowym (jak to ma miejsce w Chinach) oraz zwiększały łatwość w uzyskiwaniu gwarancji rządowych dla nowych projektów (Indie) (Meijnecht, 2012, s. 44). Również i ten fakt powinien znaleźć odzwierciedlenie w elemencie kluczowych partnerów przedsiębiorstwa rafineryjnego poprzez wprowadzenie klasyfikacji wspomnianych już banków ze względu na

ich udziałowców oraz rozszerzenie elementu kluczowych działań o adekwatne lokowanie nowych projektów w strefach ekonomicznych gwarantujących sprzyjające warunki inwestycyjne.

Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym artykule charakterystyka otoczenia biznesowego oraz zaprezentowane przykłady jego wpływu na wybrane elementy modelu biznesu z pewnością nie są wyczerpujące. Niemniej jednak ukazują złożoność oddziaływania i konieczność nieustannego dostosowywania elementów wybranego modelu do rzeczywistości biznesowej.

W powyższym artykule ukazano niewątpliwą potrzebę nieustannego monitorowania rynku przez przedsiębiorstwa rafineryjne ze względu na sukcesywnie zachodzące na nim zmiany: w szczególności w zakresie trendów ustawodawczych coraz mocniej zorientowanych na ochronę środowiska naturalnego oraz ze względu na niepokojące zmiany zauważalne po stronie nabywców wyrobów rafineryjnych (w tym znaczącą konsolidację oraz zmiany struktury popytu). Wspomnianą potrzebę potęguje sukcesywny wzrost poziomu konkurencji zarówno pomiędzy obecnymi na rynku przedsiębiorstwami rafineryjnymi, jak i wchodzącymi aktualnie na rynek nowymi rywalami tych przedsiębiorstw. Zauważone zależności o dynamicznym charakterze wskazują również na ciągłą potrzebę dostosowywania elementów modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego do jego wielowymiarowego otoczenia.

Oznacza to, iż praktycy biznesowi, chcący zwiększyć szanse powodzenia ich przedsiębiorstwa na międzynarodowej arenie gospodarczej, muszą w sposób systematyczny monitorować trendy i wydarzenia w otoczeniu biznesowym i w oparciu o ich analizę adekwatnie dostosowywać elementy przyjętego modelu biznesowego.

mgr Paweł Kęcki
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
 e-mail: pkecki@gmail.com

Bibliografia

- [1] Afuah A. (2004), *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- [2] Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-Business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, pp. 493–520.
- [3] Banaszyk P., (2004), *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 7–27.
- [4] Beddoes C. (2012), *Recent and Proposed Legislative Developments – Helping or Hindering European Refiner Competitiveness?* [in:] *Europa's Presentation from the PLATTS 6th Annual Refining Markets Conference*, Europa, Brussels, pp. 1–27.
- [5] Berliński L. (2009), *Modelowanie strategii biznesu*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- [6] Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M. (1997), *Cracking the Value Code: How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy*, Harper Collins Publishers, New York.
- [7] Brzóska J. (2012), *Dynamic of the Business Model of Metallurgical Products Servicing and Trading Company versus the Growth of its Effectiveness and Value*, Referat wygłoszony na konferencji METAL 2012 w Brnie.
- [8] Brzóska J. (2013), *Innovations as a Factor of Business Models Dynamic in Metallurgical Companies.*, Referat wygłoszony na konferencji METAL 2013 w Brnie.
- [9] Brzóska J. (2014), *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [10] Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, *Kwartalnik Naukowy* Nr 2(6), s. 5–23.
- [11] Brzóska J. (2007), *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [12] Burn J. (2012), *The European Refining Blues*, „The Oil Drum”, <http://www.theoil Drum.com/node/9193>, access date: 05.12.2015.
- [13] Cyfert S., Krzakiewicz K. (2011), *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, s. 100–105.
- [14] Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- [15] Fudaliński J. (2002), *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Antykw, Kraków.
- [16] Gierszewska G., Romanowska M. (2000), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [17] Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [18] Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- [19] Hittle A.L. (2011), *Oil Market Fundamentals – Medium Term Oil Market Outlook*, [in:] *Presentation from the Wood Mackenzie Oil Market Forum in London*, Wood Mackenzie.
- [20] IEA (2011), *Technology Roadmap Biofuels for Transport*, International Energy Agency.
- [21] Meijknecht J., Correljé A., Holk van B. (2012), *A Cinderella Story? Restructuring of the European Refining Sector*, Clingendael Energy Paper, Clingendael International Energy Programme.
- [22] Ministry of Petroleum & Natural Gas (2006), *Report of the Working Group on Petroleum & Natural Gas Sector for the XI Plan (2007 – 2012)*, Ministry of Petroleum and Gas of India.
- [23] Muszyński M. (2006), *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
- [24] Niemczyk J. (2010), *Modele biznesowe*, [w:] M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 203–210.

- [25] Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [26] Penc-Pietrzak I. (2003), *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- [27] Perkowski J. (2014) *Electric Cars: A Review of 2014*, „Forbes”, <http://www.forbes.com/sites/jackperkowski/2014/12/12/electric-cars-a-review-of-2014/>, access date: 05.12.2015.
- [28] Pieterse W., Correljé A.F. (2008), *Crude Oil Demand, Refinery Capacity and the Product Market: Refining as a Bottleneck in the Petroleum Industry*, Nationaal Instituut voor Internationale Betrekkingen Clingendael, The Hague.
- [29] Pillai V. (2012), *Always Trying to Get Better ...*, „Hydrocarbon Asia”, April – June, p. 4.
- [30] Porter M.E. (1986), *Changing Patterns of International Competition*, „California Management Review”, Vol. 28, No. 2, pp. 9–40.
- [31] Porter M.E. (2000), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- [32] Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [33] Romanowska M. (2005), *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, s. 99–104.
- [34] Rudnitsky J. (2015), *Russia's New Oil Product Export Duty Formula to Start Feb 1*, „Platts”, <http://www.platts.com/RSSFeedDetailedNews/RSSFeed/Oil/8446412>, access date: 05.12.2015.
- [35] Statista (2015), *Anzahl der zugelassenen Elektroautos in Japan, China, Deutschland und den USA im Jahr 2014*, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/243993/umfrage/bestand-elektrofahrzeuge-nach-laendern/>, access date: 05.12.2015.

A Refining Company Business Model's Environment

Summary

The object of the investigation is a contemporary refining company's business environment. The aim of this article is to present and then classify business environment of refining companies and systematize their components whilst exemplifying them with real-life examples, thus allowing business practitioners to compare it with their current business models. In order to do that, the author has conducted a review of the most significant elements of a refining company's business environment and the changes taking place therein and indicated their influence on selected business model components. The performed analysis shows a number of tendencies which can be observed on the refining market, their impact on the current and future activities of refining companies, the necessity of constant business environment monitoring and continuous business model adjustment.

Keywords

business model, business model environment, refining company, refining sector

IDENTYFIKACJA DZIAŁAŃ SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH W OBSZARZE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Agata Lulewicz-Sas

Wprowadzenie

Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) interpretuje się jako odpowiedzialność przedsiębiorstwa za wpływ jego decyzji i działań na wszystkie grupy interesariuszy. To dzięki interesariuszom i dla interesariuszy przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność, a co za tym idzie – interesariusze są głównymi podmiotami (odbiorcami) realizowanych przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych. Działania realizowane w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw trak-

tować należy jako dobrowolny¹, celowy i przemyślany sposób postępowania wpisany w strategię działania przedsiębiorstwa. Koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw analizować można dwojako. Po pierwsze, jako działania mające na celu zmniejszenie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na wszystkie grupy interesariuszy, a po drugie, jako działania pozwalające w przyszłości uniknąć negatywnych konsekwencji prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Realizacja działań społecznie odpowiedzialnych gwarantuje

przedsiębiorstwom ochronę interesu własnego, a także przyczynia się do pomnażania dobrobytu społecznego (Jabłoński, 2013, s. 61–71).

Według I. Kuraszko (2010, s. 83), do cech wyróżniających działania społecznie odpowiedzialne zalicza się: (i) uwzględnianie w prowadzeniu podstawowej działalności biznesowej wartości etycznych; (ii) uczciwe i terminowe wypełnianie zobowiązań; (iii) stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych opartych na szacunku dla pracowników i interesariuszy przedsiębiorstwa; (iv) osiąganie długotrwałego zysku przy jednoczesnym rozsądnym budowaniu i wzmocnieniu relacji ze wszystkimi interesariuszami; (v) wykorzystywanie dialogu z interesariuszami do usprawniania strategii rozwoju przedsiębiorstwa; (vi) budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku, która oparta jest na zapewnieniu trwałej wartości, zarówno dla udziałowców, jak i dla innych interesariuszy. Celem podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych jest przyczynianie się do uzyskania efektów społecznych, etycznych, ekologicznych i ekonomicznych, nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale także dla wszystkich jego interesariuszy.

Działania społecznie odpowiedzialne realizowane są przez przedsiębiorstwa w oparciu o różnego rodzaju standardy. B. Rok (2004) wyróżnił pięć grup standardów koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw: (i) standardy procesu (*process standards*) określające procedury kształtowania relacji z interesariuszami, komunikacji, budowania systemów zarządzania, np. AA1000, GRI; (ii) standardy wyników (*performance standards*) wskazujące, co jest dopuszczalne, a co jest zabronione, np. *Global Compact*, Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy; (iii) standardy zasad (*foundation standards*) określające najlepszą praktykę w poszczególnych obszarach, np. *Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych OECD*; (iv) standardy certyfikowane (*certification standards*) określające, jaki powinien być system zarządzania w danym obszarze, aby uzyskać certyfikat, np. SA 8000, ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18001/PN-N 18001; (v) standardy przeglądów (*screening standards*) wskazujące, jakie warunki przedsiębiorstwo musi spełnić, aby mogło zostać zakwalifikowane do danej grupy przedsiębiorstw, np. FTSE4GOOD, DJSI. Z kolei Ł. Makuch (2011, s. 7) wyróżnił cztery grupy instrumentów (standardów) społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw: (i) aspiracyjne zasady i kodeksy postępowania (dostarczają przedsiębiorstwom wzorów szeroko akceptowanych i pożądaných metod postępowania, którym brakuje formalnych mechanizmów implementacji oraz zewnętrznej weryfikacji); (ii) wytyczne odnośnie do systemu zarządzania oraz systemy certyfikacji (wytyczne mogą zostać wdrożone, poddane audytowi, rewizji oraz zewnętrznej certyfikacji na zgodność ze standardem); (iii) wskaźniki oceny używane przez agencje inwestycyjne, np. SRI² (zestawy kryteriów używanych do budowy wskaźników oceny stosowanych przez fundusze inwestycyjne celem identyfikacji przedsiębiorstw kwalifikujących się do włączenia w zakres koszyka in-

westycyjnego); (iv) wytyczne raportowania i komunikacji (nie określają poziomów odpowiedzialności, które przedsiębiorstwo musi osiągnąć, lecz dostarczają metod, procedur komunikacji, prowadzenia dialogu z interesariuszami i odpowiadania na ich potrzeby w odniesieniu do społecznych, środowiskowych i ekonomicznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa). Działania społecznie odpowiedzialne realizowane są zatem w oparciu o bardziej lub mniej sformalizowane standardy, jak również ogólnie przyjęte niesformalizowane zasady, nakazy i zakazy określone przez przedsiębiorstwo realizujące analizowaną koncepcję.

Z założenia implementacja działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach ma charakter dobrowolny, w praktyce jednak, zwłaszcza w krajach o dłuższych tradycjach w zakresie realizacji tej koncepcji, przedsiębiorstwa są poddawane presji, zarówno ze strony świadomego społeczeństwa, jak i ze strony konkurentów i partnerów biznesowych. W wielu przypadkach ich stosowanie stanowi swoistą „licencję na działanie” (Makuch, 2011, s. 7). Czynnikiem przymusu zewnętrznego może wpływać na sposób realizacji analizowanej koncepcji, a przez to zmniejszać efekty prowadzonych działań.

Na podstawie analizy literatury stwierdzić można, że działania społecznie odpowiedzialne są jasno zdefiniowane, a także dobrze wyspecyfikowane są typowe dla CSR działania. Literatura przedmiotu niewiele natomiast mówi o tym, w jaki sposób społeczna odpowiedzialność powinna funkcjonować (Urban, 2015, s. 218–227), kto powinien być inicjatorem działań społecznie odpowiedzialnych i co decyduje o ich wyborze. Ta luka badawcza stała się przyczynkiem do podjęcia tego zagadnienia w niniejszym artykule.

Celem artykułu jest zbadanie, w oparciu o badania ankietowe, podejścia do planowania³ działań społecznie odpowiedzialnych, a także ustalenie, w jakich obszarach są te działania realizowane. Przeprowadzone badania miały także na celu ustalenie, czy czas realizacji analizowanej koncepcji ma wpływ na stopień jej ukie-
runkowania na obszary CSR, takie jak: ład organizacyjny, relacje z pracownikami, relacje z konsumentami, uczciwe praktyki rynkowe, zaangażowanie społeczne, prawa człowieka, środowisko naturalne.

Metoda, cel, zakres badań

W 2013 roku w ramach realizowanego projektu badawczego na temat *Ewaluacja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki⁴, zostały przeprowadzone badania ilościowe na temat *Metody oceny podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych*⁵. Głównym celem badań było:

- określenie poziomu zaangażowania różnych grup interesariuszy na etapie planowania działań CSR;
- zweryfikowanie, czy potrzeby i cele poszczególnych grup interesariuszy są uwzględniane na etapie planowania działań CSR;

- wskazanie obszarów koncentracji działań CSR;
- określenie regularności badań wpływu realizacji działań CSR na poszczególne grupy interesariuszy;
- wskazanie narzędzi i kryteriów wykorzystywanych w procesie oceny działań CSR.

W niniejszym artykule zostały przedstawione wybrane wyniki badań dotyczące wyłącznie zagadnień związanych z tematem artykułu.

Dobór próby do badań miał charakter celowy. Badaniami objęto jednostki organizacyjne realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw posiadające swoje siedziby na terytorium RP. Dobierając podmioty do badań, wykorzystano listę przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie, których dobre praktyki zostały opublikowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w raportach *Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki* (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008). Badaniami objęto podmioty mające wyraźnie sformalizowaną koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, prowadzące politykę informacyjną w obszarze CSR (liderzy koncepcji CSR).

Kwestionariusz ankiety został wysłany drogą elektroniczną (ankieta on-line) oraz pocztą tradycyjną do 309 podmiotów gospodarczych. Ankieta skierowana była do osób zajmujących się społeczną odpowiedzialnością w badanych przedsiębiorstwach lub też do prezesów/dyrektorów przedsiębiorstw (w przypadku braku danych kontaktowych na stronie internetowej przedsiębiorstwa do specjalistów z zakresu CSR). Uzyskano odpowiedzi od 63 jednostek, co zapewniło współczynnik zwrotu na poziomie 20,4%. Z uwagi na niewielką liczbę uzyskanych odpowiedzi wyniki przeprowadzonych badań potraktować należy jako źródło informacji o tendencjach związanych z realizowaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności w badanych przedsiębiorstwach, a nie jako podstawę do formułowania uogólnionych wniosków.

Narzędzie do badań stanowił kwestionariusz ankiety składający się z 26 pytań zamkniętych oraz metryczki. Merytoryczny dobór możliwych/sugerowanych odpowiedzi do pytań opierał się na wynikach przeglądu literatury. Zasadnicza część ankiety dotyczyła trzech zagadnień:

- planowania działań społecznie odpowiedzialnych;
- funkcjonowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw;
- doskonalenia realizowanych przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych.

W ramach niniejszego artykułu podjęto się weryfikacji następujących hipotez badawczych:

H1: Na etapie planowania działań CSR uczestniczą różne grupy interesariuszy.

H2: Działania społecznie odpowiedzialne realizowane przez przedsiębiorstwa są podejmowane po uprzedniej identyfikacji potrzeb i celów (oczekiwań) poszczególnych grup interesariuszy.

H3: Działania w obszarach CSR: ład organizacyjny, relacje z pracownikami, relacje z konsumentami, uczciwe praktyki rynkowe, zaangażowanie społeczne, prawa

człowieka, środowisko naturalne nie są traktowane przez przedsiębiorstwa równorzędnie i są zależne od okresu realizacji koncepcji.

Charakterystyka i struktura badanych przedsiębiorstw

Badania ankietowe przeprowadzono na próbie 63 przedsiębiorstw reprezentujących różne branże. Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa usługowe 36,5%, zaś przedsiębiorstwa produkcyjne i produkcyjno-usługowe stanowiły odpowiednio 31,7 oraz 31,8%.

Wśród badanych przedsiębiorstw największy udział stanowiły jednostki zatrudniające ponad 250 pracowników (76,2%), co wynika z większego zainteresowania tej grupy przedsiębiorstw koncepcją CSR. Znacznie mniejszy odsetek stanowiły średnie przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników (17,5%) i małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 pracowników (6,3%). Niski wskaźnik zwrotu ankiet wypełnionych przez małe przedsiębiorstwa świadczy o niskim zainteresowaniu koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu przez tę grupę przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania potwierdzają tezę spotykaną w literaturze przedmiotu, że większe przedsiębiorstwa chętniej ujawniają informacje na temat CSR niż mniejsze (Aras i in., 2010, s. 229–254; Kansal i in., 2014, s. 217–229).

Geograficznie prowadzone badania obejmowały obszar całej Polski. Wyniki badań uzyskano od przedsiębiorstw z większości, bo z 12 województw (tab. 1).

Tab. 1. Struktura próby badawczej w zależności od lokalizacji przedsiębiorstwa

Województwo	Liczba przedsiębiorstw	Procent przedsiębiorstw
dolnośląskie	5	7,9
kujawsko-pomorskie	2	3,2
lubelskie	1	1,6
łódzkie	1	1,6
małopolskie	2	3,2
mazowieckie	30	47,6
podlaskie	6	9,5
pomorskie	1	1,6
śląskie	5	7,9
warmińsko-mazurskie	3	4,8
wielkopolskie	5	7,9
zachodniopomorskie	2	3,2
Razem	63	100,0

Źródło: opracowanie własne

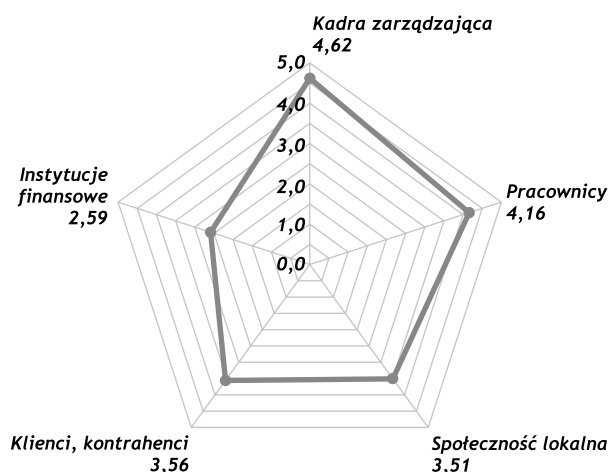
Największą grupę respondentów w prowadzonym badaniu stanowiły przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego (ponad 47%), najmniejszą zaś przedsiębiorstwa z województw lubelskiego, łódzkiego i pomorskiego. Tak wysoki wskaźnik uzyskanych informacji od respondentów z województwa mazowieckiego związany jest z lokalizacją głównych siedzib przedsiębiorstw realizujących koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie mazowieckim (szczególnie w Warszawie).

Biorąc pod uwagę okres stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, stwierdzić można, że największą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa, które realizują tę koncepcję od ponad 5 lat (44,4%). W badaniu wzięły też udział podmioty realizujące koncepcję CSR od 2 do 3 lat (20,6%) oraz od 4 do 5 lat (27%). Najmniejszą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa realizujące CSR poniżej roku (7,9%).

Wyniki badań

W ramach prowadzonych badań podjęto próbę weryfikacji następującej hipotezy badawczej: na etapie planowania działań społecznie odpowiedzialnych uczestniczą różne grupy interesariuszy (hipoteza H1).

Przeprowadzone badania wykazały, że w proces planowania działań CSR zaangażowane są takie grupy interesariuszy, jak: kadra zarządzająca, pracownicy, społeczność lokalna, klienci i konkurenci oraz instytucje finansowe. Oceny poziomu zaangażowania poszczególnych grup interesariuszy w proces planowania dokonano na podstawie średnich wyników odpowiedzi respondentów z wykorzystaniem pięciostopniowej skali oceny, gdzie 1 oznacza zaangażowanie w niewielkim zakresie, zaś 5 – w bardzo dużym zakresie (rys. 1).



Rys. 1. Ocena poziomu zaangażowania poszczególnych grup interesariuszy organizacji na etapie planowania działań CSR na podstawie średnich wyników odpowiedzi respondentów (przyjęta skala 1-5)

Źródło: opracowanie własne

Według ankietowanych, najbardziej znaczącymi grupami interesariuszy biorącymi udział w procesie

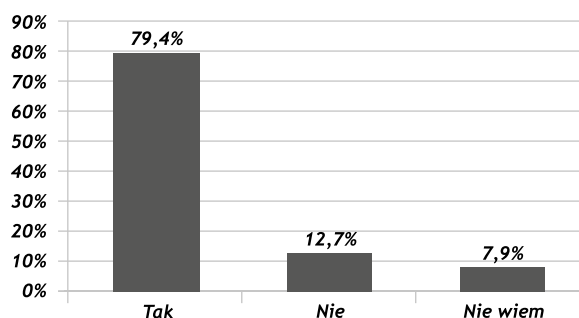
planowania działań społecznie odpowiedzialnych była kadra zarządzająca oraz pracownicy, dla których średni wynik odpowiedzi ukształtował się odpowiednio na poziomie 4,62 oraz 4,16. Najniższy poziom zaangażowania dotyczył instytucji finansowych, dla których średni wskaźnik odpowiedzi wyniósł 2,59. Tę grupę interesariuszy, według badań, można uznać za mającą niewielki wpływ na planowanie działań CSR.

Badania pokazały, że kadra zarządzająca jest najbardziej zaangażowaną grupą interesariuszy przedsiębiorstw na etapie planowania działań CSR. Ta grupa interesariuszy musi być silnie zmotywowana do prowadzenia działań w ramach analizowanej koncepcji, jednak większy wpływ w procesie planowania działań CSR powinny mieć pozostałe grupy interesariuszy. Kadra zarządzająca powinna „zbierać” potrzeby, oczekiwania wszystkich grup interesariuszy, dokonywać ich priorytetyzacji, a następnie podejmować decyzje o realizacji danych działań.

Ze względu na strategiczną rolę pracowników wydaje się, że ich poziom zaangażowania na etapie planowania działań CSR jest satysfakcjonujący. Stopień zaspokojenia potrzeb i oczekiwań tej grupy interesariuszy może mieć wpływ na efektywność ich pracy i zaangażowanie. Mało satysfakcjonujące jest natomiast zaangażowanie klientów, kontrahentów i społeczności lokalnej na etapie planowania działań CSR. Wymienione grupy interesariuszy zaliczane są do kluczowych interesariuszy przedsiębiorstw i ich zaangażowanie na etapie planowania winno być bardziej znaczące.

Hipoteza badawcza H2 miała na celu weryfikację, czy działania społecznie odpowiedzialne realizowane przez przedsiębiorstwa są podejmowane po uprzedniej identyfikacji potrzeb i celów (oczekiwań) poszczególnych grup interesariuszy (w planowaniu tych działań aktywnie uczestniczą interesariusze).

Z przeprowadzonych badań wynika, że w opinii ankietowanych cele i potrzeby interesariuszy są ważnymi przesłankami uwzględnianymi w procesie planowania działań społecznie odpowiedzialnych (rys. 2).



Rys. 2. Odsetek przedsiębiorstw identyfikujących potrzeby i cele interesariuszy na etapie planowania działań CSR

Źródło: opracowanie własne

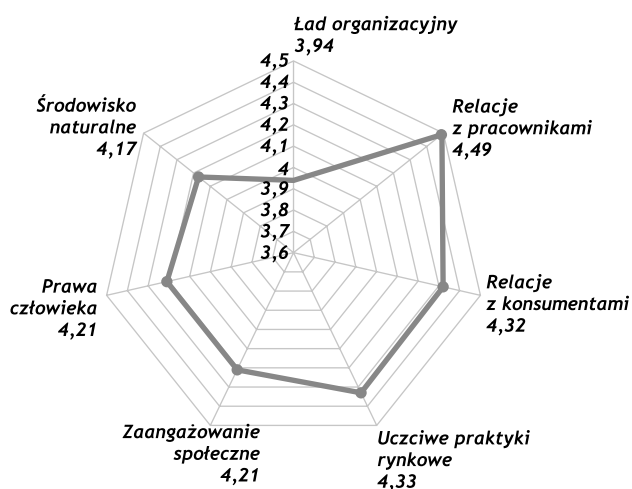
Na podstawie wyników badań ankietowych można stwierdzić, że zdecydowana większość respondentów (79,4%) planuje działania społecznie odpowiedzialne na podstawie wcześniej określonych potrzeb i celów

interesariuszy. Tylko 12,7% respondentów w procesie planowania działań CSR nie uwzględniła potrzeb i celów interesariuszy.

Identyfikację potrzeb i celów (oczekiwań) interesariuszy uznać należy za prawidłowy sposób planowania działań społecznie odpowiedzialnych. Na podstawie przeprowadzonej diagnozy dotyczącej oczekiwań interesariuszy możliwe jest dopasowanie działań społecznie odpowiedzialnych realizowanych w przedsiębiorstwie do poszczególnych grup interesariuszy. Stopień uwzględnienia potrzeb i oczekiwań interesariuszy jest bardzo ważnym zagadnieniem, chociaż sprowadza się często wyłącznie do określenia siły poszczególnych interesariuszy i potencjalnych zagrożeń działalności przedsiębiorstwa – a więc jest rozpatrywany w kategoriach zarządzania ryzykiem (Rok, 2013, s. 144).

Prowadzone badania pozwoliły na weryfikację hipotezy badawczej H3 – działania w obszarach CSR: ład organizacyjny, relacje z pracownikami, relacje z konsumentami, uczciwe praktyki rynkowe, zaangażowanie społeczne, prawa człowieka, środowisko naturalne nie są traktowane przez przedsiębiorstwa równorzędnie i są zależne od okresu realizacji koncepcji.

Oceny stopnia ukierunkowania dokonano na podstawie średnich wyników odpowiedzi z wykorzystaniem pięciostopniowej skali oceny, gdzie 1 oznacza niewielki stopień ukierunkowania, zaś 5 – bardzo duży stopień ukierunkowania (rys. 3).



Rys. 3. Poziom ukierunkowania koncepcji CSR na wybrane obszary na podstawie średnich wyników odpowiedzi (przyjęta skala 1-5)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że nie występują duże dysproporcje otrzymanych wyników w zakresie poziomu ukierunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na wyróżnione obszary. Najwyższy poziom ukierunkowania koncepcji CSR obserwowany jest w przypadku relacji z pracownikami (średni wynik odpowiedzi wyniósł 4,49), zaś najniższy w odniesieniu do ładu organizacyjnego (średni wynik odpowiedzi wyniósł 3,95).

W celu oceny zależności między okresem stosowania koncepcji CSR a deklarowanym stopniem ukierunkowania na poszczególne obszary przyjęto, że:

- okres stosowania koncepcji jest rozpatrywany w dwóch wariantach, tj. do 5 lat oraz powyżej 5 lat;
- stopień ukierunkowania na poszczególne obszary jest rozpatrywany w dwóch wariantach, tj. mały lub duży (1–4 w skali punktowej) oraz bardzo duży (5 w skali punktowej);
- poziom istotności wynosi $\alpha = 0,05$.

Na podstawie przeprowadzonej analizy zależności między okresem stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu a stopniem ukierunkowania tej koncepcji na poszczególne obszary stwierdzono:

- istotną zależność w przypadku ładu organizacyjnego ($\chi^2 = 6,445$, $df = 1$, $p = 0,011$);
- brak istotnej zależności w przypadku relacji z pracownikami ($\chi^2 = 1,938$, $df = 1$, $p = 0,164$);
- istotną zależność w przypadku relacji z konsumentami ($\chi^2 = 5,143$, $df = 1$, $p = 0,023$);
- istotną zależność w przypadku uczciwych praktyk rynkowych ($\chi^2 = 5,871$, $df = 1$, $p = 0,015$);
- brak istotnej zależności w przypadku zaangażowania społecznego ($\chi^2 = 1,050$, $df = 1$, $p = 0,306$);
- istotną zależność w przypadku praw człowieka ($\chi^2 = 8,586$, $df = 1$, $p = 0,003$);
- istotną zależność w przypadku środowiska naturalnego ($\chi^2 = 4,374$, $df = 1$, $p = 0,037$).

Z przeprowadzonych badań wynika, że im dłuższy okres realizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, tym wyższy stopień ukierunkowania tej koncepcji na takie obszary, jak: ład organizacyjny, relacje z konsumentami, uczciwe praktyki rynkowe, prawa człowieka i środowisko naturalne.

Podsumowanie

W świetle wyników badań empirycznych prezentujących problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu w opinii ankietowanych sformułować można następujące prawidłowości:

- w proces planowania działań CSR zaangażowane są następujące grupy interesariuszy: kadra zarządzająca, pracownicy, społeczność lokalna, klienci, kontrahenci oraz instytucje finansowe;
- kadra zarządzająca i pracownicy to najbardziej zaangażowane w proces planowania działań społecznie odpowiedzialnych grupy interesariuszy; instytucje finansowe są najmniej zaangażowaną w proces planowania grupą interesariuszy;
- blisko 80% ankietowanych przedsiębiorstw identyfikuje potrzeby/cele interesariuszy na etapie planowania działań społecznie odpowiedzialnych; biorąc pod uwagę wyniki badań, stwierdzić można, że realizowane przez przedsiębiorstwa działania CSR są dostosowane do potrzeb/celów różnych grup interesariuszy;
- przedsiębiorstwa realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w następujących obszarach:

ład organizacyjny, relacje z pracownikami, relacje z konsumentami, uczciwe praktyki rynkowe, zaangażowanie społeczne, prawa człowieka, środowisko naturalne; z badań wynika, że najwyższy poziom ukierunkowania koncepcji CSR obserwowany jest w stosunku do obszaru – relacje z pracownikami, zaś najniższy w stosunku do obszaru – ład organizacyjny; im dłuższy okres realizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, tym wyższy stopień ukierunkowania tej koncepcji na takie obszary, jak: ład organizacyjny, relacje z konsumentami, uczciwe praktyki rynkowe, prawa człowieka, środowisko naturalne.

dr inż. Agata Lulewicz-Sas
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
 e-mail: a.lulewicz@pb.edu.pl

Przypisy

- 1) Dobrowolność nie oznacza bezinteresowności podejmowania przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych. Ważnym motywem podejmowanych działań są korzyści osiągane przez przedsiębiorstwo i jego interesariuszy.
- 2) Socially responsible investing.
- 3) Skuteczne wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wymaga zaplanowania działań CSR, ich zrealizowania, zmierzenia efektów tych działań i ciągłego ulepszania koncepcji (podejmowanie działań naprawczych w stosunku do zidentyfikowanych niezgodności w odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw).
- 4) Badania zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05665.
- 5) Wyniki badań szerzej zostały przedstawione w monografii A. Lulewicz-Sas, *Ewaluacja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw* (w druku).

Bibliografia

- [1] Aras G., Aybars A., Kutlu O. (2010), *Managing Corporate Performance: Investigating the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance in Emerging Markets*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, No. 59(3), pp. 229–254.
- [2] Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długotrwałej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa, s. 61–71.
- [3] Kansal M., Joshi M., Singh Batra G. (2014), *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from India*, „Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting”, No. 30, pp. 217–229.

- [4] Kuraszko I. (2010), *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa.
- [5] Lulewicz-Sas A., *Ewaluacja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw* (w druku).
- [6] Makuch Ł. (2011), *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu. Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa.
- [7] *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2007. Dobre praktyki* (2008), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [8] *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki* (2009), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [9] *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2009. Dobre praktyki* (2010), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [10] *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki* (2011), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [11] *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki* (2012), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [12] *Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2012. Dobre praktyki* (2013), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [13] Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.
- [14] Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [15] Ubran W. (2015), *Społeczna odpowiedzialność biznesu wspierana przez system ISO 9001*, [w:] T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 378, s. 218–227.

Identification of Socially Responsible Activities in the Area of Business Operations

Summary

Measures implemented under the concept of CSR vary significantly as they are directed at various stakeholder groups. Their goal is to reduce the negative impact of the company on all stakeholder groups and / or avoid the negative consequences of the activities carried out by the company – preventive measures. The article presents the results of the research carried out within the framework of the research project *Evaluation of socially responsible business operations*, funded by the National Science Centre. This article aims to examine, on the basis of the survey, the approaches to planning socially responsible activities, as well as to determine the areas in which these measures are implemented. The study also aims to determine whether the time of implementation of the analyzed concept has an impact on the degree of its focus on CSR areas such as: organizational order, employee relations, relationships with consumers, fair market practices, community involvement, human rights and the environment.

Keywords

corporate social responsibility, CSR, CSR standards

RELACJE CENOWE W ROLNICTWIE A KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE PRODUKCJI MLEKA W STANACH ZJEDNOCZONYCH

Piotr Kułyk

Wprowadzenie

Koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada utrzymanie stałego postępu społeczno-gospodarczego zharmonizowanego ze stanem środowiska naturalnego, rozpatrywanego w ujęciu przestrzennym i międzykresowym. Chodzi o zbudowanie systemu gospodarczego zapewniającego ciągły postęp społeczno-gospodarczy i równocześnie gwarantującego wszystkim mieszkańcom globu lepsze warunki życia bez degradacji choćby jednego z systemów, w którym to życie zachodzi. Koncepcja zrównoważonego rozwoju oznacza utrzymanie równowagi przynajmniej w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Właśnie zapewnienie właściwych relacji między wspomnianymi obszarami w ujęciu przestrzennym i czasowym stanowi jego podstawową istotę. Wówczas równowagę taką możemy rozpatrywać na poziomie makro-, mezo- i mikrogospodarczym. Zrównoważony rozwój w tej ostatniej z wymienionych płaszczyzn można postrzegać jako jedno ze źródeł sukcesu, innowacji i poprawy konkurencyjności podmiotów gospodarczych w dłuższej perspektywie. Aby korzystać z tego źródła i radzić sobie z wyzwaniem zrównoważonego rozwoju, podmioty potrzebują ram instytucjonalnych w celu identyfikacji szans i zagrożeń oraz do opracowywania, wdrażania, kontroli i poprawy własnych strategii. Uwzględnienie tego podejścia w wiązce celów organizacyjnych jako oddziaływania interesariuszy zewnętrznych oznacza jednak powstanie dodatkowych kosztów transakcyjnych, będących wynikiem wypełnienia tych aspiracji, które ujawniają się przede wszystkim w krótkim okresie. W sensie mikroekonomicznym należy wprowadzić do rozważań warunki brzegowe, zapewniające równowagę wielowymiarową. W takim rozumieniu realizacja idei zrównoważonego rozwoju sprowadza się do właściwej wyceny efektów zastosowania strategii zrównoważonego rozwoju, uwzględniającej efekty długookresowe i zdyskontowane koszty, jakie powstają w bieżących okresach na różnych etapach zarządzania. Problem ten w niniejszym opracowaniu przedstawiono na przykładzie rolnictwa ekologicznego w zakresie jednego z aspektów związanych ze zmiennością cen produktów rolnych tejże produkcji w stosunku do rolnictwa konwencjonalnego. Celem opracowania jest wyjaśnienie, czy mechanizm rynkowy uwzględnia na poziomie relacji cenowych pomiędzy produktami ekologicznymi a konwencjonalnymi aspekty związane z realizacją zasad zrównoważonego

rozwoju w rolnictwie ekologicznym w stosunku do rolnictwa konwencjonalnego. W artykule przeprowadzono ocenę rozbieżności wspomnianych relacji cenowych i poziomu ich zmienności za pośrednictwem analizy trendów liniowych oraz stopnia ich dopasowania do zmiennych empirycznych. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak wykorzystanie zasady zrównoważonego rozwoju wpływa na sposób zarządzania¹.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju i jej znaczenie dla działalności gospodarczej

Realizacja idei zrównoważonego rozwoju oznacza podniesienie znaczenia odpowiedzialności za to, co dzieje się z naszą planetą, na całe społeczeństwo. Ta uniwersalna zasada jest w różnym zakresie realizowana w podmiotach gospodarczych. Wymaga to ukształtowania odpowiedniego systemu instytucjonalnego pozwalającego chronić środowisko naturalne, jak też poszczególne grupy społeczne przed prymatem krótkookresowej mikroekonomicznej wyceny podmiotów działających zgodnie z koncepcją homo oeconomicus i indywidualizmem metodologicznym, pomijając zupełnie aspekty środowiskowe i społeczne. Nadmierna intensyfikacja produkcji, jak jest to obserwowane chociażby w warunkach industrialnego modelu rolnictwa, może prowadzić do degradacji kapitału naturalnego i powodować wymierne straty społeczne. Powszechne stosowanie chemizacji, wprowadzanie roślin modyfikowanych genetycznie, które w naturalnych warunkach nie występują na danym terenie czy upraw monokulturowych na znacznych przestrzeniach w celu zwiększenia plonów, doprowadziło w wielu przypadkach do wyjąłowania ziemi, skażenia gleby oraz wody (Tscharntke i in., 2012, s. 54; Barrow, 2012, s. 24). Transformacja tradycyjnego rolnictwa do nowych struktur prowadzi również do poważnych zmian społecznych, rozpadu więzi rodzinnych, zaniku lokalnych tradycji czy utrzymywania się bezrobocia, także w formie ukrytej. Wpływa również na procesy zarządzania, w tym monitorowania nie tylko efektywności produkcji rolnej, ale również oddziaływania prowadzonej działalności na środowisko naturalne, otoczenie społeczne i instytucjonalne. Długookresowa degradacja środowiska naturalnego i relacji społecznych prowadzi w ostateczności do niezdolności podtrzymania życia ludzkiego i zapewnienia efektywności

ekonomicznej podmiotów gospodarczych. Należy podkreślić, że rolnictwo ekologiczne jest jedną z form realizowania koncepcji CSR.

Odwołując się do początków koncepcji zrównoważonego rozwoju, najczęściej odnosimy się do zarysu przedstawionego w raporcie Brundtland (1987), choć jej korzenie są znacznie wcześniejsze i sięgają przynajmniej rozważań dotyczących gospodarki leśnej i działań prospołecznych w XVII i XVIII wieku. Idea ta to spojrzenie przynajmniej przez pryzmat trzech równowag cząstkowych, odnoszących się do aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Jak wskazuje Majewski (2008, s. 10), działania człowieka winny być: ekonomicznie żywotne, ekologicznie bezpieczne i społecznie akceptowalne. Natomiast w podejściu J. Zegara (2013) oznacza zapewnienie równowagi między ładem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Obecnie coraz częściej ujęcie to jest rozszerzane o kolejne wymiary: kulturowy, instytucjonalny czy szerzej polityczny (Scerri, James, 2010, s. 51; United Nations, 2014). Wyodrębnienie dodatkowych filarów, które do tej pory były wliczane głównie do obszaru społecznego, pozwala lepiej zrozumieć wieloaspektowość problemu zrównoważenia i silniej zaakcentować kwestie etyczne realizowane w poszczególnych podmiotach.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest rozważana w wymiarze czasowym jako element sprawiedliwości międzypokoleniowej oraz w wymiarze przestrzennym jako element sprawiedliwości wewnątrzgeneracyjnej (dotyczy podejmowania działań na rzecz redukcji nadmiernej dysproporcji dochodowych). Jest to równocześnie podejście dynamiczne uwzględniające nowe ograniczenia i konieczność ciągłego redefiniowania punktu równowagi. Kwestie sprawiedliwości między- i wewnątrzpokoleniowej, nieodwracalności zmian środowiska i niepewności długoterminowych wyników wymagają przeprowadzenia stosownej wyceny ekonomicznej i dopiero wówczas mogą zostać zoptymalizowane (Faber, 2008, s. 1–2; Brown, 2011, s. 112). Takie podejście daje możliwość zaadaptowania tych warunków do rachunku ekonomicznego podmiotów gospodarczych.

Relacje między wymienionymi wcześniej filarami zależą w dużej mierze od przyjętej perspektywy czasowej oraz systemu instytucjonalnego, w tym opinii i postaw konsumentów. Samo postrzeganie pojedynczych podmiotów czy całych struktur społeczno-gospodarczych, jak np. rolnictwo ekologiczne, jako realizujących zasady zrównoważonego rozwoju, może być źródłem osiągnięcia dodatkowego zysku finansowego. Mechanizm jego uzyskania jest jednak różnokierunkowy (Scholtens, 2011, s. 144; Vifell, Soneryd, 2012, s. 26). Zysk ten stanowi zatem ważny czynnik motywacyjny dla podejmowania działań zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Dlatego część badaczy uważa, iż koncepcja ta może być rozwijana w tradycyjnym rozumieniu w warunkach optymalizacji za pośrednictwem samego rynku i odpowiednich warunków instytucjonalnych (Baranes, 2009, s. 419).

Warto też zauważyć, iż cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe nie są wobec siebie konkurencyjne w odpowiednio długiej perspektywie czasowej. Podmioty

gospodarcze muszą zarządzać kapitałem naturalnym, ekonomicznym i społecznym. Relacje między tymi kapitałami nie mają w dużej mierze wymiaru substytucyjnego, gdyż spożycie części z nich jest nieodwracalne (Dyllick, Hockerts, 2002, s. 132; Kułyk 2009, s. 68). Problem stanowią nieliniowe skutki utraty części ze wspomnianych zasobów. Do pewnego momentu ich degradacja nie jest zauważalna, a po przekroczeniu określonego progu powoduje znaczne koszty dla systemu społeczno-ekonomicznego. Właściwa (zgodna) realizacja tych trzech (lub więcej) celów zwiększa poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i efekty ekonomiczne osiągnięte przez pojedyncze podmioty gospodarcze. Wówczas należy się zgodzić z twierdzeniem P. Krügera (2015, s. 327), iż poprawa jakości środowiska i relacji społecznych może być z powodzeniem realizowana w mechanizmie rynkowym przez prywatne podmioty gospodarcze, co jest rozwiązywane choćby w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach przy zapewnieniu odpowiednich warunków instytucjonalnych i przypisaniu praw własności do poszczególnych efektów działalności podmiotów gospodarczych.

Realizacja tej koncepcji na poziomie pojedynczego podmiotu może być rozpatrywana przez pryzmat zarządzania relacjami z interesariuszami. Wówczas podmiot gospodarczy staje wobec niejednorodnych oczekiwań udziałowców gospodarczych, społecznych i środowiskowych, jednak nadal jest to spojrzenie przez zdolność do uzyskania korzyści ekonomicznych (w odniesieniu do podmiotów z obszaru przemysłu), uwzględniających jednak inne czynniki, zapewniające w ostateczności określony poziom zysków. Integracja zagadnień zrównoważonego rozwoju jest zadaniem strategicznym. Presja interesariuszy, wpływając na reputację podmiotu gospodarczego, oddziałuje na wyniki finansowe (Benabou, Tirole, 2010, s. 17). Wówczas społeczno-środowiskową efektywność podmiotu gospodarczego opisujemy jako zdolność do uzyskiwania wartości dodanej, uwzględniającą wycenę zróżnicowanych wymiarów przestrzeni społeczno-gospodarczej (Dyllick, Hockerts, 2002, s. 139).

Prowadząc rozważania na poziomie sektorowym, można odnieść cały problem do przekształceń zachodzących w paradygmatach rozwoju rolnictwa. Rolnictwo przez wieki kształtowało krajobraz i wpisało się w tradycje wielu regionów. Można to wyrazić jako problem dostarczania dóbr publicznych, takich jak (Cooper i in., 2009, s. 15): zachowanie bioróżnorodności, utrzymanie walorów estetycznych krajobrazu; wolna przestrzeń, zapewnienie warunków dla rekreacji, akumulacja wody, odżywczy recykling i utrwalenie dzikiej przyrody, ochrona przed zjawiskami atmosferycznymi czy ochrona przeciwpowodziowa. Pozaprodukcyjne funkcje zyskują na znaczeniu w krajach wysokorozwiniętych, a wprowadzane za nie opłaty są coraz bardziej akceptowane przez społeczeństwa tych państw (Brunstad i in., 1995, s. 47). Zmienia to sposób zarządzania gospodarstwem rolnym i jego cele strategiczne. Wówczas jednak oszacowanie wszystkich możliwych korzyści ekonomicznych i wkładu producenta rolnego do systemu społeczno-gospodarczego wymaga wyliczenia wszystkich efektów

zewnętrznych, generowanych przez gospodarstwa rolne (Randall, 2002, s. 290–292). W rozważaniach nad realizacją idei zrównoważonego rozwoju w rolnictwie bazuje się na trzech zasadach: koncentracji na stronie zasobowej rolnictwa i zdolności do ich właściwej wyceny przez uwzględnienie pozarynkowych korzyści, określeniu społecznie pożądanego produktu, które rolnictwo winno dostarczać na danym etapie rozwoju gospodarczego, oraz uwzględnieniu zasięgu oddziaływania i regionalnej specyfiki zasobów rolnych. Kombinacja tych reguł jest konieczna, by określić optymalną strukturę zaopatrzenia w dobra publiczne i prywatne, wytwarzane w gospodarstwie rolnym. Pojawia się na tym etapie rozważań istotny dylemat, czy mechanizm rynkowy „będzie potrafił” właściwie wycenić dobra dostarczane przez tę część rolnictwa, która w większym stopniu spełnia zasady zrównoważonego rozwoju. Określenie „właściwe” odnosi się w tym kontekście do wyższego poziomu cen produktów wytwarzanych metodami ekologicznymi, uwzględniającego większą pracochłonność takiej produkcji. W niniejszym opracowaniu za takie przyjęto rolnictwo ekologiczne, poddając je ocenie na poziomie relacji cenowych. W tym ujęciu przyjmujemy, iż producenci ekologicznych produktów rolnych mogą uzyskiwać dodatkową korzyść w postaci wyższego poziomu cen rynkowych lub/i w wyniku bardziej stabilnego ich poziomu, zapewniającego mniejsze wahania dochodów przy przyjęciu założenia o awersji do ryzyka producentów rolnych. Wówczas mimo wyższej pracochłonności produkcji ekologicznej (Hodge, 2013) będą istniały ekonomiczne przesłanki do podjęcia takiej działalności.

Rolnictwo ekologiczne i konwencjonalne a koncepcja zrównoważonego rozwoju

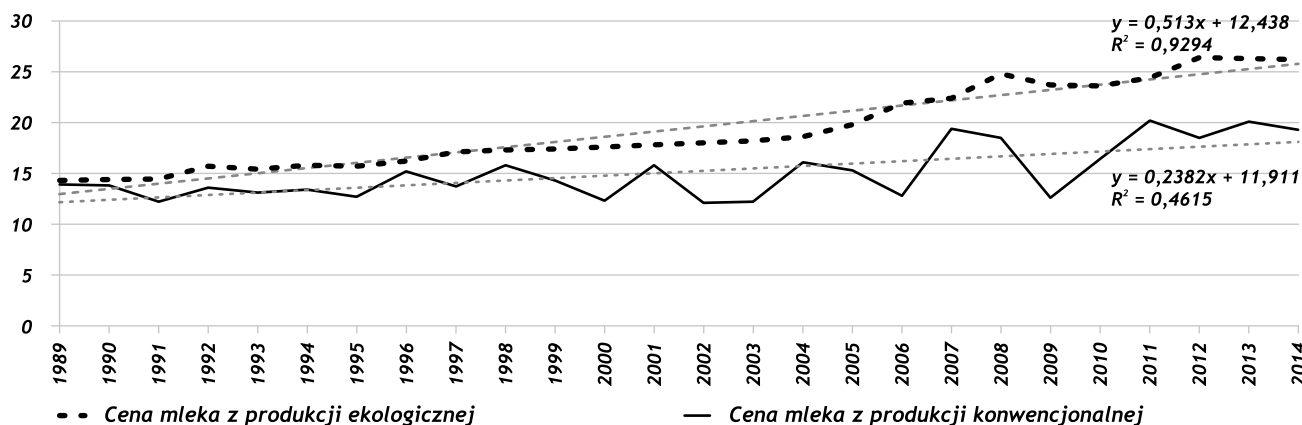
Problem dyskontowania efektów realizacji idei zrównoważonego rozwoju przez system rynkowy można rozpatrywać, analizując zmienność cen i dochodów, porównując rolnictwo konwencjonalne i ekologiczne. Jednym z podstawowych obszarów dyskusji jest opłacalność produkcji ekologicznej w stosunku do rolnictwa konwencjonalnego. Krytycy rolnictwa ekologicznego podnoszą fakt, iż z uwagi na niższe plony rolnictwo to wymaga więcej niż kiedyś powierzchni ziemi do wytworzenia tej samej ilości żywności, co może oznaczać większy poziom wylesienia, dodatkową emisję gazów cieplarnianych i utratę bioróżnorodności (Trewavas, 2001). Rolnictwo ekologiczne jest też zwykle uważane za bardziej ryzykowne niż rolnictwo konwencjonalne, ale nie została zbadana awersja do ryzyka wśród rolników zajmujących się produkcją ekologiczną w porównaniu do tych, którzy prowadzą konwencjonalne gospodarstwa rolne (Gardebreek, 2006, s. 487). Wynika to z większego uzależnienia od warunków agroprzyrodniczych i mniejszego oddziaływania za pośrednictwem chemizacji mającego na celu ich ograniczenie. Można też spotkać się z opracowaniami, iż ten typ rolnictwa zmniejsza poziom ryzyka w określonych obszarach produkcji (Brouwer, 2004; Chavas i in., 2014). Rolnictwo ekologiczne nie oznacza powrotu do tradycyjnych metod produkcji, lecz stosowanie najlepszych z nich w połączeniu z nowoczesną wiedzą na-

ukową. Rolnictwo ekologiczne działa w harmonii z naturą, a nie przeciwko niej. Oznacza to zastosowanie nowoczesnej techniki, pozwalającej osiągnąć wysoką produktywność (choć niższą niż w modelu industrialnym rolnictwa), jednak bez szkody dla środowiska naturalnego i ludzi, którzy mieszkają oraz pracują w tym sektorze gospodarki i w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Z drugiej strony korzyści ekonomiczne w postaci dochodów gospodarstw rolnych w rolnictwie ekologicznym mogą być na ogół wyższe niż w przypadku rolnictwa konwencjonalnego. Jest to jednak w dużej mierze uzależnione od warunków regionalnych i rodzaju produkcji rolnej (Patil i in., 2014, s. 49). Dotychczasowe badania nad wpływem rolnictwa ekologicznego na środowisko naturalne pozwalają wyróżnić kilka istotnych efektów. W stosunku do rolnictwa konwencjonalnego odnotowano takie zjawiska, jak: zmniejszenie zużycia środków ochrony roślin i mniejszą degradację gleby (Bengtsson i in., 2005, s. 261–269), zmniejszenie erozji gleby i wzrost jej żyzności (Leifeld, Führer, 2010, s. 585–599), redukcję emisji gazów cieplarnianych (Gomiero i in., 2008, s. 242), minimalizację strat azotu w systemie biologicznym (Mondelaers i in., 2009). Potwierdza to przynajmniej częściową zgodność rolnictwa ekologicznego z zasadami rozwoju zrównoważonego.

Ekologiczna a konwencjonalna produkcja mleka – wyniki badania zmienności cen

Badaniami objęto zmiany poziomów cen mleka na rynku amerykańskim w latach 1989–2014. Wybór przedmiotu analizy wynikał z kilku cech rynku mleka: dużego znaczenia w globalnej produkcji rolnej, dużego znaczenia instytucji giełdowych w kształtowaniu poziomu cen, a także (informacje cenowe) możliwości porównania produkcji ekologicznej i konwencjonalnej ze względu na długą historię produkcji ekologicznej na rynku mleka. Dane przedstawione w na rysunku 1 to przeciętne roczne ceny 100 funtów mleka pochodzące z bazy ERS.

Analiza zmiany poziomów cen (rys. 1) wskazuje na występowanie relatywnie niskiej zmienności cen w ekologicznej produkcji mleka na rynku USA. Świadczy o tym dobre dopasowanie do liniowego trendu rocznych zmian cen ($R^2 = 0,929$). Wyniki wskazują, że rolnicy ekologiczni wykazują znacznie niższą awersję do ryzyka niż rolnicy wytwarzający mleko w sposób konwencjonalny. W konsekwencji ekologiczna produkcja mleka w USA charakteryzuje się znacznie wyższym poziomem stabilności w zakresie poziomu cen i przychodów ze sprzedaży. Stanowi to istotną przewagę i wyraźną korzyść w odniesieniu do segmentu gospodarki, który z założenia odznacza się relatywnie wysoką zmiennością produkcji. Następowало też zwiększenie rozbieżności pomiędzy cenami mleka wytwarzanego metodami tradycyjnymi a ekologicznymi z poziomu 11,73% w latach 1989–1993 do 37,79% w latach 2010–2014 (rys. 1). Tym samym można zauważyć, iż w coraz większym stopniu mechanizm rynkowy w wyniku indywidualnych wyborów konsumentów dyskontował korzyści z efektów rolnictwa ekologicznego w poziomie cen.



Rys. 1. Zmiany w poziomie cen mleka pozyskiwanego z produkcji konwencjonalnej i ekologicznej w latach 1989-2014 w USA
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Economic Research Service (ERS) of USDA)

Przedstawiona analiza dotyczy tylko jednego z segmentów rynku produkcji ekologicznej realizowanej w rolnictwie Stanów Zjednoczonych. Nie może zatem być podstawą do szerokich uogólnień, jednak wskazuje na zdolność do uzyskiwania korzyści ekonomicznych w mechanizmie rynkowym przy preferowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Jeżeli przyjrzymy się efektom ekonomicznym, to mimo mniejszej liczebności stada (a zatem niższych korzyści z efektów skali dzielności) w ekologicznej produkcji mleka uzyskiwały przeciętnie wyższy dochód netto (Su, Cook, 2015, s. 649). Średnia wartość tej relacji w latach 2003–2005 była o 138,48% większa w produkcji ekologicznej w stosunku do konwencjonalnej i w latach 2012–2014 spadła nieznacznie do 133,5%². Równocześnie zmiany dochodu w tym pierwszym przypadku były znacznie niższe (współczynnik zmienności dla lat 2003–2014 wyniósł 37,81%) niż dla produkcji konwencjonalnej (odpowiednio 206,85%). Tym samym wykazana zmienność warunków cenowych przenosiła się w jeszcze większym stopniu na niestabilność poziomu dochodów netto. Można zatem wskazać na występowanie istotnych bodźców rynkowych, motywujących do ukierunkowania działalności w stronę uwzględnienia warunków zrównoważonego rozwoju.

Można zatem zauważyć, iż przejście od produkcji konwencjonalnej do produkcji ekologicznej będzie wymagało zmian w zakresie zarządzania. Dla zrównoważenia skutków spadku produktywności wynikającego z ograniczenia stosowania syntetycznych związków chemicznych, antybiotyków i hormonów konieczny jest wzrost inwestycji przede wszystkim w kapitał ludzki, ale też rzeczowy. Ten pierwszy warunkowany jest potrzebą lepszego zoptymalizowania technik i środków produkcji, dostosowania się do lokalnych warunków środowiskowych, a także w większym zakresie wykorzystania postępu biologicznego, co w konsekwencji przyczynia się do bardziej zrównoważonego systemu produkcji. Dlatego też wielu producentów, podejmując się produkcji ekologicznej, wymaga wsparcia szkoleniowego. Ten drugi wynika z potrzeby większego uwzględnienia wymogów technicznych i norm środowiskowych

w produkcji rolnej. Rośnie także konieczność zwiększenia umiejętności miękkich wynikających z większej prężności takiej działalności i w większym stopniu korzystania z dodatkowego zatrudnienia. Jak wykazano, mechanizm rynkowy tworzy dodatkową zachętę do podjęcia produkcji ekologicznej w postaci niższej fluktuacji cen i zwiększenia rozpiętości między cenami produktów ekologicznych i konwencjonalnych (rys. 1). Zmniejszenie zależności od surowców energetycznych i części środków produkcji oraz lepsze wykorzystanie produktów wytwarzanych w gospodarstwach rolnych, także w wyniku recyklingu zmniejsza dodatkowo podatność na rosnące ceny energii i części surowców. W wyniku rosnącego popytu na produkty ekologiczne i zmiany w świadomości konsumentów rośnie też ich siła przetargowa na rynku, co odzwierciedla przedstawiony wzrost cen tych produktów (rys. 1). Równocześnie wielu producentów, dostarczając wysokiej jakości produkty ekologiczne, kształtuje swój wizerunek jako podmiotów innowacyjnych (także na tak tradycyjnym rynku jak rynek mleka), elastycznie dostosowujących się do zmieniających się potrzeb konsumentów.

Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania związane z koncepcją zrównoważonego rozwoju wskazują, iż jej założenia uwzględniają coraz bardziej zróżnicowane płaszczyzny odniesienia. Dowodzą też, iż idea ta może być podstawą realizacji działań w różnych obszarach systemu gospodarczego i na różnych poziomach zarządzania w podmiotach gospodarczych od obszaru strategicznego po operacyjny. W warunkach gospodarki rynkowej podmioty gospodarcze, chcąc odnieść sukces w kategoriach ekonomicznych, mogą odwoływać się do koncepcji rozwoju zrównoważonego.

Wprowadzenie części zasad idei zrównoważonego rozwoju może stanowić istotny czynnik wyróżnienia działalności gospodarczej nawet na tak tradycyjnym rynku, jakim jest produkcja rolna. System rynkowy pozwala w pewnym przynajmniej zakresie dyskontować korzyści ze stosowania wspomnianych zasad

za pośrednictwem mechanizmu cenowego. Przykład ekologicznej produkcji mleka wskazuje, iż korzyści z takiej produkcji w stosunku do rolnictwa konwencjonalnego występują już na poziomie relacji cenowych. Długookresowa analiza cen produktów ekologicznych wskazuje nie tylko na zmniejszenie prawdopodobieństwa ich zmian, ale także na ich niższy stopień wahań w stosunku do cen produkcji konwencjonalnej. Przekłada się równocześnie na niższy poziom awersji do ryzyka i zmniejszenie niestabilności przychodów. Zapewnia zatem lepszą podstawę do zarządzania ryzykiem, dzięki zmniejszeniu amplitudy wahań cen i dochodów. W konsekwencji opracowanie skutecznej strategii uwzględniającej zasady zrównoważonego rozwoju może stanowić ważny element budowania przewagi konkurencyjnej. Przekształceniu ulegają także warunki zarządzania takim podmiotem na skutek zmiany relacji między nakładami środków produkcji i zwiększenia znaczenia kapitału ludzkiego w działalności. Rośnie znaczenie umiejętności związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w takim podmiocie gospodarczym, w którym zwiększa się znaczenie czynnika pracy w ujęciu zarówno jakościowym, jak i ilościowym, a także na skutek konieczności większego uwzględniania aspektów środowiskowych, społecznych oraz etycznych.

dr hab. inż. Piotr Kulyk, prof. UZ
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
e-mail: p.kulyk@wez.uz.zgora.pl

Przypisy

- 1) Publikację zrealizowano dzięki pomocy finansowej miasta Zielona Góra.
- 2) Wielkość dochodu netto wyrażona w USD w przeliczeniu na jedną krowę. Obliczenia własne na podstawie <http://www.organicvalley.coop>, data dostępu: 12.10.2015 r.

Bibliografia

- [1] Baranes A. (2009), *Towards Sustainable and Ethical Finance*, „Development”, Vol. 52, No. 3, pp. 416–420.
- [2] Barrow C.J. (2012), *Biochar: Potential for Countering Land Degradation and for Improving Agriculture*, „Applied Geography”, Vol. 34, pp. 21–28.
- [3] Benabou R., Tirole J. (2010), *Individual and Corporate Social Responsibility*, „Economica”, Vol. 77, No. 305, pp. 1–19.
- [4] Bengtsson J.A., Ahnström J., Weibull A.-Ch. (2005), *The Effects of Organic Agriculture on Biodiversity and Abundance: A Meta-analysis*, „Journal of Applied Ecology”, Vol. 42, pp. 261–269.
- [5] Brouwer F. (2004), *Sustaining Agriculture and the Rural Environment: Governance, Policy and Multifunctionality*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- [6] Brown L.R. (2011), *World on the Edge*, Earth Policy Institute, Norton.
- [7] Brunstad R.J., Gaasland I., Vårdal E. (1999), *Agricultural Production and the Optimal Level of Landscape Preservation*, „Land Economics”, Vol. 75, No. 4, pp. 538–546.
- [8] Chavas J.-P., Hummels D., Wright B.D. (2014), *The Economics of Food Price Volatility*, The University of Chicago Press, Chicago.
- [9] Cooper T., Hart K., Baldock D. (2009), *The Provision of Public Goods through Agriculture in the European Union*, Report for DG Agriculture and Rural Development, Institute for European Environmental Policy, London.
- [10] Dyllick T., Hockerts K. (2002), *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 11, No. 2, pp. 130–141.
- [11] Economic Research Service of USDA, <http://www.ers.usda.gov/data-products.aspx>, access date: 12.10.2015.
- [12] Faber M. (2008), *How to Be an Ecological Economist*, „Ecological Economics”, Vol. 66, No. 1, pp. 1–7.
- [13] Gardebroek C., *Comparing Risk Attitudes of Organic and Non-organic Farmers with a Bayesian Random Coefficient Model*, „European Review of Agricultural Economics” 2006, Vol. 33(4), pp. 485–510.
- [14] Gomiero T., Paoletti M., Pimentel D. (2008), *Energy and Environmental Issues in Organic and Conventional Agriculture*, „Critical Reviews in Plant Sciences”, Vol. 27, Iss. 4, pp. 239–254.
- [15] Hodge I. (2013), *Agri-environment Policy in an Era of Lower Government Expenditure: CAP Reform and Conservation Payments*, „Journal of Environmental Planning and Management”, Vol. 56, Iss. 2, pp. 254–270.
- [16] Krüger P. (2015), *Corporate Goodness and Shareholder Wealth*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 115, Iss. 2, pp. 304–329.
- [17] Kulyk P. (2009), *Retransfer of Incomes in Selected Developing and Developed Countries*, *Economic Science for Rural Development*, Proceedings of the International Scientific Conference, Jeglava, No. 18, pp. 36–42.
- [18] Leifeld J., Führer J. (2010), *Organic Farming and Soil Carbon Sequestration: What Do We Really Know About the Benefits?* „Ambio”, Vol. 39, No. 8, pp. 585–599.
- [19] Majewski E. (2008), *Trwały rozwój i trwałe rolnictwo: teoria a praktyka gospodarstw rolniczych*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa.
- [20] Mondelaers K., Aertsens J., Van Huylenbroeck G. (2009), *A Meta-analysis of the Differences in Environmental Impacts between Organic and Conventional Farming*, „British Food Journal”, Vol. 111, pp. 1098–1119.
- [21] Patil S., Reidsma P., Shah P., Purushothaman S., Wolf J. (2014), *Comparing Conventional and Organic Agriculture in Karnataka, India: Where and When Can Organic Farming be Sustainable?* „Land Use Policy”, Vol. 37, pp. 40–51.
- [22] Randall A. (2002), *Valuing the Outputs of Multifunctional Agriculture*, „European Review of Agricultural Economics”, Vol. 29, No. 3, pp. 289–307.
- [23] Scerri A., James P. (2010), *Accounting for Sustainability: Combining Qualitative And Quantitative Research in Developing ‘Indicators’ of Sustainability*, „International Journal of Social Research Methodology”, Vol. 13, No. 1, pp. 41–53.

- [24] Scholtens B. (2011), *Corporate Social Responsibility in the International Insurance Industry*, „Sustainable Development”, Vol. 19, No. 2, pp. 143–156.
- [25] Su Y., Cook M.L. (2015), *Price Stability and Economic Sustainability – Achievable Goals? A Case Study of Organic Valley*, „American Journal of Agricultural Economic”, Vol. 97, No. 2, pp. 635–651.
- [26] Trewavas A.J. (2001), *The Population/Biodiversity Paradox. Agricultural Efficiency to Save Wilderness*, „Plant Physiology”, Vol. 125, No. 1, pp. 174–179.
- [27] Tscharrntke T., Clough Y., Wanger T.C., Jackson L., Motzke I., Perfecto I., Vandermeer J., Whitbread A. (2012), *Global Food Security, Biodiversity Conservation and the Future of Agricultural Intensification*, „Biological Conservation”, Vol. 151, Iss. 1, pp. 53–59.
- [28] United Nations (1987), *Our Common Future*, Brundtland Report, World Commission and Development, A/42/427, New York.
- [29] United Nations (2014), *Prototype Global Sustainable Development Report*, United Nations Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development, New York.
- [30] Vifell Á.C., Soneryd L. (2012), *Organizing Matters: How ‘the Social Dimension’ Gets Lost in Sustainability Projects*, „Sustainable Development”, Vol. 20, No. 1, pp. 18–27.
- [31] Zegar J. (red.), (2013), *Zrównoważenie polskiego rolnictwa. Powszechny Spis Rolny 2010*, Warszawa.
- [32] <http://www.organicvalley.coop/>, access date: 12.10.2015.

Sustainable Development and Its Impact on Price Relationship in Organic Farming

Summary

The paper presents the idea of sustainable development and its influence on decisions made in economic entities. Attention is paid to changes in the conditions affecting the price and profit risk of farms as a result of the abovementioned idea on the example of organic farming. The author presents in it consequences of the ongoing transformations for the relationship between organic and conventional agriculture. The need to consider additional factors when assessing the degree of relative price stability for the proper estimation of this phenomenon, in particular the lack of market completeness and asymmetry of information have been emphasized in it. The results indicate that organic farmers are much less averse to risk than owners of conventional farms. The market mechanism creates opportunities to benefit from the partial implementation of sustainable development principles.

Keywords

sustainable development, organic agriculture, price volatility, price analysis

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA A SATYSFAKCJA Z PRACY – MODELOWANIE ZALEŻNOŚCI Z WYKORZYSTANIEM PLS-SEM

**Anna Rakowska
Radosław Mącik**

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania modelowania równań strukturalnych PLS-SEM w wariacie analizie porównawczej wielu grup (PLS-MGA) w odniesieniu do typowych danych pozyskiwanych w badaniach pracowników w kontekście problemów zarządzania zasobami ludzkimi (HRM). Dane takie rzadko spełniają formalne założenia zastosowania technik SEM bazujących na kowariancji (CB-SEM), ponieważ pochodzą z pomiaru na skalach porządkowych lub przedziałowych o niewielkiej liczbie wartości, które formalnie trudno uznać za posiadające rozkład normalny. Chociaż konsekwencje naruszenia normalności rozkładu nie muszą być krytyczne, to porządkowy po-

ziom pomiaru oraz często liczebność próby ograniczają stosowanie klasycznego modelowania równań strukturalnych. W takich sytuacjach korzystne jest zastosowanie podejścia PLS-SEM.

W artykule zawarto informacje o warunkach stosowania podejść CB-SEM i PLS-SEM, prezentując przykład zastosowania modelowania strukturalnego PLS-SEM w eksploracji powiązań między satysfakcją z pracy a zaangażowaniem pracownika, z porównaniem potencjalnego wpływu sytuacji i praktyk HRM w przedsiębiorstwie oraz kategorii stanowiska pracy na tle rozważań na temat pomiaru zaangażowania i satysfakcji pracowników¹.

Modelowanie równań strukturalnych – kilka uwag teoretycznych

Modelowanie równań strukturalnych (ang. Structural Equation Modeling – SEM) jest powszechnie używaną techniką modelowania statystycznego. W latach 70. XX w. zostały opracowane dwa – niesłusznie uważane za konkurencyjne – podejścia analityczne w SEM:

- szerzej znane modelowanie równań strukturalnych w oparciu o kowariancję (ang. Covariance Based SEM – CB-SEM), zapoczątkowane przez K. Jöreskoga (1970), dość wcześnie dostępne w specjalistycznych pakietach oprogramowania, np. LISREL, AMOS,
- rzadziej do niedawna stosowane, bazujące na wariancji, modelowanie z wykorzystaniem estymacji częściowych najmniejszych kwadratów (ang. Partial Least Squares SEM – PLS-SEM), wywodzące się z prac H. Wolda (1972), rozwinięte przez J.-B. Lohmöllera (1989), z oprogramowaniem dostępnym po 1990 r. (np. PLSGraph).

PLS-SEM jest podejściem zorientowanym na maksymalizację wyjaśnionej wariancji ukrytych zmiennych zależnych, w przeciwieństwie do CB-SEM, gdzie celem jest jak najlepsze odtworzenie teoretycznej macierzy kowariancji (Hair i in., 2011). W literaturze praktyczne zastosowania SEM (zwykle CB-SEM) pojawiły się w latach 80. (Bagozzi, Yi, 1988; Fornell, Larcker, 1981). W Polsce na temat PLS-SEM i jego zastosowań publikował E. Gatnar (2004). Późniejsze metaanalizy (Reinartz i in.,

2009) i porównania (Sarsted i in., 2014) pozwoliły wysunąć wnioski co do warunków stosowania obu podejść (tab. 1).

Wskazane cechy modelowania PLS-SEM sugerują jego przydatność w badaniach eksploracyjnych z wykorzystaniem skal de facto porządkowych o niewielkiej liczbie stopni (np. 5) w warunkach ograniczonych środków na badania, skutkujących niewielkimi liczebnościami prób oraz danymi z pewną ilością braków wynikających z pominiętych przez respondenta elementów. W modelu pomiarowym deskryptory zmiennych latentnych zwykle nie posiadają w takiej sytuacji rozkładów normalnych, a same zmienne latentne bywają dość silnie skorelowane ze sobą, co dostarcza kolejnych argumentów na rzecz zastosowania modelowania PLS-SEM. Także porównanie ze sobą modeli estymowanych w kilku odrębnych grupach jest łatwiejsze za pomocą algorytmów PLS-SEM, np. za pomocą PLS-MGA (Sarstedt i in., 2014; Hair i in., 2013).

Koncepcja zaangażowania pracowników i jej rozwój

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej pojawia się termin „zaangażowanie”. Znaczenie zaangażowania pracowników jest szczególnie istotne w modelu zarządzania kapitałem ludzkim, bowiem zaangażowani pracownicy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu wartości dodanej przedsiębiorstwa (Juchnowicz, 2012).

Tab. 1. Porównanie wybranych cech podejść CB-SEM i PLS-SEM

Kryterium	CB-SEM	PLS-SEM
Cel	Orientacja na estymację parametrów – weryfikacja teorii	Orientacja na predykcję – budowa teorii – wyjaśnianie wariancji
Podejście analityczne	Analiza kowariancji	Analiza wariancji
Typowe metody estymacji	Estymacja ML (największej wiarygodności) lub uogólnionych najmniejszych kwadratów (GLS)	Analiza głównych składowych (PCA) łącznie z klasyczną metodą najmniejszych kwadratów (OLS)
Wymagania co do rozkładu	Zazwyczaj wielowymiarowy rozkład normalny	Dopuszczony brak normalności rozkładów
Poziom pomiaru wskaźników	Interwałowy	Interwałowy lub porządkowy
Braki danych	Utrudniają estymację	Nie przeszkadzają w estymacji
Współliniowość zmiennych	Niedopuszczalna	Dopuszczalna
Dopuszczalne zmienne w modelu	Jawne i latentne	Wyłącznie latentne
Identyfikacja modelu	Możliwy brak identyfikacji	Identyfikacja gwarantowana
Szacunki parametrów	Zgodne	Zgodne wraz ze wzrostem liczby wskaźników i liczebności próby
Wartości zmiennych latentnych	Nieokreślone	Bezpośrednio estymowane
Rodzaje wskaźników	Zazwyczaj tylko refleksyjne	Refleksyjne, formatywne, mieszane
Komplikacja modelu	Mała lub przeciętna	Bardzo duża
Zalecana próba minimalna	200 do 800	30 do 100

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sarstedt i in., 2014, s. 134)

Jednym z pionierów koncepcji zaangażowania i badań nad nią jest W.A. Kahn (1990), który badając znaczenie preferowanych przez pracowników postaw, stwierdził, że pracownicy w zależności od sytuacji decydują o tym, jakie przyjąć postawy w pracy – „*preferred self*”. Zaangażowanie jest tu utożsamiane z psychologiczną obecnością pracownika w miejscu pracy i w pełnionych przez niego rolach w pracy (Kahn, 1992) – pracownicy są emocjonalnie i poznawczo zaangażowani, kiedy wiedzą, czego się od nich oczekuje, spełniają się w pracy, mają dobre relacje ze współpracownikami, ufają im, a także, gdy mogą doskonalić się i rozwijać. W.A. Kahn podkreśla rolę dwóch krytycznych komponentów dla zaangażowania w pełnionych rolach, tj. uwagę i absorpcję (pojęcie zbliżone do wewnętrznej motywacji), a sednem jego koncepcji jest koncentracja na dawaniu siebie w pracy (*bringing oneself to work*) – pracownicy są bardziej zaangażowani, jeśli mogą więcej „przynieść” siebie do pracy, co łączy się z ich jednostkowymi umiejętnościami i zainteresowaniami.

Od czasu publikacji dzieł A.W. Kahna nastąpiła ewolucja podejścia do zaangażowania pracownika. Problematyką tą zajmują się zarówno naukowcy, jak i konsultanci – duży wkład wnoszą badania Instytutu Gallupa (Gallup, 2014). Pomimo tego nadal nie ma powszechnie akceptowanej definicji zaangażowania, w rezultacie trudno jest jednoznacznie interpretować wyniki badań i identyfikować czynniki wpływające na zaangażowanie.

Dotychczasowy dorobek i rozwój koncepcji zaangażowania można analizować w kontekście pięciu kryteriów (Welbourn, Schlachter, 2014):

- 1) historii rozwoju koncepcji zaangażowania i jej kamieni milowych;
- 2) koncepcji i definicji zaangażowania (w tym w rozróżnianiu pojęć: „*engagement, commitment, involvement*”, które w języku polskim brzmią niemal identycznie, oraz odróżnianiu rodzajów zaangażowania, np. „*job engagement, organizational engagement*);
- 3) czynników mających wpływ na poziom zaangażowania;
- 4) pomiaru zaangażowania;
- 5) efektów zaangażowania.

Można także wyróżnić trzy koncepcje zaangażowania: zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika; zaangażowanie behawioralne, przejawiające się w specyficznych zachowaniach pracownika; zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikami a organizacją (Juchnowicz, 2012). Następuje także częściowe odchodzenie od pierwotnej koncepcji zaangażowania (Kahn, 1990), zgodnie z którą zaangażowanie pracownika ma związek z jednostką, która wnosi do organizacji swoje postawy wobec pracy, w kierunku większej koncentracji na organizacji. I tak np. według firmy konsultingowej Towers Watson zaangażowanie odnosi się do stopnia, w jakim pracownik podziela organizacyjne wartości, czuje się dumny z pracy dla organizacji, jest oddany pracy i korzystnie postrzega środowisko pracy (Towers Watson, 2010). Można także wyróżnić grupę badaczy, którzy zaangażowanie utożsamiają ze zjawiskiem wypalenia zawodowego pracownika (w tej sytuacji najczęściej stosuje się

termin „*engagement*”). Wysokie zaangażowanie jest traktowane jako antyteza wypalenia zawodowego (Maslach i in., 2001; Welbourn i in., 2005), łączy się ono z wysokim poziomem energii, jest związane z osobistym spełnieniem w działaniach i ma prowadzić do zwiększania osobistej efektywności (Leiter, Maslach, 1998).

Pomimo braku zgody co do jednej, wspólnie zaakceptowanej definicji zaangażowania, podejmuje się próby jego pomiaru. W rezultacie toczy się wiele dyskusji na temat tego, co i jak mierzyć. Problem dodatkowo komplikuje wyróżnianie różnych rodzajów zaangażowania – np. traktowanie zaangażowania w pracę i zaangażowania w organizację jako różnych kategorii – *job engagement, organization engagement* (Sacks, 2006). Jednym z bardziej uznanych narzędzi pomiaru zaangażowania (*engagement*) jest skala UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Seppälä i in., 2009). Jej oryginalna wersja składa się z 17 stwierdzeń, które można podzielić na trzy konstrukty: energia/wigor (6 stwierdzeń), oddanie się pracy/dedykacja (5 stwierdzeń), zaabsorbowanie/absorpcja w pracę (6 stwierdzeń). Respondenci udzielają odpowiedzi na 7-punktowej skali (od 6 – zawsze do 0 – nigdy). Wyniki badań wskazują, że równie wiarygodna jest krótsza wersja skali UWES o 9 itemach (Seppälä i in., 2009; Kulikowski, Madej, 2013).

Definicja zaangażowania przyjęta przez autorów skali UWES jest bliska koncepcjom autorów utożsamiających zaangażowanie z wypaleniem zawodowym (Maslach, Leiter, 1997; Schaufeli i in., 2006). Na przykład Schaufeli i in. (2002) definiują zaangażowanie jako „pozytywne spełnienie, związane ze stanem umysłu scharakteryzowanym przez wigor, dedykację i absorpcję w pracę”. Skala UWES została przetłumaczona na wiele języków i była wykorzystywana do badań różnych grup zawodowych (m.in. urzędników, stomatologów, pielęgniarek, menedżerów policjantów, nauczycieli). Pojawiają się nadal pytania, czy zaangażowanie jest konstruktem jednoskładnikowym (Britt, 1999), czy też ma postulowaną trójelementową strukturę, dodatkowo nie jest jasne, czy trójelementowa struktura skali jest tak samo istotna w przypadku badania różnych grup zawodowych, np. pracowników obsługujących zautomatyzowaną taśmę produkcyjną i projektantów w biurze konstrukcyjnym. Jednakże prowadzone w ostatnich latach badania przekrojowe i longitudinalne wykazały, że obie wersje: 17-itemowa i 9-itemowa częściej wykazują strukturę trójelementową (Seppälä i in., 2009).

Satysfakcja z pracy

Zadowolenie z pracy i poziom satysfakcji pracowników mogą być określane w różny sposób. Jedną z klasycznych definicji satysfakcji z pracy opisuje ją jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny pracy lub doświadczeń pracy” (Locke, 1976). Niektórzy autorzy stosują ogólne podejście do satysfakcji, którą rozumieją jako poziom indywidualnego zadowolenia z pracy. Przykładem podejścia ogólnego jest model Michigan (QAQ), gdzie respondenci udzielają odpowiedzi na trzy stwierdzenia (Juchnowicz, 2014):

1. W sumie jestem zadowolony z pracy.
2. Ogólne nie lubię swojej pracy (R – stwierdzenie kodowane odwrotnie).
3. Ogólnie lubię tutaj pracować.

Inni badacze koncentrują się na różnych aspektach pracy determinujących poziom satysfakcji pracownika (Spector, 1997). Na przykład M. Juchnowicz (2014) wyróżnia trzy podejścia do satysfakcji i jej pomiaru:

1. Pomiar ogólnej satysfakcji.
2. Ocenę kluczowych aspektów pracy (wynagrodzenia, szkolenia, treść pracy, pomiary których mogą być uśredniane w celu uzyskania ogólnej miary satysfakcji).
3. Pomiar ogólnego poziomu satysfakcji z pracy oraz pomiar poszczególnych jej aspektów.

W prezentowanych w artykule badaniach zastosowano drugie podejście. Wyróżniono cztery aspekty, mające wpływ na poziom satysfakcji pracownika:

1. Warunki pracy fizycznej.
2. Ekonomiczne warunki pracy.
3. Relacje międzyludzkie.
4. Wykonywane zadania i działania.

Na podstawie przeglądu literatury trudno jest wyciągnąć jednoznaczne wnioski dotyczące tego, jakie czynniki mają największy wpływ na poziom zaangażowania pracowników. M. Juchnowicz (2014) dowodzi, że „zadowolenie z pracy i satysfakcja z pracy implikują postawę w pracy, jaką jest zaangażowanie organizacyjne. Stwierdza on także, że między tymi zmiennymi istnieje dość silna wzajemna zależność (współczynnik korelacji Pearsona $r=0,553$) (Juchnowicz, 2014). W literaturze można znaleźć badania zarówno potwierdzające wpływ satysfakcji na zaangażowanie, jak i odwrotnie (Sachs, 2006), jak też zależności obustronne albo nieliniowe, a nawet sugerujące brak istotnych powiązań między tymi konstruktami.

W badaniach strażaków okazało się np., że satysfakcja z pracy jest zmienną mediującą relacje między wsparciem ze strony organizacji a efektywnością pracy, a nie zauważono istotnych związków satysfakcji z zaangażowaniem (Rich i in., 2010). Z. Pastuszek i in. (2011) ustalili natomiast, że satysfakcja wpływa na lojalność pracowników rozumianą jako chęć kontynuacji pracy w organizacji oraz rekomendowanie miejsca pracy innym.

Metoda badawcza

Próba badawcza

Analizowane dane z badania empirycznego – realizowanego za pomocą papierowego, samodzielnie wypełnianego kwestionariusza (PAPSI – Paper and Pencil Self-administered Interview) – zebrano w 2015 roku w trzech przedsiębiorstwach. Łącznie przeprowadzono 585 obserwacji. Próba miała charakter celowo-kwotowy. Badano celowo dobrane przedsiębiorstwa, co najmniej średniej wielkości z różnych branż. W obrębie przedsiębiorstwa dobierano uczestników badania w trzech warstwach według typów stanowisk pracy. Badane przedsiębiorstwa to:

- 1) Spółka akcyjna o strategicznym znaczeniu dla polskiej gospodarki oraz bezpieczeństwa energetycznego kraju. Posiada liczne nagrody związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, m.in. pierwsze miejsce w badaniu Najlepsi Pracodawcy 2013, nagrodę Top Employers Polska, certyfikat Godło Inwestor w Kapitał Ludzki (przedsiębiorstwo A).
- 2) Spółka akcyjna, lider w branży chemicznej, której głównym produktem są nawozy. Wielokrotnie nagradzana za doskonalenie technologii i podnoszenie jakości produktów, inicjator i aktywny uczestnik innowacyjnych programów badawczych (przedsiębiorstwo B).

Tab. 2. Struktura próby badawczej w układzie grup analizowanych za pomocą PLS-MGA

		Stanowiska:			Ogółem	
		wykonawcze	specjalistyczne	kierownicze		
Przedsiębiorstwo	A	Liczba obserwacji	57	258	90	405
		% z Przedsiębiorstwo	14,1%	63,7%	22,2%	100,0%
		% z Stanowisko	57,0%	70,1%	76,9%	69,2%
	B	Liczba obserwacji	6	38	12	56
		% z Przedsiębiorstwo	10,7%	67,9%	21,4%	100,0%
		% z Stanowisko	6,0%	10,3%	10,3%	9,6%
	C	Liczba obserwacji	37	72	15	124
		% z Przedsiębiorstwo	29,8%	58,1%	12,1%	100,0%
		% z Stanowisko	37,0%	19,6%	12,8%	21,2%
Ogółem	Liczba obserwacji	100	368	117	585	
	% z Przedsiębiorstwo	17,1%	62,9%	20,0%	100,0%	
	% z Stanowisko	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

3) Firma prywatna, usługowo-produkcyjna, prężnie działająca w branży protetyki słuchu na terenie kraju, (prestiżowa nagroda dla FIRMY ROKU 2004) (przedsiębiorstwo C).

W próbie kontrolowano podstawowe zmienne demograficzne, przy czym dla potrzeb artykułu zastosowano podział według trzech grup stanowisk (tab. 2).

Zróznicowanie liczebności poszczególnych grup w dalszych analizach było celowe dla ilustracji odporności zastosowanego podejścia na nierówną i/lub małą liczebność grup.

Skale pomiarowe

Pomiary dokonano za pomocą krótkiej wersji skali UWES o trzech wymiarach oraz własnej skali satysfakcji o 4 itemach (tab. 3).

Dane analizowano z użyciem SmartPLS 3 (Ringle i in., 2015). Stosowane skale poddano analizie rzetelności i trafności. Rzetelność pomiaru określano za pomocą współczynników: α Cronbacha oraz rzetelności łącznej – CR – *composite reliability* (Fornell, Larcker, 1981). Dla obu miar akceptowalne minimum to wartość 0,7 (0,6 dla skal 2–3-itemowych), przy czym α Cronbacha traktowana jest jako dolna granica przedziału zawierającego prawdziwą rzetelność skali, a współczynnik CR – jako górna granica tegoż przedziału (Hair i in., 2013). Trafność oceniano w aspektach trafności zbieżnej (*convergent validity*) oraz różnicowej (*discriminant validity*). Trafność zbieżna zwykle oceniana jest za pomocą proporcji przeciętnej wariancji wyodrębnionej (AVE – *average variance extracted*), której wartość dla każdej zmiennej latentnej w modelu powinna przekraczać 0,5 (Fornell, Larcker, 1981).

Z kolei trafność różnicową ocenia się zazwyczaj poprzez odniesienie do tzw. kryterium Fornella i Larckera (1981), porównując AVE z kwadratami współczynników korelacji pomiędzy konstruktami lub porównując pierwiastki kwadratowe z AVE z odpowiednimi współczynnikami korelacji (Henseler i in., 2015).

Dane tabeli 4 potwierdzają, iż w badanej próbie zastosowane skale rzetelnie mierzą badane konstrukty (satysfakcjonująca zgodność wewnętrzna) oraz trafny w aspekcie trafności zbieżnej i różnicowej (odpowiednie wartości AVE, spełnione kryterium Fornella-Larckera).

Jednocześnie dla wszystkich zmiennych modelu pomiarowego obliczono statystyki opisowe oraz oceniono normalność ich rozkładów, mając w świadomości wysoką dyskretyzację ich rozkładów ze względu na skale odpowiedzi (tab. 5). Dla żadnej ze zmiennych pomiarowych nie można założyć, iż posiada ona rozkład normalny. Dodatkowo większość z nich ma lewostronną asymetrię rozkładu oraz dodatnią kurtozę (rozkłady leptokurtyczne). W tej sytuacji założenie o wielowymiarowej normalności rozkładów jest naruszone, co uzasadnia estymację modeli za pomocą niewrażliwego na rozkład PLS-SEM.

Analiza danych

Do modelowania zależności pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją wykorzystano modele równań strukturalnych oparte na algorytmach PLS-SEM – ponieważ zebrane dane nie spełniają warunku normalności rozkładu, a zmienne mierzono na 5-punktowej skali (łatwiejszej dla respondentów niż oryginalna 7-punktowa skala odpowiedzi w UWES). Eksplorowano powiązania

Tab. 3. Stosowane skale pomiarowe

Wymiar	Symbol zmiennej	Brzmienie stwierdzenia
UWES wigor	Vig1	Kiedy jestem w pracy, czuję, że rozpira mnie energia.
	Vig2	Potrafię pracować przez dłuższy okres czasu bez dłuższych przerw.
	Vig3	Chętnie chodzę do pracy, problemy nie osłabiają mojej chęci do pracy.
UWES poświęcenie	Ded1	Myszę z entuzjazmem o mojej pracy.
	Ded2	Moja praca mnie inspiruje.
	Ded3	Uważam, że moja praca ma sens.
UWES absorpcja	Abs1	Kiedy pracuję zapominam o wszystkim wokół mnie.
	Abs2	Jestem zadowolony/a, gdy pracuję intensywnie.
	Abs3	Czas upływa mi bardzo szybko, kiedy jestem w pracy.
Satysfakcja	Sat1	[zadowolenie z:] warunki fizyczne pracy (bezpieczeństwo fizyczne, oświetlenie, hałas, temperatura, wyposażenie stanowiska pracy).
	Sat2	[zadowolenie z:] ekonomiczne aspekty pracy (płaca, nagrody finansowe, ubezpieczenia).
	Sat3	[zadowolenie z:] relacje interpersonalne w pracy (jakość stosunków z przełożonym, z innymi pracownikami, atmosfera rywalizacji/współpracy, informacje zwrotne od przełożonych).
	Sat4	[zadowolenie z:] czynności i zadania (monotonia i powtarzalność, odpowiedzialność, samodzielność).

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Oceny trafności i rzetelności badanych konstruktów

Konstrukt/ Miara:	a Cronbacha		CR			AVE		Kryterium Fornella-Larckera*					
	wartość	90% bootstrapowy przedział ufności		wartość	90% bootstrapowy przedział ufności		wartość	90% bootstrapowy przedział ufności		Konstrukt			
		dolna granica	dolna granica		dolna granica	dolna granica		dolna granica	dolna granica	(1)	(2)	(3)	(4)
Absorpcja (1)	0,624	0,569	0,676	0,787	0,753	0,815	0,556	0,513	0,597	0,746			
Poświęcenie (2)	0,803	0,766	0,833	0,884	0,865	0,900	0,718	0,683	0,750	0,544	0,847		
Wigor (3)	0,620	0,562	0,672	0,792	0,765	0,816	0,565	0,530	0,601	0,545	0,703	0,751	
Satysfakcja (4)	0,661	0,602	0,710	0,793	0,761	0,819	<i>0,491</i>	<i>0,446</i>	0,531	0,326	0,503	0,465	0,701

* Przekątna macierzy dla kryterium Fornella-Larckera (liczby pogrubione) zawiera wartości pierwiastka kwadratowego z AVE dla poszczególnych konstruktów, a liczby poza przekątną to wartości współczynników korelacji między odpowiednimi konstruktami

Uwaga: wartości niesatysfakcjonujące wyróżniono pochylonym drukiem

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tab. 5. Statystyki opisowe rozkładów używanych zmiennych oraz testy normalności

Zmienne*	Statystyki opisowe				Testy normalności rozkładów					
	Średnia	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza	Kolmogorow-Smirnow			Shapiro-Wilk		
					Statystyka	Stopnie swobody (df)	Istotność (p)	Statystyka	Stopnie swobody (df)	Istotność (p)
Vig1	3,65	0,825	-0,399	0,389	0,258	593	0,000	0,861	593	0,000
Vig2	4,15	0,781	-0,937	1,042	0,286	598	0,000	0,790	598	0,000
Vig3	4,11	0,792	-0,949	1,359	0,284	598	0,000	0,803	598	0,000
Ded1	4,04	0,832	-0,710	0,533	0,250	595	0,000	0,835	595	0,000
Ded2	3,91	0,864	-0,506	-0,049	0,244	595	0,000	0,858	595	0,000
Ded3	4,48	0,657	-1,415	3,523	0,335	597	0,000	0,701	597	0,000
Abs1	3,18	1,054	-0,200	-0,551	0,187	600	0,000	0,911	600	0,000
Abs2	4,06	0,757	-0,473	-0,017	0,259	597	0,000	0,830	597	0,000
Abs3	4,27	0,714	-0,837	0,891	0,251	598	0,000	0,782	598	0,000
Sat1	4,22	0,834	-1,293	2,244	0,262	599	0,000	0,772	599	0,000
Sat2	3,85	0,920	-0,884	0,747	0,301	598	0,000	0,838	598	0,000
Sat3	4,09	0,797	-0,649	0,155	0,258	600	0,000	0,828	600	0,000
Sat4	3,91	0,751	-0,553	0,583	0,305	594	0,000	0,828	594	0,000

* symbole zmiennych zgodne z używanymi w modelach strukturalnych i wyjaśnionymi w tabeli 3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

między zaangażowaniem mierzonym za pomocą krótkiej wersji skali UWES oraz satysfakcją z pracy, estymując dwa konkurencyjne modele: Model 1, w którym satysfakcja objaśniana jest przez 3 powiązane wymiary UWES, oraz Model 2, gdzie satysfakcja objaśnia 3 wymiary UWES (oba modele różniły się więc kierunkiem postulowanej zależności).

Wyniki badań

Alternatywne modele zależności

Jak wspomniano, estymowano za pomocą procedur PLS-SEM dwa modele strukturalne zależności między konstruktami zaangażowania wg UWES oraz satysfakcji. Model 1, gdzie składowe UWES objaśniają satysfakcję, i Model 2 o odwrotnym kierunku zależności. Wyniki estymacji w postaci diagramów ścieżkowych przedstawiono na rysunku 1. Miara dopasowania modelu SRMR (*standardized root mean square residual*) wynosi dla obu modeli 0,053 (modele nie różnią się strukturą, a jedynie kierunkiem zależności, dlatego jest ona identyczna), co można uznać za bardzo dobre dopasowanie do danych (Henseler i in., 2015).

W Modelu 1 za pomocą UWES można objaśnić 27,8% zmienności satysfakcji, przy czym silniejszy bezpośredni wpływ na nią ma poświęcenie niż wigor, a wpływ absorpcji nie jest istotny statystycznie (tab. 6). Dodatkowe powiązanie wewnętrzne między wymiarami UWES wskazuje na silne powiązanie wigoru z poświęceniem i poświęcenia z absorpcją. Z kolei w Modelu 2 satysfakcja objaśnia bezpośrednio i pośrednio od 21,7% (dla wigoru) do 53,3% (dla

poświęcenia) zmienności poszczególnych wymiarów zaangażowania, przy czym w niewielkim jedynie stopniu wpływa na wyjaśnienie poziomu absorpcji. Satysfakcja ma znacznie silniejszy wpływ na wigor niż na poświęcenie i absorpcję, gdzie poziom istotności dla współczynnika ścieżkowego jest nieco wyższy niż tradycyjnie przyjmowane 0,05 (tab. 6).

Ponieważ oba modele są podobne pod względem dopasowania do danych, zdolności wyjaśniania konstruktów, w oparciu o sugestie teoretyczne, do porównań międzygrupowych przyjęto Model 2.

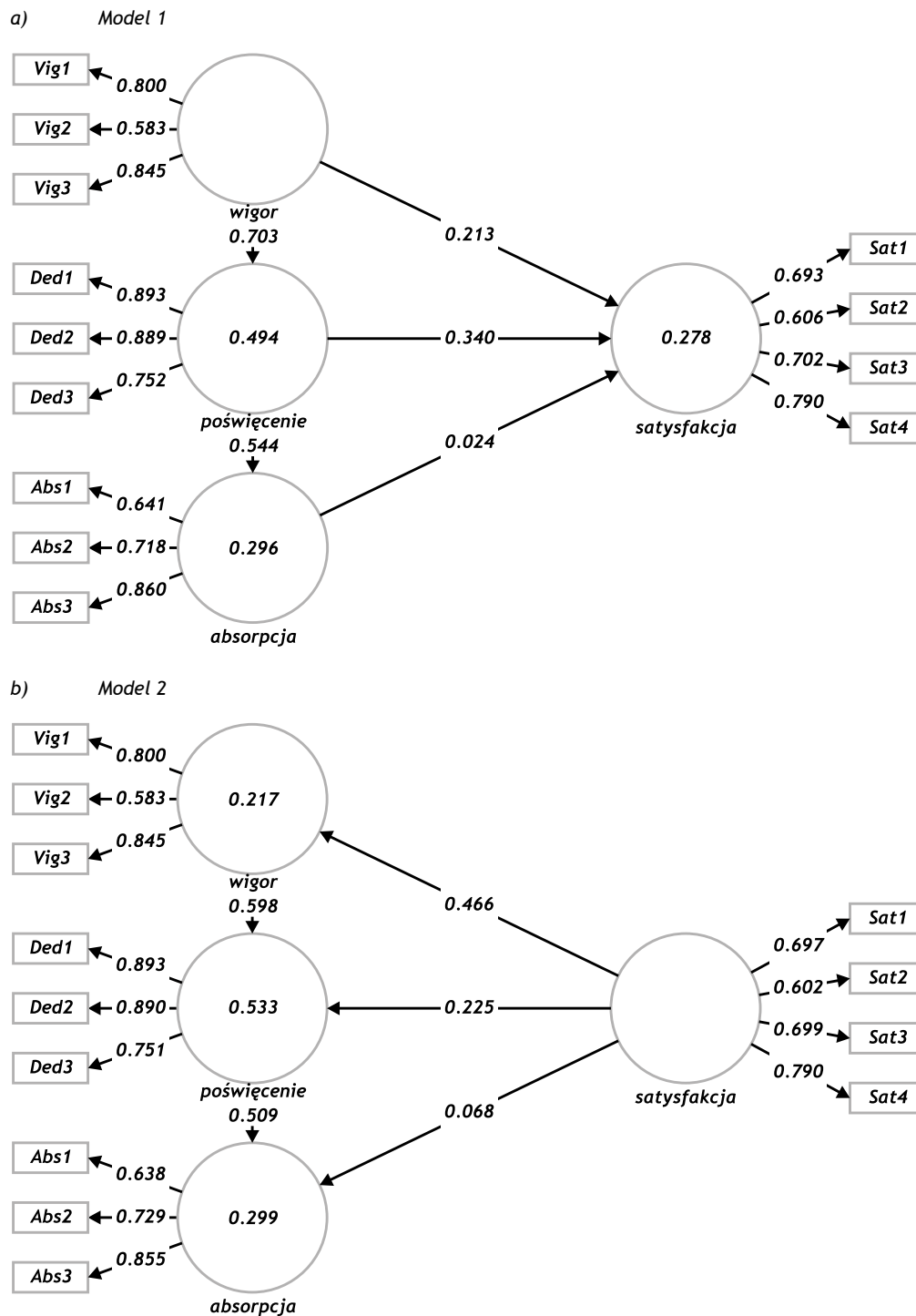
Porównania międzygrupowe

Modele PLS-SEM można stosunkowo łatwo analizować w przekrojach międzygrupowych, np. w Smart-PLS, wykorzystując do tego celu algorytmy MGA (ang. Multi-Group Analysis). W prezentowanym przykładzie wykorzystano niezależne od siebie podziały na następujące grupy: układ 1–3 grupy definiowane przez przedsiębiorstwo, z którego pochodzą dane (dla sprawdzenia, na ile specyfika przedsiębiorstwa może wpływać na siłę wpływu satysfakcji na poziom zaangażowania) i układ 2–3 grupy definiowane przez grupy stanowisk pracy (niezależnie od przedsiębiorstwa), tj. pracowników wykonawczych, specjalistów oraz kierowników (dla sprawdzenia, na ile formalny poziom stanowiska w strukturze organizacyjnej modyfikuje zaobserwowane zależności między satysfakcją a zaangażowaniem). Ze względu na eksploracyjny charakter badań nie sformułowano formalnych hipotez o inwariancji modeli w grupach. Wyniki porównań międzygrupowych zestawiono w tabelach 7 i 8.

Tab. 6. Statystyki standaryzowanych współczynników ścieżkowych

Ścieżki:	Wartość z danych wyjściowych	Średnia z 2000 prób bootstrapowych	Odchylenie standardowe z prób bootstrapowych	Wartość T	Istotność (poziom p)	90% bootstrapowy przedział ufności	
	(O)	(M)	(STDEV)	(O/STDEV)		Dolna granica	Górna granica
Model 1							
absorpcja → satysfakcja	0,024	0,025	0,043	0,572	0,568	-0,061	0,108
poświęcenie → absorpcja	0,544	0,546	0,029	18,562	0,000	0,488	0,602
poświęcenie → satysfakcja	0,340	0,339	0,053	6,403	0,000	0,228	0,441
wigor → poświęcenie	0,703	0,704	0,024	28,892	0,000	0,655	0,749
wigor → satysfakcja	0,213	0,215	0,053	4,046	0,000	0,112	0,321
Model 2							
poświęcenie → absorpcja	0,509	0,509	0,036	14,335	0,000	0,438	0,577
wigor → poświęcenie	0,598	0,597	0,030	19,829	0,000	0,535	0,656
satysfakcja → absorpcja	0,068	0,072	0,039	1,778	0,076	-0,001	0,148
satysfakcja → poświęcenie	0,225	0,225	0,034	6,677	0,000	0,158	0,292
satysfakcja → wigor	0,466	0,469	0,032	14,465	0,000	0,406	0,534

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych



Rys. 1. Modele powiązań zaangażowania i satysfakcji pracownika
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Współczynniki ścieżkowe w porównaniach grup wg przedsiębiorstw na ogół nie różnią się istotnie poza różnicą między przedsiębiorstwem C a oboma pozostałymi firmami, jeśli chodzi o zależność między satysfakcją a wigorem, która jest istotnie słabsza dla przedsiębiorstwa C. Podobnie w układzie stanowisk pracy nie ma istotnych różnic między współczynnikami ścieżkowymi, co potwierdza niezależność estymowanych zależności między satysfakcją a zaangażowaniem od miejsca w strukturze organizacyjnej.

Podsumowanie

W oparciu o przedstawione analizy wykazano przydatność podejścia PLS-SEM do eksploracyjnego modelowania zależności między zaangażowaniem pracownika a satysfakcją z pracy. Estymowano dwa konkurencyjne modele różniące się kierunkiem zależności o wysokim i podobnym względem siebie poziomie dopasowania do danych empirycznych oraz podobną zdolnością wyjaśniania konstruktów zależnych.

Tab. 7. Porównania międzygrupowe - różnice między badanymi przedsiębiorstwami

Ścieżki:	Współczynniki ścieżkowe dla przedsiębiorstw:			Test Welcha-Satterthwaita								
				Różnice we współcz. ścieżkowych			Wartość T			Istotność (poziom p)		
	A	B	C	A vs. B	A vs. C	B vs. C	A vs. B	A vs. C	B vs. C	A vs. B	A vs. C	B vs. C
poświęcenie → absorpcja	0,624	0,526	0,452	0,098	0,171	0,074	0,691	1,350	0,808	0,492	0,182	0,421
wigor → poświęcenie	0,572	0,543	0,565	0,029	0,007	0,022	0,202	0,052	0,282	0,840	0,959	0,779
satysfakcja → absorpcja	0,092	0,150	0,057	0,058	0,035	0,094	0,368	0,260	0,875	0,714	0,796	0,383
satysfakcja → poświęcenie	0,268	0,217	0,265	0,051	0,003	0,048	0,352	0,027	0,512	0,726	0,978	0,609
satysfakcja → wigor	0,628	0,557	0,412	0,071	0,216	0,145	0,727	2,439	2,178	0,469	0,017	0,031

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Tab. 8. Porównania międzygrupowe - różnice między grupami stanowisk pracy

Ścieżki:	Współczynniki ścieżkowe dla stanowisk*:			Test Welcha-Satterthwaita								
				Różnice we współcz. ścieżkowych			Wartość T			Istotność (poziom p)		
	(1)	(2)	(3)	(1) vs. (2)	(1) vs. (3)	(2) vs. (3)	(1) vs. (2)	(1) vs. (3)	(2) vs. (3)	(1) vs. (2)	(1) vs. (3)	(2) vs. (3)
poświęcenie → absorpcja	0,403	0,513	0,567	0,110	0,164	0,054	0,905	1,251	0,664	0,368	0,214	0,507
wigor → poświęcenie	0,565	0,612	0,568	0,048	0,003	0,045	0,546	0,031	0,561	0,586	0,975	0,576
satysfakcja → absorpcja	0,237	0,067	-0,010	0,170	0,247	0,076	1,302	1,544	0,673	0,196	0,126	0,502
satysfakcja → poświęcenie	0,261	0,204	0,266	0,057	0,004	0,062	0,590	0,037	0,660	0,556	0,971	0,510
satysfakcja → wigor	0,542	0,442	0,499	0,100	0,043	0,057	0,986	0,374	0,732	0,326	0,709	0,466

* (1) - stanowiska wykonawcze, (2) - stanowiska specjalistyczne, (3) - stanowiska kierownicze

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Najsilniej satysfakcja wpływa na wymiar wigoru spośród trzech uwzględnionych subwymiarów zaangażowania wg skali UWES, a nie wiąże się istotnie z subwymiarom absorpcji, który kształtowany jest w zasadzie wyłącznie przez pozostałe subwymiaru UWES.

Porównania międzygrupowe w układzie trzech badanych przedsiębiorstw i trzech grup stanowisk pracy wykonano za pomocą PLS-MGA. Pozwoliły one określić stabilność modelu oszacowanego z całej próby względem modeli szacowanych niezależnie na oddzielnych grupach. Uzyskane wyniki potwierdzają stabilność wpływu satysfakcji z pracy na zaangażowanie pracownika, który to wpływ w przedstawionym przykładzie nie zależy od kategorii stanowiska pracy i tylko incydentalnie zmienia się w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa (w tym prawdopodobnie jego branży i praktyk HRM).

Otrzymanych wyników nie można bezpośrednio odnieść do innych badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, ponieważ w większości badań – głównie wa-

lidujących skalę UWES – obszerną metaanalizę zawiera praca Seppälä i in. (2009) – zakładano korelacyjne, a nie przyczynowe powiązania między wymiarami UWES, ewentualnie odnosząc je do jednowymiarowej struktury narzędzia. W związku z tym hierarchiczne potraktowanie powiązań między wymiarami UWES objaśniającymi lub objaśnianymi w analizowanych modelach satysfakcję z pracy jest dość nowatorskie. Konstrukty UWES i satysfakcję z pracy uznano za skorelowane ze sobą, nie przesądając o kierunku zależności przyczynowej (Schaufeli, Bakker, 2010). W wersji objaśnienia satysfakcji z pracy przez konstrukty UWES uzyskane rezultaty są zbliżone z badaniem Giallonardo i in. (2010) – wpływ poświęcenia i wigoru na satysfakcję jest silniejszy niż absorpcji. Z kolei Alarcon i Lyons (2011) skupili się w swoich analizach na trafności różnicowej pomiaru zaangażowania i satysfakcji z pracy, uzyskując sugestię, że są to różne konstrukty – co potwierdzono w prezentowanym badaniu za pomocą kryterium Fornella-Larckera.

dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Wydział Ekonomiczny
e-mail: a.rakowska@umcs.lublin.pl

dr hab. Radosław Mącik
Uniwersytet Marii-Curie Skłodowskiej
Wydział Ekonomiczny
e-mail: radoslaw.macik@umcs.lublin.pl

Przypis

¹⁾ Artykuł przedstawia wybrane wyniki projektu badawczego nr 2013/09/B/HS4/01311 pt. „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

Bibliografia

- [1] Alarcon, G.M., Lyons, J.B. (2011), *The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples*, „The Journal of Psychology”, Vol. 145, No. 5, pp. 463–480.
- [2] Bagozzi R.P., Yi Y. (1988), *On the Evaluation of Structural Equation Models*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 16, No. 1, pp. 74–94.
- [3] Britt T.W. (1999), *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, Vol. 25, pp. 696–706.
- [4] Fornell C., Larcker D.F. (1981), *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 18, No. 1, pp. 39–50.
- [5] Giallonardo L.M., Wong C.A., Iwasiw C.L. (2010), *Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction*, „Journal of nursing management”, Vol. 18, No. 8, pp. 993–1003.
- [6] Gatnar E. (2004), *Wykorzystanie częściowej metody najmniejszych kwadratów (PLS) w modelach równań strukturalnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1010, s. 37–51.
- [7] Hair J.F., Ringle C.M., Sarstedt M. (2011), *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*, „The Journal of Marketing Theory and Practice”, Vol. 19, No. 2, pp. 139–152.
- [8] Hair J.F., Ringle C.M., Sarstedt M. (2013), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance*, „Long Range Planning”, Vol. 46, No. 1–2, pp. 1–12.
- [9] Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M. (2015), *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 43, No. 1, pp. 115–135.
- [10] http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx, access date: 20.01.2014.
- [11] Jöreskog K.G. (1970), *A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System*, „ETS Research Bulletin Series”, No. 2, pp. 1–41.
- [12] Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- [13] Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- [14] Kahn A.W. (1992), *To Be Fully There: Psychological Presence at Work*, „Human Relations”, Vol. 45, pp. 321–349.
- [15] Kahn W.A. (1990), *Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 4, pp. 692–724.
- [16] Kulikowski K., Madej M. (2013), *Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 45, No. 1, s. 99–112.
- [17] Leiter M.P., Maslach C. (1998), *Burnout*, [in:] H. Friedman (ed.), *Encyclopedia of Mental Health*, Academic Press, New York, pp. 347–357.
- [18] Locke E. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, [in:] M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- [19] Lohmöller J.B. (1989), *Latent Path Modeling with Partial Squares*, Physica Verlag, Heidelberg.
- [20] Maslach C., Leiter M.P. (1997), *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [21] Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. (2001), *Job Burnout*, „Annual Review of Psychology”, Vol. 52, No. 1, pp. 397–422.
- [22] Pastuszek Z., Turkyilmaz A., Akman G., Ozkan C. (2011), *Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 111, No. 5, pp. 675–696.
- [23] Reinartz W., Haenlein M., Henseler J. (2009), *An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-based and Variance-based SEM*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 26, No. 4, pp. 332–344.
- [24] Rich B.L., Lepine J., Crawford E. (2010), *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53, No. 3, pp. 617–635.
- [25] Ringle C.M., Wende S., Becker J.-M. (2015), *SmartPLS*, SmartPLS GmbH, Boenningstedt, www.smartpls.com; access date: 10.11.2015.
- [26] Sacks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 21, No. 7, pp. 600–619.
- [27] Sarstedt M., Ringle C.M., Hair J.F. (2014), *PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward*, „Long Range Planning”, Vol. 47, No. 3, pp. 132–137.
- [28] Schaufeli W., Bakker A.B. (2010). *The Conceptualization and Measurement of Work Engagement*, [in:] A.B. Bakker, M.P. Leiter (eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press.
- [29] Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006), *The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. A Cross-national Study*, „Educational and Psychological Measurement”, Vol. 66, pp. 701–716.
- [30] Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and*

- Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 3, pp. 71–92.
- [31] Seppälä P., Mauno S., Feldt T., Hakonen J., Kinnunen U., Tolvanen A., Schaufeli, W. (2009), *The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 10, pp. 459–481.
- [32] Spector P. (1997), *Job satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, Thousand Oaks.
- [33] Towers Watson (2010), *Committed to Health: A Large Hospital Network Links Employee Engagement with Patient Satisfaction to Maximize Competitive Strength*, http://www.towerswatson.com/assets/pdf/1549/Healthcare_Case-Study_4-12.pdf, access date: 12.01.2014.
- [34] Welbourn T., Schlachter S. (2014), *The „Wildfire” That Is Employee Engagement*, The Incentive Research Foundation, <http://www.eepulse.com/documents/Engaged-In-What.pdf>, pp. 7, access date: 22.01.2014.
- [35] Welbourne T.M., Andrews S.B., Andrews A.O. (2005), *Back to Basics: Learning about Employee Energy and Motivation from Running on my Treadmill*, „Human Resource Management”, Vol. 44, No. 1, pp. 55–66.
- [36] Wold H. (1972), *Nonlinear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) Modelling: Some Current Developments*, [in:] P.R. Krishnaiah (ed.), *Multivariate Analysis*, Vol. 3, Academic Press, New York, pp. 383–407.

Employee Engagement and Job Satisfaction – Modeling Connections Using PLS-SEM Approach

Summary

The paper presents the results of structural equation modeling utilizing the PLS-SEM approach, with modeling multi-group comparisons with PLS-MGA algorithm, with respect to research exploring connections between job satisfaction and employee engagement – measured in three dimensions according to postulated in UWES scale (Utrecht Work Engagement Scale) – short version. Two structural models were estimated differing in postulated direction of influence: from engagement to satisfaction, and also in the opposite way, where satisfaction explains the UWES dimensions. Comparisons between groups suggest the stability of the structural model, regardless of the organization characteristics (there were employees of 3 companies with different characteristics compared), and regardless of the type of work (worker-type, professional, and managerial).

Keywords

PLS-SEM, PLS-MGA, job satisfaction, employee engagement

SUSTAINABLE OUTSOURCING – THE SUSTAINABLE PHILOSOPHY INFLUENCE ON THE OUTSOURCING PROCESS

Stanisław Brzeziński

Introduction

Outsourcing can be named as purchasing of products or services from any company external to your own unit (Gray et al., 2011). The main goal of it is to help the business or organization be more competitive by staying concentrated on their basic competencies. So the target of outsourcing in the supply chain is to gain a competitive advantage. Companies choose outsourcing when they discover there is an advantage both in cost and possibility in comparison to in-sourcing, according to the transaction cost theory and the resource-based view (Hunt, Davis, 2008).

Some studies have found a few motivations of companies implementing outsourcing in their supply chain. They include lowering the cost and perfecting company's financial performance, allowing companies to concentrate on

basic competencies, and being able to gain quality or technology that would be too expensive or difficult for them to gain internally, from outside sources. Other researches have noticed simplifying actions and progressing efficiency, allowing a quick answer to environmental revisions, progressing product quality, getting new possibilities, and bringing basic strategic and structural revision (Holcomb, Hitt, 2007). „The Black Book of Outsourcing 2007 Green Outsourcers Report”, book by Brown and Wilson, named 5 industries: information technology, facilities management outsourcing, document process outsourcing, business process outsourcing, supply chain, transportation & logistics, which are most likely to use green outsourcing. They also have found 12 steps to progress a green outsourcing initiative: commit, designate, communicate, assess, set

goals, learn, review, put it in motion, phase in, evaluate, market & get the word out, and monitor (Brown, Wilson, 2007). Other literature has also reported that through the scale of environmental challenges and growing awareness of sustainable policies in the society, governments, and industries, there is a strong requirement for sustainability in outsourcing (Grabara et al., 2015).

The regularly cited Brundtland report (1987) names sustainability as „meeting the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their need”, and appeared to mention a breakthrough in perceiving sustainability beyond formal ecological spheres.

One key concept that sums up this multi-disciplinary thinking is the „triple bottom line”. The Triple bottom line idea is a notion originally made by Elkington (1997). The triple bottom line, also referred to as 3BL or people, planet and profit, states that in order to attempt for a sustainable world, business must look to include sustainability and the approach explains and connects economic profit with environmental and social advantages. The idea appears to have reverberated mainly with big business and supplies them with a new handle for joint social responsibility and ethically motivated operations. The idea, although proper and of much virtual value is not without errors. Arguments against the 3BL idea underline the problems in measuring and evaluating the economic implications and profits. Further, single and self-contained Country state motivations can easily leave out and elude these matters. The triple bottom line is hard to operationalize, as highlighted by the research by Quak and de Koster (2007), who researched the level of toleration of sustainability related to business policies.

The existing literature in the field of sustainable or green outsourcing is not very large. Although the IT sector in particular is well explored from an outsourcing point of view (Gonzalez et al., 2006), sustainability is again researched on a low level (Beath, Ross, 2006). This is very astonishing given the magnitude to which entities other than IT-centered organizations, outsource their operations. The distinct lack of study in this field depicts clear and open water that is available for research studies to be explored. However, there is a growing number of studies in the closely connected area of green supply chains (Fiksel, 2006; Lobel, 2006; Linton et al., 2007). An eye-catching intentness of study in the green supply chain area is that of reverse logistics (Sasikumar, Kannan, 2008; Barker, Zabinsky, 2008). Reverse logistics has been named by RLEC (2012) as „The process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost effective flow of raw materials, in-process inventory, finished goods and related information from the point of consumption to the point of origin for the purpose of recapturing value or proper disposal”. With reverse logistics, although there are visible economic benefits to the practice, i.e. helping to lengthen revenue generation, there are also visible sustainable benefits: contiguity to sustainable guidelines for product take-back (end-of-life recovery), and exploiting returning transport that would normally go empty. Although Mohi-

uddin et al. (2010) do deliberate sustainable outsourcing to China, their outcomes are somewhat restricted to looking at cost lowering and the influence of outsourcing on saving (sustainability in their view) local jobs. This also points to a gap in the literature and a need for researching industrial practices.

Sustainability Orientation and Sustainability-Oriented Practices

Based on Carter and Rogers (2008) and Seuring and Müller’s (2008) explication for sustainable supply chain administration, we can name sustainable outsourcing as the strategic consolidation and accomplishment of a firm’s social, environmental, and economic targets in its sourcing to a third party unit. They researched the antecedents that push companies to go after sustainability preference, the practices of the sustainability preference, and its result using the triple bottom line attend to measure the economic, environmental and social performance of outsourcing. Companies are more and more facing to boost rigorous environmental regulations and social responsibilities, customer requirement for environmentally sound products, need to achieve good fame as socially responsible, and marketplace demand as well. All those internal and external elements push firms to go after sustainability in their outsourcing practices.

Demands from the market is another emphasis for companies to be oriented on sustainability. At the end of the day, the purchaser is the indicator of a company’s success or failure: the company that wins the customer wins the market. So companies should look at the requirement of their present customers. As consumers become more conscious of the environmental damages and want to live an environmental friendly lifestyle, they go after green products and companies that implement green strategies in their production process (Ageron et al., 2012). Seuring and Müller (2008) remind that besides the emphasis from social groups, companies may be more concerned with the boycott of their products from customers because of the report of environmental or social difficulties in their supply chain. Thus, customer demands are also one of the causes that companies go after sustainability.

In order to go after sustainability in outsourcing, there are many practices outsourcing companies may implement. Companies have to more delicately look at things like energy consumption, waste disposal, recycling, alternative energies, environmentally preferable products and service etc. In general, those practices could mainly be divided into internal and external practices (Seuring, Müller, 2008). Internal practices concentrate more on functional coordination, such as product design and risk administration. External practices are network working together with customers and supplier progression. They suggest that internally-oriented companies should give themselves over sustainable product progression, and externally-oriented ones should conduct sustainable focused supplier administration in coherence with their sustainability targets.



Sustainable Product Design

In the earlier years, when some progressing countries such as China and India had more beneficent environmental regulations in comparison with the developed ones, companies used to get rid of the production or outsource those products that were not allowed to be manufactured in their own countries to those so called „pollution haven” countries (Cole et al., 2006). However, now as the environmental difficulties are becoming harsher in those developing countries, e.g. in China, the bar of environmental regulation has been growing also in those countries, which made it more inconvenient to find the „pollution haven”. If companies need highly environmentally dangerous products, they will have difficulties to find an outsourcing supplier and outsourcing destination. As companies implement a sustainability orientation, they need to change their products after the overall environmental and social regulations, so that they can be really sustainable instead of relocating the disordered part to their upstream suppliers. Sustainable products are products that have or aimed at an upgraded economic, environmental and social quality in coherence with the target of sustainability. It aims to achieve benefit without compromising the environmental and social liabilities. The target is to fulfill customer’s requirement for environmental and social performance and achieve a competitive advantage in the market (Seuring, Müller, 2008; Kot, Brzeziński, 2015). Instead of outsourcing the environmentally dangerous products to other countries, companies may want to remake their product with materials that do not cause much damage to the environment, with less energies intake, or with counterfactual energies that will not reduce the present critical energies. Companies may also remember the closed loop supply chain to recycle the product after being used. Although it seems to be more expensive to make products with higher environmental and social levels, in the long-run, the sustainability preference would become companies’ competitive benefit, thus would also guide to higher economic performance. As companies implement sustainability directed product design, they always notice environmental and social regulations. So, I expect them to have higher performance on environmental and social aspects as collated to those without sustainability preference.

Sustainable Supplier Management

The target of going after sustainability cannot be accomplished mainly by one company as the conclusive result influences all units in the supply chain. Companies’ sustainability is shown by its supplier (Hsu, Hu, 2009; Pabian, Pabian, 2014). Supplier choice and supplier progression are the two strategic tools that companies can exploit to progress their economic, environmental and social performance. Companies used to choose suppliers on the basis of their economic performance, such as product quality, price, delivery speed etc. However, with sustainability preference, companies can no longer concentrate only on those financial terms in estimating suppliers; they need

to implement sustainable criteria of dealing with supplier’s economic, environmental and social performance in choosing and progressing their suppliers in order to gain their sustainable preference (Amindoust, 2012). As Bowen suggests, to introduce sustainability preference in a better way, there are a few things companies could do with their supplier administration. Companies could estimate suppliers’ environmental performance by supplying them with an environmental estimate questionnaire, classify suppliers with their environmental performance, grant suppliers for their progression in environmental performance, and even demand suppliers to have an environmental administration system. As an outcome of supplier choice based on environmental approach, the supplier that has a higher environmentally friendly policy should be chosen and kept as a part of the supply base. Seuring and Müller (2008) suggest to boost communication between suppliers and the focal company, report criteria to suppliers, guide supplier evaluation and supplier progression in order to gain sustainability in the supply chain. When the purchasing companies’ target of going after sustainability is reported to and approved by the suppliers, it is more likely that the suppliers would be incorporated in the outsourcing process. Supplier administration contains supplier selection, evaluation and progression. Suppliers are selected on the basis of purchasing companies demands for product quality, price, service, delivery, technology, and mainly sustainability to gain purchasing company’s competitive benefits. After selection, appreciation is needful to make sure suppliers fulfill purchasing company’s demands, and act at a satisfying level.

Supplier choice is normally a time absorbing and expensive process. Instead of shifting supplier from time to time, purchasing company may want to have constant suppliers to lower the cost and have an effective purchasing process. To do so, purchasing companies need to progress suppliers for long-term working together. In order to be pointed towards sustainability, companies not only maintain all the environmental and social regulations on their own, but also put them in the supplier selection criteria and exploit them to estimate suppliers’ performance. In the aftermath of it, I expect their outsourcing action in terms of environmental and social aspects would be higher in comparison to those which are not sustainability oriented.

The literature has shown that supplier administration has a positive influence on supplier and company actions (Paulraj, 2011). So I expect that sustainability oriented supplier administration would be positively connected with company’s economic outsourcing performance.

Sustainability and outsourcing in practice

The question about the key drivers for outsourcing has been asked formerly in other studies (Lau, Zhang 2006; Chen, 2008; Mohiuddin et al., 2010). Also Bhamra (2012) wrote about this matter in his survey. Perhaps not astonishingly, the outcomes appear in close nearness to former researches inasmuch as cost saving is the main factor for out-

sourcing. Sustainability as a key factor in their outsourcing decision making was not been mentioned by any respondent.

According to Bhamra's lowering costs are the most vital drivers. However, they did not always identify them purely as a sustainability matter. Lowering energy exploitation and the costs connected with processing materials were the major vehicles for cost lowering. Waste lowering was also on a high level under the generic cost reduction title. The second largest factor for going after the balanced agenda was if the business was demanded or pressured to do so by their customer. The third most vital factor driver was that businesses thought that a sustainability agenda was beneficial to the future progression of their business.

Corporate websites and promotional materials emphasize the sustainable properties of the businesses. Obtained data indicated that even those responding organizations that did not completely backup the sustainability, still had a vital reminiscence of sustainability associations on their business websites. The last of the top 5 sustainable outsourcing factors is ethical and socially liable behaviors.

According to Brown-Wilson Group and Black Book Research, companies may decrease their negative impact on the environment by responsible outsourcers. They conducted a series of surveys that concerned the following issues. The survey shows the commitment of the government in a green outsourcing through financial incentives, sustainability education and legislation. What is more, the research indicates lack of global standards and regulations that allow outsourcing suppliers to avoid environmental liability. Global regulation is clouding the issue, with suppliers claiming that their goods and outsourced services would help with compliance. The research shows a growing impatience with lack of outsourcing vendor response and green innovation. Environmental protection loses public interest because the economy becomes more challenging and job growth decreases.

The next survey presents the most and least responsive countries to so called „green movement“. Among the countries that are most involved in the green movement are: Sweden, United States, UK, Canada and India. It is noteworthy that in Sweden and India the percentage rate shows an upward trend while in the other countries the percentage indicator was declining. However, the least involved are the following countries: Mexico, Russia, China, Philippines, and Brazil. Research indicates that outsourcing customers are more tolerant with lack of green initiatives, while outsourcing suppliers respond with concrete solutions. The survey shows that clients of ancillary managed services significantly less policing their current sustainability clauses than clients of tech outsourcing services. What is more, many organizations in the UK and USA had no specific budget for green changes in 2010. In response to the world consumed by environmental issues, outsourcing companies have made pretensions about their green credentials. Offshore and US/UK vendors survey showed that offshore vendors considerably failed to adopt formal green policy, failed to apportion needed budget funds to green for 2009 and likely would not budget increases for green tech or outsourcing initiatives for 2010

than US&UK vendors (Green Outsourcing Survey, 2009).

I can enumerate ten main tips of sustainable outsourcing. It is important to define clearly what sustainability and sustainable outsourcing means to company and/or your customer. The next thing is to obtain management commitment to developing sustainability agenda. It is also important to ensure that all employees, stakeholders and clients are educated on approach and encouraged to input/provide feedback. Companies should research options for sustainable partnerships and establish an evaluation structure to assess progress and enable continuous improvement moving forward. It is also important to consider all aspects of sustainability (environmental, social and financial). Companies should also integrate sustainable outsourcing as part of „Business As Usual“. They should also share best practices with industry and celebrate successes and report achievements (Sum, 2011).

Going green is a philosophical commitment that is gaining momentum. It is important for each organization to commit to a forward-directed and fully integrated business process that includes achieving social goals. It may be difficult to define, and outsourcing community may struggle with the best ways to implement it, but there is no doubt that green or sustainable outsourcing is a key area of concern for global customers. It's also a good business for environmentally responsible companies.

Conclusions

Sustainability is not an important business solution when companies are thinking about outsourcing operations. The most important factors are always cost and what the customer postulates may be. However, as cost was the most important issue for many business initiatives, practitioners normally ascribed any cost saving actions as connected with sustainability. Cost saving through the cut of energy consumption and transport costs accounted for most of the actions. Some studies indicated that sustainability would be a major question in their research on outsourcing if their customers require it. However, an earlier study forecasting future tendencies in outsourcing praxis did not even recall sustainability matters at all.

Stanisław Brzeziński, PhD, D.Sc.
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
 e-mail: Stanislaw_Brzezinski@wp.pl

References

- [1] Ageron B., Gunasekaran A., Spalanzani A. (2012), *Sustainable Supply Management: An Empirical Study*, „International Journal of Production Economics“, Vol. 140(1), pp. 168–182.
- [2] Amindoust A., Ahmed S., Saghafinia A., Bahreininejad A. (2012), *Sustainable Supplier Selection: A Ranking Model Based on Fuzzy Inference System*, „Applied Soft Computing“, Vol. 12(6), pp. 1668–1677.

- [3] Barker T.J., Zabinsky Z.B. (2008), *Reverse Logistics Network Design: A Conceptual Framework for Decision Making*, „International Journal of Sustainable Engineering”, Vol. 1(4), pp. 250–260.
- [4] Beath C.M., Ross J.W. (2006), *Sustainable IT Outsourcing Success: Let Enterprise Architecture Be Your Guide*. MISQ Executive, Vol. 5(4), pp. 181–192.
- [5] Bhamra R.S. (2012), *Sustainable Outsourcing: A Practice Survey and Research Opportunities*, „International Journal of Sustainable Engineering”, Vol. 5(4), pp. 304–311.
- [6] Brown D., Wilson S. (2007), *The Black Book 'Green Fifty': The Top Environmentally Responsible Outsourcing Vendors of 2007* (July).
- [7] Brundtland report (1987), *Our Common Future*, Report of the World Commission on Environment and Development, World Commission on Environment and Development, Published as Annex to General Assembly document A/42/427.
- [8] Carter C.R., Rogers D.S. (2008), *A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 38(5), pp. 360–387.
- [9] Chen Y. (2008), *The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 81 (3), pp. 531–543.
- [10] Cole M.A., Elliott R.J.R., Fredriksson P.G. (2006), *Endogenous Pollution Havens: Does FDI Influence Environmental Regulations?* „Scandinavian Journal of Economics”, Vol. 108(1), pp. 157–178.
- [11] Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- [12] Fiksel J. (2006), *Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach*, „Sustainability: Science Practice and Policy”, Vol. 2(2), pp. 14–21.
- [13] Gonzalez R., Gasco J., Llopis J. (2006), *Information Systems Outsourcing: A Literature Analysis*, „Information & Management”, Vol. 43(7), pp. 821–834.
- [14] Grabara J., Bajdor P., Mihaescu L. (2015), *Steps of Sustainable Development Implementation into Enterprise Activities*, „Management of Sustainable Development”, Vol. 7(1), pp. 45–49.
- [15] Gray J.V., Roth A.V., Leiblein M.J. (2011), *Quality Risk in Offshore Manufacturing: Evidence from the Pharmaceutical Industry*, „Journal of Operations Management”, Vol. 29(7–8), pp. 737–752.
- [16] Holcomb T.R., Hitt M.A. (2007), *Toward a Model of Strategic Outsourcing*, „Journal of Operations Management”, Vol. 25(2), pp. 464–481.
- [17] Hsu C.W., Hu A.H. (2009), *Applying Hazardous Substance Management to Supplier Selection Using Analytic Network Process*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 17(2), pp. 255–264.
- [18] Hunt S.D., Davis D.F. (2008), *Grounding Supply Chain Management in Resource-advantage Theory*, „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 44(1), pp. 10–21.
- [19] Kot S., Brzeziński S. (2015), *Market Orientation Factors in Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*, „Asian Journal of Applied Sciences”, Vol. 8(2), pp. 101–112.
- [20] Lau K.H., Zhang J. (2006), *Drivers and Obstacles of Outsourcing Practices in China*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 36(10), pp. 776–792.
- [21] Linton J.D., Klassen R., Jayaraman V. (2007), *Sustainable Supply Chains: An Introduction*, „Journal of Operations Management”, Vol. 25, pp. 1075–1082.
- [22] Lobel O. (2006), *Sustainable Capitalism or Ethical Transnationalism: Offshore Production and Economic Development*, „Journal of Asian Economics”, Vol. 17, pp. 52–62.
- [23] Mohiuddin M., Su Z., Su A. (2010), *Towards Sustainable Offshore Outsourcing: A Case Study of Quebec Manufacturing Firms Outsourcing to China*, „Journal of CENTRUM Cathedra”, pp. 84–94.
- [24] Pabian A., Pabian B., (2014) *Sustainable Management of an Enterprise: Functional Approach*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 10(1) pp. 98–107.
- [25] Paulraj A. (2011), *Understanding the Relationships Between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability*, „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 47(1), pp. 19–37.
- [26] Quak, H.J., de Koster, R. (2007), *Retailer's Sensitivity to Time-Window Policies*, [in:] M.B.M. De Koster, W. Delfmann (eds.), *Managing Supply Chains – Challenges and Opportunities*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 227–245.
- [27] Sasikuma P., Kannan G. (2008), *Issues in Reverse Supply Chains, Part II: Reverse Distribution Issues – an Overview*, „International Journal of Sustainable Engineering”, Vol. 1(4), pp. 234–249.
- [28] Seuring S., Müller M. (2008), *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 16(15), pp. 1699–1710.
- [29] Sum E. (2011), *Sustainable Outsourcing – Integrate Sustainability into REFM Outsourcing Strategy to kick-start Sustainability Initiatives*, Johnson Controls.

Zrównoważony outsourcing – wpływ podejścia zrównoważonego na procesy outsourcingowe

Streszczenie

Podejście zrównoważone nie stanowi dominującej koncepcji biznesowej wśród przedsiębiorstw planujących operacje outsourcingowe. Najważniejszymi czynnikami przy podejmowaniu decyzji o eksternalizacji części łańcucha wartości firmy są zawsze koszty tych operacji oraz opinie klientów. Związane z koncepcją zrównoważonego rozwoju korzyści kosztowe przedsiębiorstwa najczęściej realizują poprzez ograniczenie zużycia energii oraz obniżenie kosztów transportu. Autor wskazuje, iż podejście zrównoważone może mieć decydujące znaczenie dla tych firm, których zorientowani na zrównoważony rozwój klienci wymagają tego rodzaju postępowania. Wciąż jednak badania empiryczne nad zrównoważonym bądź zielonym outsourcingiem nie stanowią znaczącego nurtu rozważań naukowych w ramach problematyki outsourcingu. Zrównoważone podejście przedsiębiorstw do eksternalizacji elementów ich łańcuchów wartości staje się jednak coraz ważniejszym czynnikiem w podejmowaniu decyzji przez klientów globalnych, oceniających całe procesy produkcji, logistyki i marketingu firm

Słowa kluczowe

outsourcing, podejście zrównoważone, zrównoważony outsourcing, łańcuch wartości

THE ORGANISATIONAL ASPECTS OF ENTERPRISE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Joanna Kałkowska

Introduction

According to the Lisbon Strategy, the driving force of the knowledge-based economy are practices aimed at competitive growth, along with the intensive use of Information and Communication Technologies (ICT) (Włodarkiewicz-Klimek et al., 2014). ICT is one of the key factors connecting technological progress and the globalisation process in creating the knowledge-based economy, as well as in the context of enterprise development. ICT is crucially important in achieving the concept of knowledge management in enterprise and its usage is one of the stimuli for the permanent adaptation of enterprises to changes occurring in the environment, while simultaneously meeting the requirements of the knowledge-based economy (Kałkowska et al., 2013). To substantiate this idea, a research was conducted on the role of ICT in adaptation of enterprise management systems into knowledge-based economy requirements. The research was carried out at the Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, under the title: „Adaptation of Enterprise Management Systems into Knowledge-Based Economy Requirements”¹. The research concerning ICT results from the importance of ICT in the knowledge-based economy. Conversely, results of the activities performed by enterprises were directed at making use of opportunities created by the knowledge-based economy. The research aimed to highlight the direct dependencies between environmental changes resulting from knowledge-based economy assumptions and adapting the activities of the organisation's potentials. The presented results concern the importance of ICT in enterprises, focusing on illustrating changes while adapting to the knowledge-based economy. Moreover, one of the initiatives employed in this research was to present the results from three organisational aspects of enterprises. The strategy and structure aspects are described by 16 Knowledge Assessment Methodology (KAM) indicators and the decision making process is presented as a concept of the fuzzy decision making model.

Research concerning changes of information and communication technologies in the developing knowledge-based economy

ICT is one of the key factors binding the globalisation process and technological progress in creating the knowledge-based economy, as well as in the context of enterprise

development. Moreover, the intensive growth of information and knowledge resources contributes to the creation of new functional enterprise determinants. These determinants are quite simply known as New Economy (Kieltyka, Jędrzejczyk, 2010, p. 69). The enterprise carrying out the process of ICT resources adaptation to knowledge-based economy requirements, consider the management process of these resources. These resources can be understood as a consistent structure of organisational elements, defined by Strategor (1999) as the four pillars of enterprise policy. They are as follows: strategy, structure, decision making processes and corporate identity. This study will concentrate on the first three aspects. Corporate identity will be a base for further analysis in the future. According to the accepted assumption, the three presented organisational aspects can be adopted in the described research results in the following way:

- **Strategy:** In this study, the direct areas of analysis that enable the assessment of the enterprises' ICT areas adaptation degree to knowledge-based economy dynamics were defined. The traditional methods and models of strategic analysis (Porter's Five Forces, BCG matrix, SWOT, General Electric matrix, etc.) require the descriptive „input” as described (parametric) variables. The areas of analysis presented in this study were outlined according to the relations between dependent and independent variables.
- **Structure:** The methodological approach is concentrated on the influence of ICT development on changes in the knowledge-based economy, which can be analysed in macro (independent variables) and microeconomic dimensions (dependent variables). According to this, the research concerning changes in the area of ICT in an organisation were determined through the concurrent implementation of two stages:
 - a) **Stage 1:** At this stage, the identification and evaluation of the independent variables in the area of ICT in the context of the knowledge-based economy development, constituting the priority macroeconomic factors identifying the dynamics of the knowledge-based economy development in the scope of ICT, were conducted. The variables were determined by measurements isolated from KAM methodology according to their characteristics in ICT to the highest degree.
 - b) **Stage 2:** At this stage, the enterprise's features in the area of ICT, identified as dependent variables, were determined. They were recognised as the most representative

ones from the viewpoint of ICT influence on knowledge-based economy conditions. Dependent variables were defined as a result of the survey.

- The examinations presented in this publication were conducted between 2007 and 2014. Concerning macroeconomic factors, the statistical data indicated in Knowledge Assessment Methodology (KAM) were taken from an external data source. However, in case of enterprises, the research results were drawn up on the basis of the survey.

According to the adopted concept of the research in the project, the measurement and the evaluation of the variables in the area of ICT were carried out on the basis of the diagnosis of the economy state, with the use of statistical indicators according to its quantitative-quality character included in KAM methodology (World Bank, 2006). Out of all of the 148 KAM measurements, for the evaluation of ICT, a list of 16 indicators were distinguished (Table 1). This study will concentrate on the selected indicators analysis.

Table 1. Knowledge Assessment Methodology measurements for ICT evaluation

KAM areas	KAM measurements for ICT evaluation	Variables symbol
Overall Performance of The Economy	Average Annual Gross Domestic Product (GDP) Growth	A_P^i
	Gross Domestic Product (GDP) Per Capita, (international current PPP \$)	G_P^i
	Human Development Index (HDI)	H_D^i
The Innovation System	Total Expenditure for R&D as % of GDP	E_R^i
	Firm-Level Technology Absorption	F_A^i
Education	Internet Access in Schools	I_S^i
Labor	Extent of Staff Training	S_T^i
Information and Communication Technology (ICT)	Telephones Per 1,000 People	T_T^i
	Telephone Mainlines Per 1,000 People	T_M^i
	Mobile Phones Per 1,000 People	M_M^i
	Computers Per 1,000 people	C_M^i
	International Internet Bandwidth (bits per person)	I_I^i
	Internet Users Per 1,000 people	I_M^i
	Fixed broadband internet access tariff (US\$ per month)	B_T^i
	Availability of e-Government Services	G_S^i
	ICT Expenditure as % of GDP	T_C^i

Source: own study on the basis of KAM

Structure: the independent variables

This section presents the identification and the assessment of selected independent variables in the area of the information and communication technologies in the context of the knowledge-based economy development. The selected distinguished indicators along with the analysis of their trending changes are developed as follows:

- **Average Annual Gross Domestic Product (GDP) Growth (A_P^i):** This recorded the decreasing trend of GDP in Poland over the analysed period. It coincides with the world trend and trend for the countries of the European Union. It indicates a slowdown in the economy (connected, among other things, with the world economic downturn), where the general negative dimension had an effect on enterprises. In spite of the decreasing trend, Polish economy generated the highest growth throughout the entire European Union in the period between 2007 and 2012 (a yearly average 4.3% in comparison with 0.5% in the EU-27) (Włodarkiewicz-Klimek, 2015).
- **Gross Domestic Product (GDP) Per Capita (G_P^i):** In the years between 2007 to 2012 the GDP per capita showed growth tendencies. This is attested to the systematic growth of affluent society. Nevertheless, the difference in the level of the development between other European countries and Poland still remains significant (Włodarkiewicz-Klimek, 2015).
- **Human Development Index (H_D^i):** The HDI index showed an upturn during the analysed period, where the dynamic growth of the quality of life is confirmed in all areas studied by the indicator. Poland belongs to the group of countries at the highest level of social development (Włodarkiewicz-Klimek, 2015).
- **Total Expenditure for R&D as a percentage of GDP (E_R^i):** The analysis of the indicator showed the comparable upturn during the analysed period, comparable to the European average. However, it should be noted that Poland has one of the lowest indicators amongst European countries. The low level of the total expenditures on R&D being a measure of the economic competitiveness is attested, above all, to the low innovation of the economy and poor cooperation of enterprises with scientific and research & development units in Poland.
- **Internet access in schools (I_S^i):** According to The Global Competitiveness Report (Schwab, Porter, 2007) in 2007 Poland occupied 47th place out of 134 in the world in terms of internet access in schools. In 2011 it dropped to 53rd out of 144. The results of the analysis concerning the level of the access to the internet in schools in Poland between 2007 and 2012 is highly unsatisfactory. According to the report by the Educational Information System, out of about 37,000 schools in Poland, over 24,000 had access to the internet (Eurostat, 2011). Moreover, the Educational Information System indicates that access to the Internet in schools in all provinces in Poland is somewhere between 60% to 69%. It seems that this trend will continue to develop

and the establishments of the European Commission confirm that by 2020 every classroom in schools in the EU will be equipped with computers and high-speed internet.

- **Mobile Phones Per 1,000 People (M_m^i):** The collected data showed that Poland, compared with other EU countries, and in relation to the rest of the world, was demonstrating an upturn in mobile phone ownership. Such a beneficial situation in Poland seems to be dictated by the infrastructural development of the mobile network, a decline in prices of telecommunication services offered by operators resulting from relatively great competition on the market and a growing demand for modern electronic gadgets.
- **Computers Per 1,000 people (C_m^i):** The collected data indicates that the number of households in Poland equipped with a computer is steadily growing. A similar trend is being observed in other European Union countries. Nevertheless, the slowing of this growth seems to be the result of satiation.
- **Internet Users Per 1,000 people (I_m^i):** The data indicates a consistent growth of users of the internet in all studied areas. However, the global number of internet users is also rising. As far as Poland and other European Union countries are concerned, stabilization of this number is becoming apparent and this is likely to be the result of satiation.
- **ICT expenditure as a percentage of GDP (T_i^j):** According to the Eurostat data (Eurostat, 2011), expenditures on ICT in Poland seem to have grown slowly, in spite of the noticeable drop in expenditures between 2009–2010. Compared with other EU countries, where the level of spendings is systematically increasing and amounted in 2010 about 2.5% GDP, in Poland this level is still unsatisfactory.

Structure: the dependent variables

The second stage of the research defines the enterprises' features in the area of ICT. 11 dependent variables were identified which were the most representative ones from the viewpoint of ICT susceptibility behaviors of enterprises to the influence on economic conditions. The dependent variables are as follows: the changes in ICT infrastructure, development of territorial coverage, environment monitoring in terms of knowledge acquisition concerning available technologies, e-business policy, knowledge and information management, the degree of integrated IT strategy with the enterprise strategy, external funding sources for ICT purchase, outsourcing IT, knowledge management processes support, teamwork and staff specialisation in the field of ICT and the key role of ICT in organisation.

The selected variables along with the assessment are characterised as follows (Kałkowska, 2014, p. 584):

- **The changes in infrastructure and software (I^d):** The analysis of changes in infrastructure highlights that in comparison with 2007, 69% of enterprises have increased their number of computers and laptops, in

29% of enterprises the number of computers has not changed, while 1% of enterprises observed that the amount of computers has decreased. Where changes in software that is already being used is concerned, the situation is as follows: about 61% of researched enterprises report an increase in the use of specialist software, dedicated software and systems. In 37%, the amount of software used has not changed, while 1% of enterprises observed that the diversity of applied software has reduced.

- **Environment monitoring in terms of knowledge acquisition concerning available technologies (E_m^d):** At present the internet is treated as a comprehensive knowledge source, something which is reflected in this research. Among the enterprises which conduct monitoring in order to obtain knowledge about new available ICT technologies, 86% of them do this using the internet. Other methods employed to obtain this knowledge include following trade journals (83%), analysing potential suppliers (72%), participation in trade fairs and conferences (69%), as well as permanent market analysis, paying special attention to available new technologies (66%).
- **The e-business policy (B_p^d):** Enterprise interest in e-business development has increased. Internet sales are delivered by the 16% of researched enterprises and another 6% are going to run electronic distribution channels in the near future. At present, about 54% of the researched enterprises are carrying out all services or sales of whole assortment through the internet. It was also observed that a lot of enterprises attribute their success in e-business to the high interactivity and functionality of their websites. Most of the researched enterprises believe that a properly designed website has a positive influence on an enterprise's image. About 49% of the researched enterprises believe that the information included on their webpages has an influence on obtaining new customers.
- **Knowledge and information management (K_m^d):** In the age of dynamic technical progress development, the researched enterprises place much importance to information management. The need for information management is recognised due to the increase in the volume and diversity of information that must be processed. The respondents also said that in order to manage information effectively, it is necessary to apply advanced information technologies, enabling effective communication and supporting management and design. The importance of the information technology management process demonstrates a tendency towards growth. Compared with 2007 it has increased in 32% of enterprises, has not changed in 61% of enterprises and none of the enterprises noticed a decrease in the tendency of the problem discussed.
- **External funding sources for ICT purchase (F_p^d):** The researched enterprises have not displayed the activities concerning ICT infrastructure development. Most enterprises do not invest in purchases of new technologies. Moreover, about 88% of enterprises did

not apply for financial support for purchasing technologies at all. Some of the enterprises applied for financial support from structural funds and national public resources. Depending on funds, from about 6% to 9% of researched enterprises applied for financial support from them. Some of the enterprises applied for more than one type of support. Finally, about 5% to 7% of enterprises have received financial support from one of the external resources mentioned.

- **IT outsourcing (T_o^d):** There is an evident increase in the interest of enterprises in outsourcing IT services. Main advantages of IT outsourcing include: cost reduction, data safety, development of information services or a lack of well-educated staff. With regard to IT outsourcing, enterprises most often use external services to maintain software and infrastructure (87%), fewer enterprises use network administration and antivirus software (61%), less than half of enterprises use data backup (48%) and specialist software installed on external servers (44%).
- **Knowledge management processes support (K^d):** The analysis indicates that during the research period, all the tools of knowledge management were developed. The highest growth dynamism of usage concerned organizational processes management (19%). The tools used most frequently in knowledge management included: electronic documents management, customer relationship management and electronic work management. In evaluating the process of knowledge management in organizations, a possibility of developing knowledge management tools was also researched. The development of tools actually being used was reported by about 25% of respondents and 46% did not undertake any activities aiming to develop these tools. About 20% of the researched enterprises use applied tools at a very low level. The selected enterprises which declared knowledge of management tools development concentrate on improving the electronic documents management processes and work processes, as well as relations with customers. Moreover, the enterprises are working on creating knowledge bases and improving the best practices programs.

Strategy - assessing the degree of ICT adaptation in enterprises to the dynamics of knowledge-based economy

According to the methodology, the third stage of the research concerns the assessment of the degree of ICT adaptation to the dynamics of the knowledge-based economy. The following assessment mechanism was accepted:

- a) Every variable (from the perspective of its development trend) was associated with the individual areas of research of the organisation (with dependent variables).
- b) The relations were assessed between environment variables and variables of the enterprise.

- c) If relations occurred, the enterprises were shown variables which could favour the usage or block opportunities created by the macroeconomic trend.

The selected relations are formed as follows:

- The year's average growth trend of gross domestic product (GDP) creates opportunities for exploiting the potentials of the organisation such as: a positive attitude to changes in the area of technological environment, stability in the tendency of enterprises to incur expenditures for ICT investments, the dominance of permanent employment (contracts of employment), the multitude of tools for stimulating pro-innovative activities in organisations. The factors blocking opportunities in the organisation include: an increased negative attitude towards changes in the area of technological environment, low level of interest in pro-innovative activities in organisations, stagnation of enterprises towards investing in new ICT technologies.
- The positive dynamics of the trend in gross domestic product (GDP) per capita favouring the use of potentials in the organisation in the area concerning the availability of qualified staff. Among blocking features in organisations, the use of the trend potential should be noted as: poor reaction of the organisation to technology trends.
- The positive effects of the growth of HDI index for Poland are being reinforced in enterprises through: the tendency to invest in lifelong learning, increased participation/significance of well qualified staff.
- The increasing level of total expenditures on R&D as the GDP percentage favoring the creation of conditions for the use of the following potentials of the organisation: stability in the tendency of enterprises to increase expenditures for training, the dominance of specialised workstations responsible for decision-making supported by ICT, a positive attitude towards knowledge management in organisations (the organisation's ability to achieve and implement knowledge), an increasing level of knowledge management tools and a slow but noticeable growth of pro-innovative activities in organisations. The dominant factor blocking that area is the low interest of pro-innovative activities in organisations.
- The positive dynamic trends of the following information and communication technologies development: mobile phones per 1,000 people, computers per 1,000 people, internet users per 1,000 people which favours the growing access for both using tools of knowledge management as well as the development and the adaptation of tools for sharing knowledge and information flow.
- The research concerning the degree of ICT adaptation in enterprises to knowledge-based economy dynamics can be conducted with the Delphi method (numerical answers of closed questions are assessed on a scale from 0 to 5) as well as with the use of the fuzzy sets theory. Because the second approach to such issues is rather rarely applied in practice, the following study will present this innovative method.

Fuzzy sets as a tool for the adaptation process of decision making

The idea of assessing the ICT degree adaptation process to knowledge based-economy dynamics can be based on fuzzy sets theory. A similar method was presented to describe the case of strategic management process in enterprises (Kałkowska, Kozlov, 2015).

Let us suppose that there are three possible situations for the future development adaptation degree assessment in vertex „A” in the graph: high, medium and low. The top management at the enterprise have developed three adaptation degree levels to choose from. Let us assume that the probability of high, medium and low degree adaptation will be pa_i^h , pa_i^m and pa_i^l , correspondingly (Fig. 1).

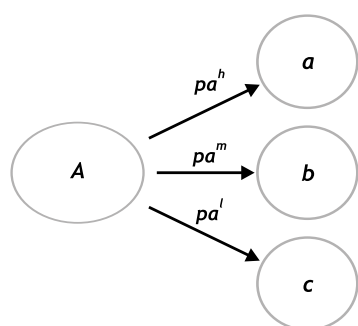


Figure 1. Probability of high, medium, low adaptation to the KBE dynamics

Source: own study

The task will be formulated as follows: to determine pa_i^h , pa_i^m and pa_i^l is dependent on the results of the analysis of external business environment done by experts.

$$pa_i^h + pa_i^m + pa_i^l = 1 \tag{1}$$

$$pa_i^h \geq 0; pa_i^m \geq 0; pa_i^l \geq 0, i \in 1, n$$

The intellectualization of the decision making process means quantifying the process of human experience through the involvement of qualified experts (Reyna, 2012). The most convenient way for experts to assess the enterprise adaptation degree to knowledge-based economy dynamics is to use the linguistic scale as proposed below:

1. High adaptation degree to KBE dynamics
2. Medium-high adaptation degree to KBE dynamics
3. Medium adaptation degree to KBE dynamics
4. Medium-low adaptation degree to KBE dynamics
5. Low adaptation degree to KBE dynamics

There is an essential number of tools for external analysis. However, top managers in enterprises, as experts, may use any of the proper tools for correct and comprehensive assessment. Thus, the main task is to transform qualitative results of the assessment located on a linguistic scale into quantitative figures; to digitalize it. The idea of digitalization rests on the fuzzy sets theory.

A lot of different applications of fuzzy sets have been developed which have proved the reliability of this tool.

Generally speaking, a real fuzzy number $N [\alpha, \beta, \gamma]$ is an interval around the real number β with the elements in the interval being partially present. $\mu_N(x)$ is $\Psi_1(x)$, if $\alpha \leq x \leq \beta$, is $\Psi_2(x)$, if $\beta \leq x \leq \gamma$, and is 0, otherwise [1]. The partial presence of an element is defined by the membership function $\mu_N(\beta) : \rightarrow [0, 1]$, where $[0,1]$ means $0 \leq \beta \leq 1$. The other way to describe fuzzy set N including the membership function is the following: $N = \{\beta, \mu_N(\beta)\}$.

A lot of different applications of fuzzy sets theory have been proposed for different managerial (Jiang, 2011), economic (Kozlov et al., 2015; Klir, Yuan, 1995, p. 574) and engineering tasks (Wei, Peng, 2011). Nevertheless, there have been few researches devoted to application of fuzzy sets for strategic management.

Let us introduce the linguistic variable Z , which describes the adaptation levels to the knowledge-based economy requirements as presented in Table 2.

Table 2. Recommended fuzzy scale for linguistic variable Z

#	Expert assessment	Scale
1	Low adaptation degree to KBE dynamics	$0 < z < 0,333$
2	Medium-low adaptation degree to KBE dynamics	$0,167 \leq z < 0,5$
3	Medium adaptation degree to KBE dynamics	$0,333 \leq z < 0,667$
4	Medium-high adaptation degree to KBE dynamics	$0,5 \leq z < 0,833$
5	High adaptation degree to KBE dynamics	$0,667 \leq z \leq 1$

Source: own study

Let us introduce d_j the result of an assessment by an expert j ($d_j \in 1, 2, 3, 4, 5$). According to the fuzzy set theory, the membership for set N can be expressed through $\mu_N(x)$ – a membership function with an interval $[0,1]$. It can be described for every d_j by the following fuzzy sets $N_s, s=1, 2, 3, 4, 5$, according to an expert’s choice.

$$N_1 = \{(\beta_1, \mu_N(\beta_1)), (\beta_2, \mu_N(\beta_2)), (\beta_3, \mu_N(\beta_3))\}, \text{ if } d_j = 1$$

$$N_2 = \{(\beta_2, \mu_N(\beta_2)), (\beta_3, \mu_N(\beta_3)), (\beta_4, \mu_N(\beta_4))\}, \text{ if } d_j = 2$$

$$N_3 = \{(\beta_3, \mu_N(\beta_3)), (\beta_4, \mu_N(\beta_4)), (\beta_5, \mu_N(\beta_5))\}, \text{ if } d_j = 3$$

$$N_4 = \{(\beta_4, \mu_N(\beta_4)), (\beta_5, \mu_N(\beta_5)), (\beta_6, \mu_N(\beta_6))\}, \text{ if } d_j = 4$$

$$N_5 = \{(\beta_5, \mu_N(\beta_5)), (\beta_6, \mu_N(\beta_6)), (\beta_7, \mu_N(\beta_7))\}, \text{ if } d_j = 5$$

for $j = 1, 2, 3 \dots, E$,

E – the number of experts assessing the enterprises’ adaptation degree level to KBE requirements.

Thus, the quantitative description of the fuzzy sets N_s , including membership functions for one expert, is presented in Figure 2.

Let us take the following distribution of domains and corresponding scenarios of the future development of adaptation degree assessment:

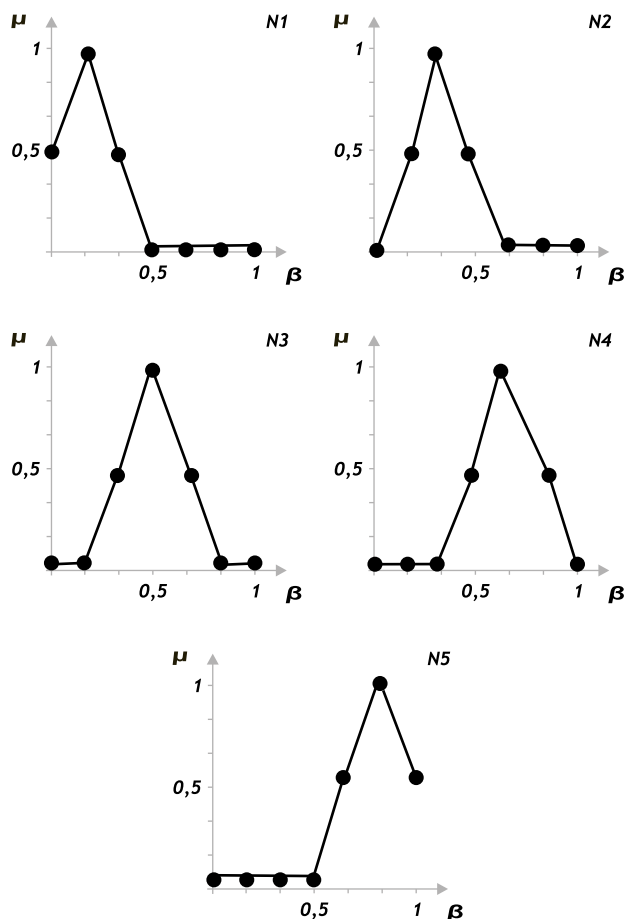


Figure 2. The models of membership functions
Source: own study

- (0, 0,333) – low adaptation degree (Table 3)
- (0,333, 0,667) – medium adaptation degree (Table 4)
- (0,667, 1,0) – high adaptation degree (Table 5)

If we take into account that we use a normalised fuzzy set, we receive the following adaptation degree presented as a model of membership functions for fuzzy sets.

Let us introduce f_{sf} as an element of a fuzzy set s and m_{sf} as a membership function for the corresponding fuzzy set element presented in Figure 2. We may count the probability of one expert assessment (generalised assessment of a few experts) in the following way:

Step 1. Counting P_i : Intermediate assessment of probability, $i = 1, 2, 3$, reflecting a frequency of choice done by an expert:

$$P_1 = \sum_{i=1}^3 f_{1i} m_{1i}; P_2 = \sum_{i=3}^5 f_{2i} m_{2i}; P_3 = \sum_{i=5}^7 f_{3i} m_{3i}$$

Step 2. Counting p_i : Probabilities of low, medium and high adaptation degree, $i = 1, 2, 3$, correspondingly.

To count probabilities we need to normalise the intermediate assessment of probabilities according to the following formula:

$$P_i = P_i / \sum_{i=1}^3 P_i$$

Checking the capacity of the model to work is done by counting the values of p_i . In a practical case, the choice of an expert equals 3. In that case counting will be as follows:

$$P_1 = (0 \times 0,0 + 0,167 \times 0,0 + 0,333 \times 0,5) = 0,167;$$

$$P_2 = (0,333 \times 0,5 + 0,5 \times 1,0 + 0,333 \times 0,5) = 0,833;$$

$$P_3 = (0,333 \times 0,5 + 0,167 \times 0,0 + 1,0 \times 0,0) = 0,167;$$

Normalisation gives the following values of probabilities:

$$P_1 = 0,143; P_2 = 0,714; P_3 = 0,143$$

Thus, the most probable situation in a given case is the medium adaptation degree. This fact provides the top managers in enterprises with crucial information about the future concerning the adaptation process.

Limitations

As stated (Baruah, 2011), all fuzzy sets theory applications are to be proved by practice. This particular application is not an exception. Only the comparison of results of modelling with practice can prove how well this model works in the real practice of strategic decision making. Moreover, we should hope that the management of an enterprise is qualified enough to be able to develop alternative situations for future development of adaptation degree assessment. Another limitation is connected with the number of experts involved in assessment of adaptation degree and the number of factors taken into consideration by the experts. A simplified model of strategic choice is described in this study, based on a model of a few experts proposing an agreed opinion. The number of factors is also limited by one expert (or reduced from a few to one, agreed by experts).

Conclusions

The research conducted confirmed that ICT is still increasingly important for enterprises during adaptation to the knowledge-based economy. The application and development of different IT tools aids the accumulation and innovation of knowledge capital. The research conducted in particular ICT areas show that, in comparison with 2007, positive changes have been made in some cases. This evidence differs in areas where the type of used technology is most important, although this is not directly connected with ICT development. Primarily, it concerned the increasing importance of the world wide web in enterprise activity (particularly for e-business development) and the interest in IT outsourcing and supporting the knowledge management processes. The research analysis also highlighted that applied technologies enable enterprises to adapt relatively quickly to knowledge-based economy requirements. It seems that in this process, the enterprise's ability to understand properly the information management process, particularly while gathering and transforming data is of key importance. The presented research results initially confirmed the research assumptions, in which the direct dependency between the changes in environment resulting from the knowledge-based economy and the adapting activities of the organisations' potentials were highlighted. Moreover, the research will contribute to the increase in enterprises' consciousness concerning

Table 3. Low adaptation degree to knowledge-based economy requirements inside the matrix of membership functions for fuzzy sets

L	Fuzzy set				
	N ₁	N ₂	N ₃	N ₄	N ₅
Element of fuzzy set and membership function for fuzzy set element	1; 0,5	0; 0,0	0; 0,0	0; 0,0	0; 0,0
	0,167; 1,0	0,167; 0,5	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,0
	0,333; 0,5	0,333; 1,0	0,333; 0,5	0,333; 0,0	0,333; 0,0
	0,5; 0,0	0,5; 0,5	0,5; 1,0	0,5; 0,5	0,5; 0,0
	0,333; 0,0	0,333; 0,0	0,333; 0,5	0,333; 1,0	0,333; 0,5
	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,5	0,167; 1,0
	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,5

Source: own study

Table 4. Medium adaptation degree to knowledge-based economy requirements inside the matrix of membership functions for fuzzy sets

M	Fuzzy set				
	N ₁	N ₂	N ₃	N ₄	N ₅
Element of fuzzy set and membership function for fuzzy set element	1; 0,5	0; 0,0	0; 0,0	0; 0,0	0; 0,0
	0,167; 1,0	0,167; 0,5	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,0
	0,333; 0,5	0,333; 1,0	0,333; 0,5	0,333; 0,0	0,333; 0,0
	0,5; 0,0	0,5; 0,5	0,5; 1,0	0,5; 0,5	0,5; 0,0
	0,333; 0,0	0,333; 0,0	0,333; 0,5	0,333; 1,0	0,333; 0,5
	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,5	0,167; 1,0
	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,5

Source: own study

Table 5. High adaptation degree to knowledge-based economy requirements inside the matrix of membership functions for fuzzy sets

H	Fuzzy set				
	N ₁	N ₂	N ₃	N ₄	N ₅
Element of fuzzy set and membership function for fuzzy set element	1; 0,5	0; 0,0	0; 0,0	0; 0,0	0; 0,0
	0,167; 1,0	0,167; 0,5	0,167; 0,5	0,167; 0,0	0,167; 0,0
	0,333; 0,5	0,333; 1,0	0,333; 0,5	0,333; 0,0	0,333; 0,0
	0,5; 0,0	0,5; 0,5	0,5; 1,0	0,5; 0,5	0,5; 0,0
	0,333; 0,0	0,333; 0,0	0,333; 0,5	0,333; 1,0	0,333; 0,5
	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,0	0,167; 0,5	0,167; 1,0
	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,0	1,0; 0,5

Source: own study

the creation of relations with the environment and their use of internal resources for generating human capital potential in the context of knowledge-based economy development. Furthermore, the presented process of

the ICT assessment degree adaptation to knowledge based-economy dynamics based on fuzzy sets theory seems to be a valuable concept and tool for development in future research.



Joanna Kałkowska, Ph.D.
Poznan University of Technology
Faculty of Engineering Management
e-mail: joanna.kalkowska@put.poznan.pl

Endnote

¹⁾ The research was conducted by the team: S. Trzcieliński (leader), J. Kałkowska, E. Pawłowski, H. Włodarkiewicz-Klimek under research project No. 75136, financed by the Ministry of Science and Higher Education. The research project was carried out in the period between 2010–2015.

References

- [1] Baruah H.K. (2011), *The Theory of Fuzzy Sets: Beliefs and Realities*, „International Journal of Energy, Information and Communications”, Vol. 2, Iss. 2, pp. 1–22.
- [2] Eurostat (2011), <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, access date: 16.09.2015.
- [3] Jiang G.-G. (2011), *Empirical Analysis of Regional Circular Economy Development – Study Based on Jiangsu, Heilongjiang, Qinghai Province*, International Conference on Energy, Environment and Development, ICEED 2010, Energy Procedia, Kuala Lumpur, Vol. 5, pp. 125–129.
- [4] Kałkowska J. (2014), *The Changes of Information Technology Structure in Condition of Adaptation the Enterprises' Management System to the Knowledge-Based Economy Requirements*, [in:] T. Ahram, W. Karwowski, T. Marek (eds.), Proceedings of 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, Jagiellonian University, Kraków.
- [5] Kałkowska J., Kozlov A.V. (2015), *Decision Making Process for the Knowledge-based Enterprise: Fuzzy Sets Theory Application to the Strategic Management*, [in:] L. Borzowski, A. Grzech, J. Świątek, Z. Wilimowska (eds.), Proceedings of the International Conference Information Systems Architecture and Technology 2015, Part III: Advances in Intelligent Systems and Computing Series, Springer, pp. 135–146.
- [6] Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (2013), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [7] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. (2010), *Komplementarne strategie rozwoju systemów informacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, J. Czekał (red.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa, s. 69–75.
- [8] Klir G.J., Yuan B. (1995), *Fuzzy Sets and Fuzzy Logic. Theory and Applications*, Prentice Hall, New York.
- [9] Kozlov A., Gutman S., Rytova E., Zaychenko I. (2015), *The Application of the Fuzzy Set Theory to Counting a Regional Innovative Development Indicators: The Case of the Yamal Region of Russian Federation*, Proceedings of XVIII Conference in Soft Computing and Measurements, SCM'2015, IEEE Russia Northwest Section, St. Petersburg.
- [10] Reyna V.F. (2012), *A New Intuitionism: Meaning, Memory, and Development in Fuzzy-Trace Theory*, „Judgment and Decision Making”, Vol. 7, pp. 332–359.
- [11] Schwab K., Porter M.E. (2007), *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum, Geneva.
- [12] Strategor (1999), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [13] Wei G., Peng J. (2011), *An Approach of Fuzzy Comprehensive Evaluation on Supporting Capacity of Regional Science and Technology with Case Study of Chongqing*, International Conference on Management and Service Science, MASS, pp. 1–5.
- [14] Włodarkiewicz-Klimek H. (2015), *The Analysis and Assessment of the Degree Adaptation of Human Capital in Polish Enterprises' to the Knowledge-based Economy Requirements*, International Forum on Knowledge Asset Dynamics, IFKAD, Bari.
- [15] Włodarkiewicz-Klimek H., Kałkowska J., Trzcieliński S., Pawłowski E. (2014), *External Conditions of Enterprise's Development in a Knowledge Based Economy*, [in:] T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola, P. Zgaga (eds.), *Human Factor of a Global Society. A System of Systems Perspective*, Tylor & Francis, pp. 625–634.
- [16] World Bank (2006), *Korea as Knowledge Economy, Evolutionary Process and Lessons Learned. Overview*, Washington, www.worldbank.org, access date: 18.09.2015.

Organizatorskie aspekty zarządzania technologiami informacyjnymi w przedsiębiorstwie w gospodarce opartej na wiedzy

Streszczenie

Celem opracowania jest zaprezentowanie wybranych elementów deskryptywnej i metodologicznej analizy oraz oceny dostosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych przedsiębiorstw do wymogów gospodarki opartej na wiedzy w Polsce. W opracowaniu omówiono wybrane wyniki badań w kontekście zmian, rozwoju i wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce. Badania te dotyczą procesu adaptacji tych przedsiębiorstw do wymagań gospodarki opartej na wiedzy i są przedstawione w ujęciu trzech obszarów: struktury, strategii i decyzji. Obszary strategii i struktury zostały opisane za pomocą szesnastu wskaźników KAM. Proces decyzyjny przedstawiono w ujęciu koncepcyjnym z wykorzystaniem metody zbiorów rozmytych, który może być wykorzystywany w procesie oceny stopnia dostosowania przedsiębiorstwa w obszarze technologii informacyjno-komunikacyjnych do wymagań gospodarki opartej na wiedzy.

Słowa kluczowe

technologie informacyjno-komunikacyjne, gospodarka oparta na wiedzy, zbiory rozmyte

LUTOSŁAWSKY – WKŁAD W NAUKOWE ZARZĄDZANIE (CZ. I)

Alojzy Czech

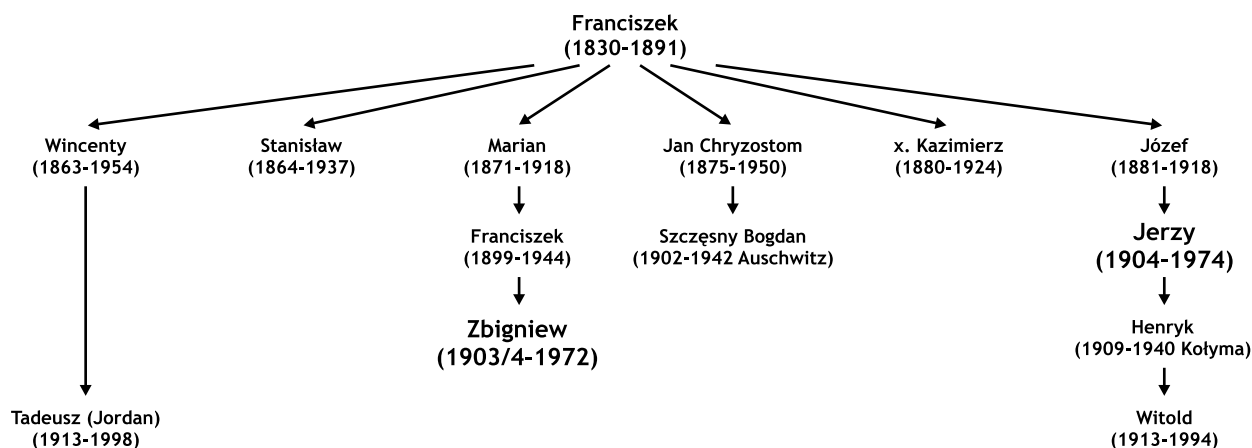
Wprowadzenie

Lutosławscy są rodem bardzo zasłużonym dla Polski i polskiej kultury. Byli rolnikami, artystami, inżynierami, duchownymi. W czymkolwiek przejawiali swoją aktywność, motywem głównym ich postępowania była patriotyczna postawa i dobro Ojczyzny na względzie. W razie potrzeby uciekali się do czynów wymaganych okolicznościami historycznymi. Tak było podczas powstania styczniowego, odradzania się Polski podczas I wojny światowej, wojny obronnej we wrześniu 1939 roku, konspiracji, ofiarach zadanych przez obydwu okupantów. Służba Polsce była na miejscu naczelnym, przynajmniej jeśli chodzi o generacje żyjące pomiędzy drugą połową XIX a końcem XX wieku. Dokonania tej zacnej rodziny są po latach milczenia wreszcie doceniane i stopniowo przypomniane (*Lutosławscy ...*, 1998). Także dokonania i osiągnięcia znaczących inżynierów tego rodu zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania powinny znaleźć należne im miejsce – czego przypomnieniu służy niniejszy artykuł. Opracowanie powstało w oparciu o publikacje oryginalne i inne materiały publikowane, będące w stanie dużego rozproszenia. Stanowi ujęcie na aktualną chwilę w miarę kompletne i posiada charakter rekonstrukcji syntetycznej. Mimo że obecna prezentacja dotyczy dokonań Zbigniewa Lutosławskiego, to jednak związane tło genealogiczne rodziny wypada tu przynajmniej wspomnieć. Jej przedstawiciele byli zasłużeni w wielu działach nauki, kultury i gospodarki polskiej.

Ród z Drozdowa

Znaczenie rodu Lutosławskich linii łomżyńskiej zaczyna się od dokonań Franciszka (1830–1891), wychowanek profesora Wojciecha Jastrzębowskiego i absolwenta Instytutu Agronomicznego w Marymoncie, od 1853 roku gospodarującego samodzielnie w Drozdowie. Scalił rozdrobniony majątek, będący częściowo w obcym posiadaniu, poszerzył działalność, rozbudowując m.in. Browar Drozdowski. Mimo szykan popowstaniowych – był bowiem zwolennikiem stronnictwa „białych” – pozostawił dobrze funkcjonujący folwark oraz 6 wykształconych synów (rys. 1).

Najstarszy Wincenty (1863–1954), chemik po studiach w Rydze i Dorpacie, znany był przede wszystkim jako filozof spirytualistyczny (*Jadacki, 1998, s. 54–87*), wykładający na uczelniach polskich oraz europejskich i głoszący odrodzenie w oparciu o treść filozofii narodowej (*Lutosławski, 1933*). Drugi Stanisław (1864–1937) ukończył studia rolnicze na Uniwersytecie w Halle i z woli rodziny od 1906 roku gospodarzył majątkiem drozdowskim. Marian (1871–1918) studiował elektrotechnikę na Politechnikach w Rydze i w Darmstadt, był – podobnie jak Aleksander Rothert (1870–1937) – pionierem elektryfikacji, zwłaszcza miasta Warszawy. W latach wojennych działał na terenie Rosji w polskich organizacjach politycznych. Jan Chryzostom (1875–1950)



Rys. 1. Genealogia rodu Lutosławskich (fragment, linia męska)
Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Lutosławscy ...*, 1998)

edukację rolniczą odbył na uczelniach Rygi i Dorpatu, doktorat nauk rolniczych uzyskał na Uniwersytecie w Halle. Był jednym z najbardziej znanych krzewicieli nowoczesnych form i metod organizacji tej dziedziny gospodarki, wieloletnim wydawcą i redaktorem „Gazety Rolniczej” w Warszawie. F.X. Kazimierz (1880–1924), na uniwersytetach Niemiec i Szwajcarii studiował medycynę. Przejęty ideałami harcerstwa, był jednym z twórców i propagatorów tego ruchu w Polsce. W latach 1909–1912 studiował teologię i filozofię na Uniwersytecie we Fryburgu Szwajcarskim, uzyskując święcenia kapłańskie. W czasie wojny był niepodległościowym działaczem politycznym na terenie Rosji, w niepodległej Polsce – senatorem, jednym z autorów preambuły do Konstytucji Marcowej. Wreszcie najmłodszy Józef (1881–1918) ukończył rolnictwo na Politechnice w Zurychu, a nauki społeczno-polityczne studiował w Londynie. W moskiewskim więzieniu napisał do rodaków walczących o wolną Polskę swój dramatyczny apel *Chleb i Ojczyzna* (E. Wende i Spółka, Warszawa 1919), będący swego rodzaju przesłaniem o troskę najważniejszej wartości, jaką jest niepodległe państwo.

Naczelną dewizą Lutosławskich była służba Polsce. Czynili tak poprzez swoją pracę i twórczość. Ale gdy trzeba było, oddawali daninę z własnego życia. Bracia Marian i Józef Lutosławscy zginęli rozstrzelani przez bolszewików pod Moskwą 5 września 1918 roku. Franciszek, ur. 1899, syn Mariana, zginął 17 września 1944 roku podczas powstania na Solcu jako jedna z wielu ofiar ludności cywilnej. Był absolwentem warszawskich uczelni: Wyższej Szkoły Handlowej i Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Szczęsny Bogdan, ur. 1902, syn Jana, uczestnik organizacji konspiracyjnych, został wywieziony do Oświęcimia, gdzie zmarł 10 września 1942 roku. Absolwent SGGW, gospodarzył w majątku Wiktorzyn. Henryk, ur. 1909, syn Józefa, zmarł wyczerpany katorżniczą pracą w łągach Kołymy 7 października 1940 roku (Krakowiecki, 1950, s. 124–130).

W ten nurt wybitności wpisywały się także związane z rodem Lutosławskich kobiety. Wspomnieć może trzeba o Sofii Casanova Perez Eguia de Lutosławski (1861–1958), znanej jako Sofitina, pierwszej żonie Wincentego, hiszpańskiej poetce i pisarce, stałej korespondentce prasy madyryckiej relacjonującej wydarzenia rewolucyjne w Rosji oraz przybliżającej Polskę czytelnikowi hiszpańskiemu. Także córka jej i Wincentego, Izabella z Lutosławskich Wolikowska (1889–1972), była utalentowaną i odważną pisarką. W swych literackich, dziś zapomnianych dziełach, jak *Andrzej Korecki powieść współczesna* (Dom Książki Polskiej S.A., Warszawa 1932) promowała przedsiębiorczość. Ogromnie poczytną w latach międzywojennych była jej faktograficzna relacja *Bolszewicy w polskim dworze* (Perzyński, Niklewicz i S-ka, Warszawa 1921; Łomża 1990), osnuta na przeżyciach w Drozdowie w lipcu-sierpniu 1920 roku, tłumaczona na języki francuski i angielski. Żona Józefa Maria z Olszewskich (zm. 1967), z zawodu lekarz po studiach w Zurychu, była wybitnym społecznikiem i samorządowcem w okresie powojennym (Witkowska, 1998, s. 34–35). Ograniczeni miejscem wspomnieliśmy tylko te trzy dzielne z plejady wszystkich pań Lutosławskich.

Zbigniew Lutosławski

Był synem Mariana, inż. elektryka i Marii z domu Zielińskiej. Urodził się w Warszawie, nie wiadomo dokładnie kiedy. Podawane są dwie daty: 17 stycznia 1904 wg aktu urodzenia (np. Feliksiak, Pacholek, 1976, s. 485), którą jednakże skrupulatny biograf rodziny Lutosławskich koryguje na 3 października 1903 (Skarżyński, 1997, s. 56; Skarżyński, 1998, s. 99–100). Uczęszczał do Gimnazjum Polskiego w Moskwie, prowadzonego przez stryjów ks. Franciszka i Jana Chryzostoma. Po tragicznej śmierci ojca, osierocona rodzina powróciła w 1918 roku do Warszawy, gdzie w 1922 roku ukończył Gimnazjum prowadzone przez Kazimierza Kulwiecia. Był wtedy organizatorem drużyny harcerskiej. W latach 1922–1927 studiował na Wydziale Budowy Maszyn Politechniki Wolnego Miasta Gdańska (Mikos, 1987, s. 330, aneks 2). Tam także był członkiem elitarnej korporacji „Helania” i z jej rekomendacji sekretarzem Bratniej Pomocy Studentów Polaków studiujących na gdańskiej uczelni. Z dyplomem inżynierskim rozpoczął pracę asystenta na Wydziale Mechanicznym Zakładów Lilpop, Rau i Loewenstein S.A. w Warszawie. W 1928 roku przeniósł się do Fabryki Celulozy i Papieru Steinhagena i Saengera we Włocławku jako inżynier ruchu.

Inżynier – organizator przedsiębiorstw

W marcu 1928 roku na zaproszenie strony rządowej przybył do Warszawy znany już z pierwszego pobytu amerykański inż. Wallace Clark (1880–1948), współpracownik H.L. Gantta w latach 1915–1919, członek reprezentujący przemysł w tzw. misji finansowej Kemmerera z 1925 roku (Wyrobisz, 1927, s. 129–157), który w jej ramach zapoznał się m.in. z organizacją pracy w polskim przemyśle wydobywczym¹. Już wtedy pojawiło się I wydanie *Wykresów Gantta jako środka organizacji* (tł. Z upoważnienia autora Adam Kucharzewski, Komitet Wykonawczy Zrzeszeń Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925). 20 czerwca 1927 roku został zagranicznym członkiem Instytutu Naukowej Organizacji (Ogólne zebranie ..., 1927, s. 253). Był uważany za jednego z najbardziej znaczących promotorów metod naukowej organizacji rodem z USA w świecie (The Golden Book, 1956, s. 209). Przybywał do Polski z zadaniem konsultingu przedsiębiorstw, ale po drodze czekało ważne wydarzenie, jakim był II Zjazd Polskiej Naukowej Organizacji (4–6 maja 1928). Clark wziął w nim czynny udział, występując z referatem *Co daje naukowa organizacja przemysłowcowi* (Clark, 1928a, s. 178–179), wygłoszonym na końcowej sesji plenarnej w dniu 6 maja 1928 (II^{gi} Polski Zjazd Naukowej Organizacji, 1928, s. 156). Wcześniej jeszcze przedstawił odczyt *Modern Management* w Śląskim Kole Polskich Inżynierów Górniczych i Hutniczych, od razu opublikowany w organie naukowym stowarzyszenia (Clark, 1928, s. 1–3). Wznowiono także *Wykresy Gantta* (II wyd. staraniem Instytutu Naukowej Organizacji nakładem Izby Przemysłowo-Handlowej, Warszawa 1929). To właściwie pierwszy pobyt w Polsce i zapoznanie się z potrzebami jej gospodarki natchnęły go do otworzenia w 1927 roku w Paryżu i Londynie filii swojej firmy konsultingowej Wallace Clark & Co., by promować i wdrażać

metody nowoczesnej organizacji w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach krajów Europy (*The Golden Book, 1956, s. 211*). Clark aż do 1939 roku udzielał się m.in. w Niemczech, Francji, Szwajcarii, Czechosłowacji, Rumunii, Anglii, Danii. W Turcji prowadził reorganizację z asystującym mu inż. górnikiem Adamem Kucharzewskim. Oczywiście był również w Polsce. Zakłady w kraju objęte jego konsultingiem to Lilpop, Rau i Loewenstein S.A. w Warszawie i powiązane z nimi Zakłady Mechaniczne w Starachowicach (w latach 30. przekształcane w Fabrykę Broni i Amunicji), Fabryka Celulozy i Papieru Steinhagen i Saenger we Włocławku i Pabianicach, Przędzalnie J. Dietla w Sosnowcu oraz Bank Zachodni w Warszawie. Metoda pracy Clarka polegała na 2–4-tygodniowych pobytach w danym przedsiębiorstwie, obserwacji, rozmowach i dyskusjach, przygotowaniu odpowiednich materiałów w ścisłej łączności z personelem i sporządzeniu raportu z propozycją usprawnienia (*Lutosławski, 1946, s. 15–16; Clark, 1927b, s. 382–389*). Po decyzji akceptującej przez kierownictwo koncepcja bezdyskusyjnie była przeprowadzana pod nadzorem i z pomocą wybranej osoby. Takim „mężem zaufania” w Zakładach we Włocławku, a potem także w Lilpopie – poza Adamem Kucharzewskim, asystentem Clarka – był Zbigniew Lutosławski. Po dłuższym okresie, nawet po kilku latach, Clark ponownie starał się lustrować zreorganizowane firmy, szczególnie zwracając uwagę na wartość największą, jaką było zharmonizowanie wszystkich czynności.

Z Clarkiem w Lilpopie pojawił się nieoczekiwany problem. Pomiędzy Adamieckim a młodszym, towarzysko otwartym i bezpośrednim w obejściu amerykańskim gościem nie było najlepszych relacji. Z pewnością Adamiecki chętniej przebywał z H. Le Chatelierem czy H. Emersonem, którzy także w tym czasie odwiedzali Polskę. W dodatku Clark posługiwał się podobnym w swej funkcji narzędziem organizowania, jakim były wykresy, powszechniej wybierane wobec trudnych do stosowania harmonogramów. Zyskiwał sympatię i poklask, co przy milczącym usposobieniu Adamieckiego jeszcze pogłębiało dysonans. Współpraca nie zaistniała, z ulgą przyjęto dłuższe pobyty Clarka w zakładach w Starachowicach² i innych przedsiębiorstwach. Potrzebą chwili było znalezienie bezkonfliktowego współpracownika dla amerykańskiego organizatora. Wybór padł na pracującego już wtedy we Włocławku Zbigniewa Lutosławskiego, tym bardziej, że pozostawił po sobie dobre wspomnienie ze stażu zawodowego w Lilpopie. Więzy współpracy Lutosławskiego z Clarkiem się zacieśniały. W 1931 roku Lutosławski ponownie został zatrudniony w warszawskich zakładach początkowo na stanowisku zastępcy kierownika Wydziału Planowania, potem także sekretarza zarządu z zadaniem wprowadzenia na trwałe koncepcji zarządzania opracowanej przez W. Clarka (*Skarżyński, 1997, s. 56*). Aktywnie wtedy udzielał się w warszawskim Stowarzyszeniu Techników. W latach 1933–1934 był jego sekretarzem.

W Cegielskim – przed wojną, w czasie okupacji i po wojnie

Od czerwca 1936 roku wskutek namowy dra inż. Adama Kręglewskiego (1886–1969), wybitnego konstruktora silników spalinowych i dyrektora general-

nego Zakładów H. Cegielskiego, inż. Z. Lutosławski objął stanowisko kierownika Biura Fabrykacji w III Oddziale Budowy Parowozów. W 1938 roku został naczelnym inżynierem tych warsztatów. Także w tym miejscu, podobnie jak w Lilpopie, korzystał z doświadczeń nabytych podczas kooperacji z Clarkiem. W ostatnich dniach sierpnia 1939 r., po ogłoszeniu częściowej mobilizacji fabryka Cegielskiego zwłaszcza w swojej części zbrojeniowej została ewakuowana do Lublina i Kowla. We wrześniu 1939 r. Z. Lutosławski otrzymał polecenie udania się w nowe miejsce celem zorganizowania tam produkcji. Wskutek wejścia drugiego agresora ze Wschodu okazało się to niemożliwe. Powróciwszy do Poznania, jako jeden z nielicznych Polaków, pozostał w przejętym przez okupanta przedsiębiorstwie.

Zakłady Cegielskiego stały się filią Deutsche Waffen und Munitionsfabrik AG z Karlsruhe. Szybko na miejsce ewakuowanych urządzeń zainstalowano niemieckie linie technologiczne i w reżimowym systemie rozpoczęto produkcję. Zachowano wytwarzanie parowozów. Zbigniew Lutosławski wraz z pozostałymi polskimi pracownikami wkrótce zaangażował się w sieć konspiracyjną, polegającą na informowaniu wywiadu Armii Krajowej o planach produkcyjnych w zakresie uzbrojenia realizowanych w poznańskiej fabryce (*Skarżyński, 1997, s. 56–57*). Siatką kierował szwagier, inż. Andrzej Zalewski (1898–1978), po wojnie profesor Akademii Górniczo-Hutniczej, prezes TNOiK w latach 1968–1974, któremu powierzono zadanie tzw. dywersji technicznej, także kuzyn Jerzy, pracujący w stalowni Zakładów Lilpopa w Warszawie.

Za postawę w trudnych latach okupacji, a także przejawiane kompetencje, jak pisano – „utalentowanego organizatora” (*Januskiewicz, 1989a*) – inż. Zbigniew Lutosławski został po wyzwoleniu wybrany głosami tejże załogi dyrektorem poznańskich Zakładów. Akceptacja instancji zwierzchnich dawkowana była ratami: w dniu 28 marca 1945 zatwierdził wybór pełnomocnik Rządu; 3 kwietnia 1945 uczynił to ponownie Centralny Zarząd Przemysłu Metalowego i 13 września tegoż roku decyzja podpisana została przez ministra przemysłu Hilarego Minca. „Energia i wielka popularność wśród załogi pozwoliła porwać szersze rzesze pracowników do uruchomienia zakładów” (*Januskiewicz, 1989a*). Kontynuowana była produkcja parowozów, doszło do wytwarzania wagonów, wreszcie dzięki Lutosławskiemu przystąpiono do produkcji obrabiarek, a przy frezarkach zastosowano po raz pierwszy montaż taśmowy. Podejmował nowatorskie decyzje. Przy produkcji piast rowerowych w wydziale części normalnych polecił przyuczać niewidomych. Z jego inicjatywy ruszyła budowa kolonii mieszkalnej na Dębcu, ogrzewana ciepłem zakładowej siłowni. Za dokonania inż. Z. Lutosławski był wyróżniany wysokimi odznaczeniami. Rósł jego autorytet, a w firmie zapanował ład i porządek. Wypada może dodać, że w latach 1945–1946 jego zastępcą ds. administracyjnych był inny znany organizator, późniejszy wieloletni dyrektor Biura Zarządu Głównego TNOiK Zbigniew A. Heidrich (1899–1983) (*Czech, 2013, s. 48*). Jego dziełem była m.in. adekwatna do nowych realiów struktura organizacyjna wielowydziałowego przedsiębiorstwa.

Wkład do nauk o zarządzaniu

Jakkolwiek mamy do czynienia z przypadkiem wybitnego praktyka, to wtedy, gdy trzeba było, podejmował wyzwania publikacyjne. Właśnie po wojnie wydał swoje dzieło główne *Przykład organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego* (INOiK i Księgarnia Wł. Wilak, Kraków-Poznań 1946, 2. wyd. 1947), będące rodzajem przejrzysto skonstruowanego poradnika dla kierowników. Można przypuszczać, iż ta właśnie książeczka – skoro działo się tak z wykładem Zygmunta Rytyla *Teoretyczne podstawy organizacji* (staraniem INOiK, nakładem Księgarni Wł. Wilak, Kraków-Poznań 1947) – może nawet w większym stopniu była oparciem w pracy licznych menedżerów doby planu trzyletniego, a nawet później. Była połączeniem w jedno koncepcji Clarka, własnych doświadczeń i praktyki zaprowadzonej w poznańskim przedsiębiorstwie, ale przede wszystkim odnoszącej się do rozwiązań wypracowanych w Lilpopie. Anonimowy recenzent pisał o niej: „książka zawiera opis organizacji pracy największej i najstarszej przedwojennej fabryki wagonów „Lilpop, Rau i Loewenstein w Warszawie”, która została przez Niemców całkowicie zniszczona” (*Wydawnictwa nadesłane 1946, s. 16*). Publikacja ta stanowiła wzorzec. Treść tego dzieła prezentowała zakres problemowy struktury organizacyjnej w jej dynamicznym ujęciu. Obejmowała podstawowe zagadnienia przedsiębiorstwa (Lutosławski, 1946a, *passim*) w jego cyklu działania: 1. budżet, 2. kosztorys – oferta – zamówienie, 3. produkcja, 4. kontrola, 5. magazyny, 6. biuro techniczne i biuro studiów badawczych, 7. sekretariat, 8. wydział finansowy, 9. wydziały pomocnicze, 10. sprawy personalne, 11. sprawozdawczość, 12. wyniki organizacji – wszystkie elementy ilustrowane wykresami stanów i przebiegami graficznymi procesów tam zachodzących. Perfekcyjna maszynieria funkcjonującej organizacji została tutaj komunikatywnie podana i formalnie zaprezentowana. Jako załączniki dodane były w każdym egzemplarzu książki formularze wykresów i przebiegów (zapytania, karty różnego rodzaju, zamówienia, zlecenia, raporty, plany, polecenia, zestawienia, kwity, terminarze odpowiednie do każdego działu – łącznie 46), do wypełniania i stosowania w konkretnych przedsiębiorstwach poszczególnych użytkowników tej publikacji. Podkreślano, że książka będzie szczególnie przydatna „kierownikom zakładów będących w toku organizacji, gdyż da cenne przykłady rozwiązań, zaś zakładom już pracującym służyć będzie jako sprawdzian i porównanie” (M. Wąk, 1947, s. 64).

Wspomnieć trzeba o pośredniczeniu Lutosławskiego w uczestnictwie polskich organizatorów w VIII Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji (CIOS) w lipcu 1947 roku w Sztokholmie. Osobą o ogromnym wpływie na organizację i w ogóle przeprowadzenie tego Kongresu był Wallace Clark, z którym Z. Lutosławski pozostawał nadal w kontakcie. Skutkowało to zaproszeniem stosunkowo licznej delegacji z Polski, jakkolwiek niezrozumiałe zdarzenia miały miejsce³. Był to ostatni taki kontakt polskich naukowców i praktyków z jeszcze przedwojennej orientacji z ewoluującym środowiskiem międzynarodowym. Niedługo potem orędownik i protektor polskiej myśli organizatorskiej w świecie Wallace Clark zmarł, czemu po frazach wyjawiających osobiste impresje, dał wyraz jego były współpracownik: „Instytut nasz stracił zasłużonego w rozwoju organizacji w Polsce członka, a kraj nasz oddanego przyjaciela” (Lutosławski, 1948b, s. 281), a w kraju

bieg wydarzeń przybrał obrót skrajnie dla nauk o zarządzaniu niekorzystny (Czech, 2001, s. 325–328).

Lista publikacji Zbigniewa Lutosławskiego jest znacznie bogatsza. Był współautorem poradników z mechaniki. Zamieszczał artykuły w takich czasopismach, jak: „Mechanik”, „Przegląd Mechaniczny”, „Przegląd Techniczny”, „Przegląd Organizacji” czy „Ekonomika i Organizacja Pracy”. Biograf Lutosławskiego podaje, że był autorem 38 artykułów (Skarzyński, 1997, s. 57). Podkreśla się zwłaszcza znaczenie artykułów *Planowanie produkcji parowozów* (Lutosławski, 1946b, s. 257–262) oraz *Źródła oszczędności w zakładzie przemysłowym* (Lutosławski, 1948a, s. 316–323). Zarazem panowała opinia, że jak na swoje kompetencje i doświadczenie „publikował niewiele, ale wszystko co pisał, miało wartość poznawczą i ogromną przydatność praktyczną” (Heidrich, 1972, s. 429). Często występował na licznych konferencjach organizowanych przez Stowarzyszenie Techników, SIMP czy TNOiK z referatami, które nie zawsze były publikowane. Podejmował się wykładów na kursach przez te instytucje organizowanych, ale to już miało miejsce w okresie późniejszym.

W politycznym klimacie PRL-u

Sytuacja wobec dyrektora Lutosławskiego w zakładach poznańskich się pogarszała. Nagle, pefen zasług, stał się podejrzany o wrogą postawę. Po latach okazało się, że wpływały donosy, kształtujące obraz wroga klasowego. A to dopatrywano się „prawicowych przekonań” dyrektora, a to „w okresie akcji wyborczej do Sejmu Ustawodawczego odmówił odczytania wezwania do jawnego głosowania za blokiem”. Innym razem meldowano, że na uroczystościach „nie śpiewał Międzynarodówki”. Stałym „obciążeniem” był brak przynależności do partii. Posuwano się do pomówień przewrotnych, że „zbliżył się nieco do Komitetu Zakładowego PZPR w celu wykorzystania partii do ingerencji wobec powstałych trudności produkcyjnych, ażeby zrzucić z siebie odpowiedzialność”. Opinia zaś kończyła się – co nieoczekiwane – stwierdzeniem, że „strona moralno-etyczna nie budzi zastrzeżeń” (Januskiewicz, 1989b).

Stało się oczywiste, że dalsza służba na stanowisku dyrektora dobiega końca. Bezpośrednim powodem pozbawienia stanowiska było jego oświadczenie z dnia 12 stycznia 1950 r., złożone na odprawie w Centralnym Zarządzie Przemysłu Taboru Kolejowego „Tasko”, że możliwe jest wykonanie w ciągu roku tylko prototypu wagonu eksportowego, a produkcja seryjna może ruszyć najwcześniej w 1951 r. Tak bowiem wynikało z analizy możliwości wytwórczych w fabrycznym wydziale wagonów. Obecny na odprawie wiceminister Roman Fidelski (1912–1988) zarządził zbadanie przyczyn drastycznego obniżenia już przyjętego planu produkcyjnego, specjalna komisja – bez wysłuchania wyjaśnień – podała, że plan może być wykonany. W konsekwencji minister zdjął dyrektora Lutosławskiego ze stanowiska z zakazem przebywania na terenie zakładów ze skutkiem natychmiastowym. Liczne przesłuchania i prowadzone dochodzenie nie dało podstaw skierowania sprawy do prokuratora. Równolegle Zarząd „Tasko” nie wyraził zgody na kontynuowanie rocznego wykładu z „ekonomiki przemysłu” na IV roku studiów ekonomiczno-politycznych Wydziału Prawno-Ekonomicznego Uniwersytetu Poznańskiego,

mimo usilnych starań prodiękana prof. dra hab. Mariana Zimmermanna (1901–1969) o ich przeprowadzenie.

Nie trzeba dodawać, że przyczyna usunięcia z kierownictwa H. Cegielskiego była pozbawiona podstaw. Nie wykonano ani jednego wagonu więcej niż podawał inż. Lutosławski. Nawet prototyp nie został wykończony w terminie (Januskiewicz, 1989b). Nikomu jednak nie zależało na świadectwie prawdy. Zdegradowanego dyrektora czekały trudne lata poniżeń, lekceważenia i pogardy. Otrzymał nakaz pracy w Zakładzie Remontowym Huty im. Stalina w Łabędach na podrzędnym stanowisku bez prawa awansu⁴, choć także w tych warunkach publikował (Lutosławski, 1952, s. 170–177). Znajomość języka niemieckiego okazała się pomocna w opracowywaniu w latach 1953–1955 instrukcji obsługi tokarek pociągowych i frezarek pionowej oraz poziomej uniwersalno-konsolowej sprowadzanych z NRD. Pozbawiony służbowego mieszkania, został przeniesiony do fatalnych warunków w hotelu robotniczym. Do maja 1956 r. pozbawiony był prawa do nagród i premii. Ciężko płacił za to, czego nie zrobił. Próbując wyrwać się z tej sytuacji, zamierzał przejść w latach 1954–1955 do pracy pozostającej w gestii szkolnictwa wyższego z zamiarem objęcia katedry w Wyższej Szkole Inżynierskiej w Szczecinie, jednakże minister przemysłu maszynowego Julian Tokarski (1903–1977), zarazem znaczący działacz partyjny, nie wyraził zgody. Ale na wykłady zleczone z „ekonomiki i organizacji przemysłu maszynowego” w latach 1953–1957 zezwolono. Oto jeden z licznych przejawów kolorytu klimatu politycznego lat PRL-u.

Dopiero przełom październikowy przyniósł zwrot w położeniu Z. Lutosławskiego. Rada Pracownicza HCP w dniu 31 maja 1957 wystąpiła do Centralnego Zarządu Przemysłu Taboru Kolejowego z wnioskiem o rehabilitację. Szybko utworzona Komisja Rehabilitacyjna orzeczeniem z dnia 28 czerwca 1957 r. stwierdziła, że degradacja wynikała „z nieścisłych informacji” oraz była „niesłuszna i krzywdząca” (Januskiewicz, 1989b). Decyzję przyjął z ulgą i zadowoleniem. Powrócił do przynależnego mu z racji kompetencji zawodowego życia. Jednak już nie w samym przedsiębiorstwie, jakkolwiek w ścisłym związku z przemysłem maszynowym.

Wraz ze zmianą październikową został w latach 1956–1957 mianowany sekretarzem Rady Naukowo-Technicznej przy ministrze przemysłu maszynowego (Skarżyński, 1997, s. 57). Po rehabilitacji otrzymał stanowisko urzędującego wiceprzewodniczącego Rady ds. Techniki przy Urzędzie Rady Ministrów. Po utworzeniu w 1960 roku w jej miejsce Komitetu ds. Techniki był jego członkiem, a po kolejnym przekształceniu w Komitet ds. Nauki i Techniki od czerwca 1963 r. został w jego strukturze głównym specjalistą i kierownikiem zespołu ds. przemysłu maszynowego i transportowego. Mimo niesprzyjającego wobec niego nastawienia, nie rezygnował z publikowania. Jak tylko to się stało możliwe, ogłosił *Zarządzanie zakładem przemysłowym* („*Ekonomika i Organizacja Pracy*” 1957, s. 193–197), artykuł dający wyraz przekonaniu, że bez kompetentnego zarządzania nie zaprowadzi się właściwej organizacji. Pisał: „zarządzanie jest sztuką, której nie można dziś uprawiać bez poważnego przygotowania naukowego” (Lutosławski, 1957, s. 193), co wydaje się być sądem uniwersalnym i oczywistym, ale autorowi służyło za wypomnienie zaniedbań w Polsce ostatnich lat. Jako pozycja szkoleniowa ukazało się wielokrotnie wznawiane *Planowanie wykonawcze produkcji małoseryjnej i jednostkowej w wydziałach mechanicznych*

i montażowych (Ośrodek Szkoleniowy SIMP, Warszawa 1959; 2. wyd. 1960; 3. wyd. 1962). Napisał wstęp do książki Jerzego Kopińskiego i Kazimierza Leskiego *Problemy postępu technicznego* (Państwowe Wydawnictwo Techniczne, Warszawa 1960; wersja angielska wydana przez Centralny Instytut Informacji Naukowej, Technicznej i Ekonomicznej, Warszawa 1964). Koordynował prace nad kompozycją *Poradnika inżyniera-mechanika t. 3, Zagadnienia technologiczne* (Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1970). W 1971 roku przeszedł na emeryturę. Pracował nadal jako specjalista w Centralnym Ośrodku Informacji Normalizacyjnej.

Nie tracił kontaktów z Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa, którego członkiem (wtedy INOiK) był od 1946 roku. W kadencji 1968–1971 pełnił funkcję zastępcy przewodniczącego Głównej Rady Naukowej.

Zbigniew Lutosławski zmarł w Warszawie 21 czerwca 1972 roku. Odszedł znany powszechnie „człowiek o wysokiej kulturze osobistej, o szczególnych cechach charakteru, które zjednywały mu sympatię i szacunek zarówno u przełożonych, jak i u podwładnych” (Mgr inż. Zbigniew Lutosławski, 1972, s. 442). Pochowany został na Cmentarzu Powązkowskim w Warszawie obok kaplicy rodziny jego matki.

Podsumowanie

Zbigniew Lutosławski od najwcześniejszych lat pracy zawodowej był wprowadzany w problematykę nowoczesnych rozwiązań organizatorskich oraz pełnił ważne funkcje menedżerskie. Pozostaje autorem doniosłej publikacji *Przykład organizacji zakładu przemysłowego* (1946), będącej zarazem wzorcem dla organizacji gospodarczej, jak również posiadającego oznaki najbardziej znaczącego dzieła „polskiej szkoły organizacji” w jej późniejszej odstonie. Publikacja posiada charakter kompendium wiedzy niezbędnej z zakresu organizacji przedsiębiorstwa o znaczeniu zasadniczym: jeśli zostanie wdrożona zawarta w niej treść, przedsiębiorstwo otrzyma atut w postaci czynnika, który w latach późniejszych nazywano przewagą konkurencyjną. Tracił on jednak na znaczeniu równoległe do umacniania się systemu gospodarczego, który eliminował z życia gospodarczego ład konkurencyjny.

dr hab. Alojzy Czech, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
 e-mail: aczech@ue.katowice.pl

Przypisy

¹⁾ Były to kopalnie „Grodziec II” oraz „Król”. Podczas tej misji Clarkowi towarzyszył w charakterze opiekuna Karol Adamiecki. Potem W. Clark oddzielnie wizytował jeszcze kop. „Brzeszcze” i – zaskoczony pozytywnie zastaniami rozwiązaniami – po powrocie do Stanów Zjednoczonych na podstawie spostrzeżeń tam poczynionych przedstawił na forum „Taylor Society” odczyt o zastosowaniach naukowej organizacji w polskim przemyśle węglowym. Przedruk został opublikowany jako *Zastosowanie naukowej organizacji w przemyśle węglowym w Polsce* (Clark, 1927a, s. 36–37).

- 2) Na podstawie rozmowy z doc. inż. Witoldem Żółkowskim (odpowiedzialnym wtedy za pieczę nad stowarzyszeniami typu Instytut Naukowej Organizacji z ramienia swojej pracy w Ministerstwie Opieki Społecznej) przeprowadzonej w Gliwicach w jego mieszkaniu na ul. Góry Chełmskiej w styczniu 1979 roku.
- 3) W delegacji zabrakło miejsca dla prof. Stanisława Bieńkowskiego, prezesa INOiK, autora przyjętego w porządek obrad referatu *Zasady budowy struktury organizacyjnej* (Bieńkowski, 1947, s. 194–198) z powodu cofnięcia przez Ministerstwo Oświaty środków na pokrycie kosztów wyjazdu. Wykreślono także ze składu Marię Ponikowską (1894–1969), wieloletnią sekretarkę INO przed wojną i współpracowniczkę Karola Adamieckiego (*Z działalności Instytutu ...*, 1947a, s. 92). Delegacja polska ostatecznie liczyła 11 osób (*Z działalności Instytutu ...*, 1947b, s. 251).
- 4) Nie można było dotrzeć do akt osobowych Z. Lutosławskiego z tego miejsca. Zostały zbrakowane po upływie 50 lat od daty zwolnienia zgodnie z art. 51 u ustawy z dn. 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach.

Bibliografia

- [1] Bieńkowski S. (1947), *Zasady budowy struktury organizacyjnej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 7–8.
- [2] Clark W. (1927a), *Zastosowanie naukowej organizacji w przemyśle węglowym w Polsce*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1.
- [3] Clark W. (1927b), *Technika wprowadzania naukowej organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10.
- [4] Clark W. (1928a), *Co daje naukowa organizacja przemysłowców*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 6.
- [5] Clark W. (1928b), *Nowoczesne kierownictwo*, „Technik”, Nr 4.
- [6] Czech A. (2001), *Nauki o zarządzaniu w okresie powojennym w Polsce (1945–1957)*, [w:] Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń.
- [7] Czech A. (2013), *Organizatorzy od Adamieckiego*, cz. II, „Forum” Biuletyn Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, październik, Nr 37.
- [8] Feliksiak D., Pacholek E. (1976), *Zbigniew Lutosławski*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11.
- [9] Heidrich Z. (1972), *Wspomnienie o Zbigniewie Lutosławskim*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9.
- [10] Jadacki J.J. (1998), *Wincenty Lutosławski. Rozdział z dziejów myśli polskiej*, [w:] *Lutosławscy w kulturze polskiej*, Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Przyrody w Drozdowie, Drozdowo.
- [11] Januszkiewicz B. (1989a), *Dlaczego dyrektor Lutosławski musiał odejść? cz. I*, „Nasza Trybuna” (Poznań), Nr 9 (2–8 marca).
- [12] Januszkiewicz B. (1989b), *Dlaczego dyrektor Lutosławski musiał odejść? cz. II*, „Nasza Trybuna” (Poznań), Nr 10 (9–15 marca).
- [13] Krakowiecki A. (1950), *Książka o Kołymie*, „Veritas”, Londyn.
- [14] *Lutosławscy w kulturze polskiej* (1998), Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Przyrody w Drozdowie, Drozdowo.
- [15] Lutosławski W. (1933), *Jeden latwy żywot*, F. Hoesick, Warszawa, reprint 1994.
- [16] Lutosławski Z. (1946a), *Przykład organizacji zakładu przemysłowego*, INOiK, Księgarnia Wł. Wilak, Kraków-Poznań.
- [17] Lutosławski Z. (1946b), *Planowanie produkcji parowozów*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 12.
- [18] Lutosławski Z. (1948a), *Źródła oszczędności w zakładzie przemysłowym*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9.
- [19] Lutosławski Z. (1948b), *Ś.P. Wallace Clark*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10.
- [20] Lutosławski Z. (1952), *Ramowy przebieg wykonania zlecenia w wydziałach mechanicznych*, „Ekonomika i Organizacji Pracy”, z. 4.
- [21] Lutosławski Z. (1957), *Zarządzanie zakładem przemysłowym*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, z. 5.
- [22] *Mgr inż. Zbigniew Lutosławski* (1972), „Normalizacja” XL/1972/, Nr 8.
- [23] Mikos S. (1987), *Polacy na Politechnice Gdańskiej w latach 1904–1939*, PWN, Warszawa.
- [24] M. Wak. (1947), (rec.) „Mechanik”, z. 1–2.
- [25] *Ogólne zebranie członków Instytutu Naukowej Organizacji* (1927), „Przeгляд Organizacji”, Nr 6.
- [26] Skarżyński T. (1997), *Lutosławski Zbigniew (1903–1972)*, [w:] *Słownik Biograficzny Techników Polskich*, z. 8, Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, Warszawa.
- [27] Skarżyński T. (1998), *Marian Lutosławski i inni inżynierowie Lutosławscy*, [w:] *Lutosławscy w kulturze polskiej*, Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Przyrody w Drozdowie, Drozdowo.
- [28] *The Golden Book of Management* (1956), ed. by L. Urwick, Newman Neame Ltd., London.
- [29] Witkowska K. (1998), *Lutosławscy linii łomżyńskiej*, [w:] *Lutosławscy w kulturze polskiej*, Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Przyrody w Drozdowie, Drozdowo.
- [30] *Wydawnictwa nadesłane* (1946), „Przeгляд Techniczny”, Nr 20–21.
- [31] Wyrobisz S. (1927), *Sprawozdanie Komisji prof. E.W. Kemmerra*, „Przeгляд Współczesny”, Nr 1.
- [32] *Z działalności Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa* (1947a), „Przeгляд Organizacji”, Nr 3.
- [33] *Z działalności Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa 8-my Międzynarodowy Kongres Org. i Kier.* (1947b), „Przeгляд Organizacji”, Nr 9.
- [34] *II^{GI} Polski Zjazd Naukowej Organizacji* (1928), „Przeгляд Organizacji”, Nr 6.

Lutosławscy - Contribution to the Scientific Management (part I)

Summary

The Lutosławskis represent the line of many impressive merits for Polish culture, science and art. The house embraced engineers, too, namely Zbigniew (1903–1972) and Jerzy (1904–1974). They both were first practitioners and then, as their experiences were growing they became the authors of publications on the science of organisation management. Their works, forgotten and unacknowledged, were either published in bad times or passed, inequitably, unnoticed, though they were original and important. The 4th Congress of the Science of Management is a good occasion to remind their contribution and merits for the science of management in Poland, but also for the activities of the Scientific Association of Organisation and Management of which they were prominent activists.

Keywords

management sciences in Poland, Zbigniew Lutosławski, Wallace Clark, Scientific Institute for Organization and Management (INOiK) in Poland



**Wygraj FIATA Doblo
oraz 2000 zł!**

II EDYCJA LOTERII ENERGIA+ Podwójny zysk

Prowadzisz mały biznes?

- ✓ **WYBIERZ**
ofertę z pakietu ENERGIA+ Biznes
- ✓ **ZYSKAJ**
stałą cenę prądu nawet przez 3 lata, bezpłatną pomoc elektryka i pakiet usług dodatkowych
- ✓ **WYGRAJ**
Fiata Doblo oraz 1 z 9 kart paliwowych o wartości 2000 zł

Infolinia: 611 111 111
www.energiaplus.pl/biznes

Certyfikowany
Sprzedawca Energii
Towarzystwa Obrotu Energią

Firma
Przyjazna
Klientowi

