



Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów

Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne







Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Zarządzanie rozwojem
przedsiębiorstw i regionów
Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne

pod redakcją
Andrzeja Chodyńskiego

Kraków 2008



Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Jacek M. Majchrowski, Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg

Recenzja:
prof. dr hab. Andrzej Szplit

Redaktor prowadzący:
Halina Baszak-Jaroń

Projekt okładki:
Joanna Sroka

Korekta redakcyjna:
Magdalena Polek

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2008

ISBN 978-83-7571-092-2

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana
w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych,
kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela
praw autorskich

Na zlecenie:
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ksw.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2008

Sprzedaż prowadzi:
Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład i opracowanie materiału ilustracyjnego:
Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa:
Platan

Spis treści

Andrzej Chodyński	
Wprowadzenie	11

CZĘŚĆ PIERWSZA

Z problematyki zarządzania przedsiębiorstwami i ich rozwojem

Jacek Rybicki, Beata Pawłowska	
Kluczowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa budowy strategii rozwoju przedsiębiorstw	17
Людмила Щаюк	
Действия государств, ограничивающие конкуренцию	31
Marek Jabłoński, Adam Jabłoński	
Zarządzanie wynikami (<i>Performance Management</i>) z wykorzystaniem kluczowych wskaźników strategicznych (<i>Key Performance Indicators</i>)	39
Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński	
Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa	49
Dariusz Sitek	
Problematyka sprawozdawczości i wyceny aktywów jednostek gospodarczych postawionych w stan likwidacji	61
Елена Бертош	
Управленческий учет (на примере метода директ-костинг)	71
Ewa Prałat-Kubiszewska	
Dokumenty elektroniczne – moda czy konieczność?	81

CZĘŚĆ DRUGA

Czynnik ludzki w tworzeniu potencjału organizacji

Małgorzata Tyrańska	
Wybrane aspekty zarządzania rozwojem potencjału pracy w przedsiębiorstwie	93

SPIS TREŚCI

Joanna Dzieńdziora	
Rola ocen pracowniczych w kształtowaniu potencjału społecznego organizacji	103
Bernard Maj	
Rola standardów e-learningowych w procesie tworzenia kursów online	111
Wojciech Huszłak, Marta Woźniak	
Wpływ dofinansowania ze środków EFS na rozwój współpracy środowiska naukowo-badawczego z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw	119
Irena Figurska	
Rozwój wiedzy zbiorowej jako determinanta zarządzania wiedzą w organizacjach	133
Marek Makowiec, Tomasz Bober	
Wpływ pracy na człowieka zatrudnionego na zasadach telepracy	145

CZĘŚĆ TRZECIA

Z zagadnień rozwoju regionalnego i lokalnego

Antoni Kożuch	
Instrumenty wspierania rozwoju lokalnego przez samorząd terytorialny	159
Andrzej Chodyński	
Współczesne uwarunkowania globalnej i regionalnej odpowiedzialności ekologicznej – od kompetencji strategicznych korporacji do rozwoju produktów ekologicznych	169
Marian Huczek	
Czynnik ekologiczny w zarządzaniu rozwojem lokalnym	181
Stanisław Matusik	
Czynniki rozwoju gmin województwa małopolskiego w ujęciu metody analizy ścieżkowej	195
Andrzej Łysak, Piotr Kielb, Szczepan Urlik, Marta Woźniak	
Analiza internetowych ofert agroturystycznych z województwa małopolskiego	207
Zoltán Balogh	
Analyzing territorial tax regulation and practice in Hungary in regional development perspective	219
Елена Платоненко, Галина Язкова	
Налогообложение земельных ресурсов в современных условиях ..	225

SPIS TREŚCI

Петро Янчук, Олексій Щодо

Аналіз надійності об'єктів регулювання гірських річок на їх передгірських ділянках	231
---	-----

М. О. Плєскач

Особливості антикризового управління в аграрній сфері АПК	237
--	-----

CZĘŚĆ CZWARTA

Wybrane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw i regionów

Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk

Етычны аспект зрównoważonego rozwoju	247
--	-----

Marta Woźniak, Wojciech Huszłak

Rola pomocy ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w dostosowaniu kwalifikacji osób poszukujących pracy do zapotrzebowania rynku pracy	263
---	-----

Лариса Коваль

Аналіз конкурентоспроможності жінок на ринку праці Рівненської області	273
---	-----

Світлана Галашко

Проблеми соціального захисту населення в умовах ринкової економіки	285
---	-----

Илона Анчак

Особенности начального этапа формирования местных органов власти в Беларуси	291
--	-----

Noty o autorach	301
-----------------------	-----

Contents

Managing enterprise and regional development. Selected ecological and social aspects edited by Andrzej Chodyński

Andrzej Chodyński	
Introduction	11

Part ONE **Selected problems of enterprise management and development**

Jacek Rybicki, Beata Pawłowska	
Key competences as the source of competitive advantage and the foundation for enterprise development strategy	17
Ludmila Shchayuk	
Interventions of the state limiting competition	31
Marek Jabłoński, Adam Jabłoński	
Performance management using Key Performance Indicators (KPI)	39
Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński	
Environmental security strategy in businesses	49
Dariusz Sitek	
Question of reporting and pricing of assets in business being liquidated	61
Elena Biertosh	
Using the direct costs method in businesses	71
Ewa Prałat-Kubiszewska	
Electronic documents: fashion or necessity?	81

CONTENTS

Part TWO:

The human factor in building organisation potential

Małgorzata Tyrańska	
Selected aspects of managing the development of work potential in businesses	93
Joanna Dzieńdziora	
The role of employee assessment in shaping the organisation's social potential	103
Bernard Maj	
The role of e-learning standards in the process of on-line courses development	111
Wojciech Huszlak, Marta Woźniak	
How EFS grants influence cooperation between the academic and research milieu with the MSP sector	119
Irena Figurska	
Development of collective knowledge as knowledge management determinant in organisations	133
Marek Makowiec, Tomasz Bober	
Influence of work on persons employed as teleworkers	145

Part THREE

Questions in local and regional development

Antoni Kożuch	
Instruments for supporting local development by territorial authorities	159
Andrzej Chodyński	
Contemporary specific conditions in global and regional ecological responsibility: from corporate strategic competences to the development of ecological products	169
Marian Huczek	
The environmental factor in managing local development	181
Stanisław Matusik	
Development agents in communes of the Małopolskie Region in path analysis method	195
Andrzej Łysak, Piotr Kielb, Szczepan Urlik, Marta Woźniak	
Analysis of online rural tourism offers from Małopolska Region	207

CONTENTS

Zoltán Balogh	
Analyzing territorial tax regulation and practice in Hungary in regional development perspective	219
Elena Platonenko, Galina Yazkova	
Current taxation of land resources	225
Petro Yanchuk, Oleksiy Shchodro	
Robustness analysis of facilities regulating mountain rivers in pre-mountain courses	231
M. O. Pleskach	
Peculiarities of crisis management in Agrarian Industrial Complex (APC)	237

Part FOUR Selected specific conditions in development of enterprises and regions

Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk	
The ethical aspect of sustainable growth	247
Marta Woźniak, Wojciech Huszlak	
The role of assistance from the European Social Fund in adjusting qualification of job seekers to the demands of the labour market	263
Larisa Koval	
Analysis of women's competitive edge in labour market; case study: Rovne Region in Ukraine	273
Svitlana Halashko	
Problem of social protection in market economy	285
Ilona Anchak	
Characteristics of the initial stage of formation of local authorities in Belarus	291
Notes on authors	301

Wprowadzenie

Problematyka rozwoju jest przedmiotem wielu rozważań teoretycznych w ramach nauk o zarządzaniu. Często podkreśla się, że rozwój jest warunkiem przetrwania organizacji w dobie wielkich przemian globalizacyjnych. Globalizacja stanowi z jednej strony wielką szansę rozwojową, z drugiej zaś strony niedostrzeżenie pojawiających się szans może być dla organizacji przyczyną wielu problemów. Mogą one wynikać z braku dostosowania się i wykorzystania nadarzających się okazji.

W niniejszym opracowaniu problematykę rozwoju poruszono w odniesieniu do przedsiębiorstw oraz regionów. W literaturze przedmiotu szeroko opisywane są podstawy i warianty rozwojowe przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną jest to, że wobec zjawisk globalizacyjnych ścieżki rozwojowe przedsiębiorstw uwzględniają aktywność gospodarczą na rynkach o zasięgu światowym.

Rozwojowi regionalnemu i lokalnemu poświęca się także wiele uwagi. Mówi się również o konkurencyjności regionów, analizuje się czynniki wpływające na ich rozwój. Rozwój regionalny ma bardzo silne uwarunkowania lokalizacyjne, związane z położeniem geograficznym (krajobraz, przyroda, zasoby naturalne), ale także z możliwościami w zakresie posiadanego kapitału ludzkiego czy infrastruktury. Często podkreśla się jednak występowanie zależności między zamierzeniami strategicznymi przedsiębiorstw na danym terytorium a szansami rozwoju regionalnego i lokalnego. Czynnikiem mającym wpływ nie tylko na strategiczne zachowania przedsiębiorstw, ale także na strategię regionalną jest aspekt ekologiczny. Powszechnie uznawana jest koncepcja rozwoju zrównoważonego, odnosząca się do równoważenia celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Dotyczy ona zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów. Rozwój ten jest też opisywany przez trzy słowa kluczowe: ekonomia, ekologia i etyka. Rozważania ogólne odnoszące się do problematyki rozwoju zrównoważonego zawarto w ostatniej części niniejszego tomu. Ze względu na to, że aspekt ekologiczny zyskuje na znaczeniu jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw i regionów, przewija się on w szeregu artykułów w różnych częściach tego opracowania.

Aspekty społeczne omawiane są w niniejszym tomie przede wszystkim z punktu widzenia tworzenia potencjału związanego z wykorzystaniem w organizacjach zasobów ludzkich. Jest to ważny fragment rozważań, nawiązuje bowiem do współczesnych poglądów dotyczących uczenia się i zarządzania wiedzą, wykorzystania kapitału intelektualnego i budowy kapitału społecznego w organizacjach.

Część pierwsza niniejszego opracowania nosi tytuł *Z problematyki zarządzania przedsiębiorstwami i ich rozwojem*. Zawiera ona rozważania o budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (autorzy: J. Rybicki i B. Pawłowska) na tle zjawisk ograniczania konkurencji w gospodarce (L. Szczajuk). Kolejny tekst analizuje zagadnienie zarządzania wynikami (M. Jabłoński, A. Jabłoński). W pierwszym z tych rozważań punktem wyjścia uczyniono teorie zasobowe przedsiębiorstw, wyznaczając tym samym sposób myślenia o rozwoju organizacji. Realizacja celów strategicznych przez zarządzanie wynikami wiąże się z szeroką dyskusją związaną z budową wartości przedsiębiorstw. Strategiczne aspekty rozwojowe przedsiębiorstw powinny uwzględniać również problematykę ekologiczną. A. Chodyński, A. Jabłoński i M. Jabłoński podnieśli temat bezpieczeństwa ekologicznego, proponując zarówno budowę strategii tego bezpieczeństwa, jak i system zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym z uwzględnieniem podejścia procesowego. Budowa tego typu strategii jest jednym z elementów odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstw. Problematyce wyceny aktywów jednostek postawionych w stan likwidacji swoje rozważania poświęca D. Sitek. E. Biertosz porusza z kolei zagadnienie zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie. Na rolę dokumentów elektronicznych w działalności organizacji zwraca uwagę E. Prałat-Kubiszewska.

Druga część tomu nosi tytuł *Czynnik ludzki w tworzeniu potencjału organizacji*. Problematyce roli ludzi w organizacjach poświęcono w literaturze przedmiotu bardzo wiele uwagi. W szczególności wiele miejsca zajmują rozważania dotyczące kapitału ludzkiego i różnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki traktowany jest jako część kapitału intelektualnego organizacji, który stanowi niewidzialny zasób, mający zasadniczy wpływ na budowę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Problematyka ta jest rozpatrywana z kilku punktów widzenia. M. Tyrańska analizuje znaczenie rozwoju potencjału pracy, opierając się na wynikach badań własnych, dotyczących kluczowych form inwestycji na rzecz wzbogacenia potencjału kwalifikacyjnego pracowników. J. Dzieńdziora omawia, w świetle badań własnych, rolę ocen pracowniczych w kształtowaniu potencjału społecznego organizacji. Ważnym instrumentem budującym potencjał organizacji jest uczenie się. B. Maj wskazuje na rolę e-learningu, a W. Huszлак i M. Woźniak pokazują szanse tkwiące w aktywności studentów i absolwentów przy wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i systemów informatycznych na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw.

WPROWADZENIE

Wywody oparto na doświadczeniach Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego związanych z wykorzystaniem środków Unii Europejskiej. Prezentując badania własne, I. Figurska podnosi znaczenie rozwoju wiedzy zbiorowej w organizacjach. Wiedzę tę zdobywa się, przynajmniej na etapie wstępnym, w procesie uczenia się pracowników. Na różne role życiowe człowieka zwracają uwagę M. Makowiec i T. Bober. Autorzy prezentują pogląd, że równowagę między pracą a różnymi formami życiowej aktywności może zapewnić telepraca.

Z zagadnień rozwoju regionalnego i lokalnego to tytuł trzeciej części opracowania. Rozpoczyna ją artykuł A. Kożucha, który omawia instrumenty wspierania rozwoju lokalnego przez samorząd terytorialny. Wagę aspektów ekologicznych w rozwoju regionalnym podnosi w swym opracowaniu A. Chodyński. Autor zwraca uwagę na uwarunkowania regionalnej i globalnej odpowiedzialności ekologicznej z uwzględnieniem roli korporacji. M. Huczek określa rolę czynnika ekologicznego w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Autor omawia znaczenie myślenia strategicznego i systemowego przy budowie konkurencyjności na tle rozwoju regionalnego i lokalnego opartego m.in. na przedsiębiorczości. S. Matusik proponuje metodę umożliwiającą efektywne modelowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin. Autor wskazuje przy tym na znaczne zróżnicowanie rozwoju gmin małopolskich. Szanse rozwoju gmin stwarza agroturystyka. A. Łysak, P. Kielb, S. Urlik i M. Woźniak dokonują analizy internetowych ofert agroturystycznych województwa małopolskiego.

Wybrane aspekty rozwoju regionalnego i lokalnego, analizując szersze uwarunkowania, zaprezentowali autorzy z Węgier, Białorusi i Ukrainy: Z. Balogh przedstawił problematykę podatków na Węgrzech z perspektywy rozwoju regionalnego; J. Płatonienko i G. Jazkowa odniosły się do opodatkowania zasobów gruntowych na Białorusi; P. Janczuk i O. Szczodro z Ukrainy omówiły zagadnienia związane z regulowaniem odcinków rzek; w prezentacji M. Pleskacz z Ukrainy zaprezentowano cechy zarządzania antykryzysowego w rolnictwie.

Ostatnia część tomu nosi tytuł *Wybrane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw i regionów*. Zawiera ona treści istotne dla właściwego rozumienia wpływu wybranych czynników na rozwój lokalny, regionalny i poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Rozważania na temat rozwoju zrównoważonego prezentują S. Galata i U. Pietrzyk. Pojęcie rozwoju zrównoważonego zostało powszechnie przyjęte przez społeczność międzynarodową i jego wpływ na dynamikę rozwoju na różnych poziomach (globalny, poszczególnych państw, regionów, miast, gmin i przedsiębiorstw) jest wyraźnie odczuwalny. Drugim czynnikiem rozwoju podnoszonym w niniejszym opracowaniu jest rola rynku pracy i związane z tym wybrane aspekty społeczne. M. Woźniak i W. Huszлак zwracają uwagę na problem kwalifikacji osób poszukujących pracy. Wskazują na możliwości wykorzystania środków Unii

Andrzej Chodyński

Europejskiej w celu dostosowania tych kwalifikacji do zapotrzebowania rynku pracy. Z kolei temat konkurencyjności kobiet na rynku pracy na przykładzie Ukrainy prezentuje Ł. Kowal. Problem ochrony socjalnej społeczności w warunkach gospodarki rynkowej podnosi S. Hałaszkó. Problematykę tworzenia struktur władzy na Białorusi, również w ujęciu regionalnym, na tle historycznym omawia I. Anczak w artykule kończącym niniejsze opracowanie.

Prezentowana w tym tomie tematyka dowodzi ciągłości zainteresowań naukowo-badawczych zarówno pracowników Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, jak i osób wywodzących się z różnych ośrodków krajowych i zagranicznych. Jest ona kontynuacją rozważań zawartych w pracy zbiorowej pt. *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania* wydanej przez Krakowską Szkołę Wyższą (Oficyna Wydawnicza AFM) w 2007 roku.

Andrzej Chodyński

CZĘŚĆ PIERWSZA

**Z problematyki zarządzania przedsiębiorstwami
i ich rozwojem**



Jacek Rybicki, Beata Pawłowska

Kluczowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa budowy strategii rozwoju przedsiębiorstw

Streszczenie: Cele artykułu to: zaprezentowanie głównych kierunków we współczesnej teorii przewagi konkurencyjnej, próba uporządkowania i systematyzacji różnych podejść, jak również przedstawienie kluczowych kompetencji jako źródła przewag konkurencyjnych na różnych poziomach strategicznych. Szczególnie interesujące mogą być rozważania na temat sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej na następujących poziomach: otoczenia konkurencyjnego, korporacji, strategicznej jednostki biznesu i na poziomie produktu. Autorzy artykułu pragną zasygnalizować również względność przewagi konkurencyjnej w zależności od kontekstu strategicznego. Ważnym zagadnieniem jest problem dopasowania strategicznego. Ostatnim tematem poruszonym w artykule jest problem analizy przewag konkurencyjnych w ujęciu dynamicznym.

Typologie przewag konkurencyjnych

Termin „przewaga konkurencyjna” jest typowy dla pozycyjnego kierunku w zarządzaniu strategicznym. Jednym z głównych założeń tego kierunku jest walka z konkurencją na bazie osiągniętej przewagi konkurencyjnej. W latach osiemdziesiątych, głównie dzięki pracom M. Portera, zwrócono uwagę na problem konkurencyjności przedsiębiorstw i sposoby wypracowania różnych typów przewag konkurencyjnych, w celu osiągnięcia silnej pozycji na rynku. Stwierdzenie

M. Portera, że istnieją dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu przedsiębiorstwa, a mianowicie strategia lidera kosztowego oraz strategia wyróżnienia się na rynku, implikowało dwa główne typy przewag konkurencyjnych, czyli: przewagę kosztową i przewagę bazującą na unikalności.

Dzisiejsza teoria przewagi konkurencyjnej jest bardzo bogata, głównie dzięki zasobowej szkole zarządzania strategicznego. Tłumaczy ona, że źródłem przewag konkurencyjnych jest głównie konfiguracja zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, a właściwie kluczowych kompetencji, jakie ono posiada. Naturalnym efektem tego typu podejścia są różnorodne klasyfikacje zasobów firmy. Poszukiwanie względnie trwałych przewag konkurencyjnych, bazujących na zasobach przedsiębiorstwa, stało się obsesją firmowych strategów i menedżerów. Paradoksalnie, ani przedstawiciele kierunku zasobowego, ani przedstawiciele kierunku pozycyjnego nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: jak konfigurować zasoby, aby osiągnąć relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną?

Przewagę konkurencyjną można klasyfikować według różnych kryteriów. W modelu K. Obłója [1] występuje podział przewagi konkurencyjnej ze względu na stopień jej rozproszenia. Mamy zatem przewagę skoncentrowaną i rozproszoną.

Wielu badaczy używa terminu **trwała przewaga konkurencyjna**, co jednoznacznie sugeruje podział na przewagi względnie trwałe i nietrwałe (chwilowe).

Równie wielu badaczy używa terminu **przewaga oparta na...**, nie podając kryterium podziału. Mamy zatem przewagę opartą na wiedzy, na stosowanej technologii, na szybkości obsługi klienta, na relacjach z klientami, na jakości produktów, na konkurencyjności cenowej, na pionierskim wejściu na rynek, na innowacjach, na kluczowych kompetencjach, na umiejętnościach kadry kierowniczej itd.

Warto zatem zdefiniować pojęcie przewagi konkurencyjnej i zaprezentować jego typologię. Powszechnie uważa się, że przewaga konkurencyjna to dystans, jaki dzieli dane przedsiębiorstwo od konkurencji pod jakimś względem, głównie pod względem opanowania kluczowych czynników sukcesu, charakterystycznych dla danego sektora. Definicja ta implikuje podział na dwa typy przewag, a mianowicie na względną i bezwzględną przewagę konkurencyjną. Bezwzględną przewagę konkurencyjną osiąga firma, która w najlepszym stopniu opanowała wszystkie kluczowe czynniki sukcesu, natomiast względną przewagę konkurencyjną osiąga firma, która w stopniu lepszym niż konkurencja opanowała przynajmniej jeden z kluczowych czynników sukcesu. Typologię przewag konkurencyjnych przedstawia rys. 1.

Przewaga totalna to typ przewagi, o jakim marzy każde przedsiębiorstwo. Jest ona trudna do osiągnięcia ze względu na turbulencje otoczenia i w praktyce gospodarczej prawie nie występuje. Cechuje ona nielicznych branżowych liderów

KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI...

Rys. 1. Typologia przewag konkurencyjnych

Stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu	<i>Calkowity</i>	Przewaga totalna	Przewaga bezwzględna, ale nietrwała
	<i>Względny</i>	Przewaga trwała, ale względna	Przewaga względna i nietrwała
		<i>Trwała</i>	<i>Nietrwała</i>
		Trwałość przewagi konkurencyjnej	

Źródło: opracowanie własne.

w skali globalnej, np. Intel, którego konkurencja od wielu lat nie jest w stanie pokonać. Większość przedsiębiorstw, jeśli już osiąga jakiś typ przewagi, to jest ona względna i nietrwała. Przewaga bezwzględna, ale chwilowa jest charakterystyczna dla liderów tych branż, które znalazły się w fazie wzrostu. Przewaga względnie trwała i jednocześnie relatywna dotyczy firm działających w niszach, na stabilnych rynkach, które znajdują się w fazie dojrzałości.

Podstawowe typy przewag konkurencyjnych prezentuje K. Obłój [2], dzieląc je na cztery kategorie:

1. Przewaga naturalna, w ramach której wyróżniono: dogodną z punktu prowadzenia walki konkurencyjnej lokalizację, dostęp do zasobów i regulacje prawne.
2. Przewaga relacji ceny do jakości, w ramach której wyróżniono: przewagę cenowo-kosztową, przewagę jakościową oraz maksymalny wskaźnik jakości do ceny.
3. Przewaga systemu obsługi, w ramach której wyszczególniono: unikalne relacje z klientami oraz dostawcami (aktywny dostawca), unikalność produktu.
4. Przewaga barier wejścia i budowy standardów, która może przyjmować następujące postacie: osiągnięcie pozycji monopolisty (quasi-monopol), stworzenie i kontrola standardu rynkowego, współdziałanie w sieci.

M. Romanowska [3] za M. Christopherem wyróżnia czas jako wymiar przewagi konkurencyjnej. Czynnik czasu może być analizowany w trzech aspektach:

1. Szybkość obsługi klienta na tle konkurencji – czas od złożenia zamówienia do dostarczenia produktu lub usługi klientowi.

2. Czas reakcji, czyli czas, jaki mija od zmiany popytu do reakcji przedsiębiorstwa na tę zmianę.
3. Czas wejścia na rynek z nowym produktem, czyli czas potrzebny na komercjalizację wynalazku.

Przedstawione typologie pokazują, że przewaga strategiczna jest wielowymiarowa. Nie określają one jednak, jakie rodzaje przewag konkurencyjnych są typowe dla poszczególnych poziomów strategicznych w korporacji. Poniżej podjęto próbę systematyzacji typów przewag konkurencyjnych na tle poziomów strategicznych.

Przewaga konkurencyjna na różnych poziomach strategicznych

Ciekawą perspektywą analizy przewagi konkurencyjnej wydaje się perspektywa poziomów strategicznych. Głównym założeniem tego punktu widzenia jest stwierdzenie, że przewaga konkurencyjna powinna być budowana na wielu poziomach strategicznych, zatem z definicji ma naturę wielopoziomową. Wyróżniliśmy cztery poziomy strategiczne, na których możliwa jest budowa przewag strategicznych. Należą do nich: poziom otoczenia konkurencyjnego (w literaturze anglojęzycznej występuje pod pojęciem *Network Level*), poziom korporacji, poziom autonomicznego biznesu oraz poziom produktu/usługi. Typy przewag w zależności od poziomu strategicznego zostały przedstawione w tab. 1.

Konkludując, można stwierdzić, że przewaga konkurencyjna ma charakter wielopoziomowy i wielowymiarowy, mamy zatem typy i formy przewag konkurencyjnych. Przewaga osiągnięta na wyższym poziomie strategicznym ma decydujący wpływ na tworzenie przewag na poziomach niższych, gdyż decyduje o ich trwałości.

Przewaga konkurencyjna w ujęciu dynamicznym

Sposób działania firmy na rynku w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób firma „uczy się własnego biznesu” i dostosowuje produkty czy usługi do wymogów obecnych i przyszłych klientów. Walka konkurencyjna i sposób jej prowadzenia w dużym stopniu zdeterminowane są z jednej strony skłonnością firmy do uczenia się, a z drugiej skłonnością do zmian w przedsiębiorstwie. Można się pokusić o przedstawienie tego problemu w konwencji macierzy dwuwymiarowej. Jednym z wymiarów macierzy jest skłonność firmy do organizacyjnego uczenia się, natomiast drugim – skłonność do przeprowadzania zmian. Jeśli podzielimy każdy z wymiarów na dwa stany, czyli o silnym i słabym występowaniu wymienionych cech, otrzymamy macierz czteropolową. Typologię przedsiębiorstw w perspektywie uczenia się i zmian przedstawia rys. 2.

KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI...

Tab. 1. Typy przewag konkurencyjnych w zależności od poziomu strategicznego

Poziom strategiczny	Typ przewagi konkurencyjnej	Forma przewagi konkurencyjnej
Otoczenie konkurencyjne	Przewagi dostępu do zasobów i rynków	· współdziałanie w sieci · współdziałanie w klastrze · alians strategiczny · dostęp do zasobów · lokalizacja · regulacje prawne · pozycja monopolisty · bariery wejścia do sektora
Korporacja	Przewagi modelu biznesowego	· system obsługi · relacje z dostawcami · relacje z klientami · szybkość reakcji na zmiany rynkowe · sposób wykorzystania zasobów · sposób odnowy zasobów · innowacje/patenty
Autonomiczny biznes	Przewagi rynkowe	· kosztowo-cenowa · jakościowa · wskaźnik jakości do ceny · stworzenie standardu rynkowego i jego kontrola · bariery wejścia na rynek · szybkość wejścia na rynek
Obszar funkcjonalny	Przewagi na poziomie produktu/usługi	· unikalność produktu/usługi · poziom satysfakcji klienta · bariery imitacji

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza z analizowanych grup przedsiębiorstw to grupa firm dyktujących reguły gry w branży. Zaliczane do niej firmy są zwykle pionierami, dzięki którym branża powstała (IBM, CBS, UNIAirlines, Merrill Lynch, Sears, Coca-Cola). Stworzyły i jednocześnie narzuciły pozostałym konkurentom w branży reguły gry rynkowej, gdyż osiągnęły względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Zwykle są one zainteresowane utrzymywaniem status quo. W polskich realiach firmy zaliczane do tej grupy „odziedziczyły” silną pozycję rynkową po systemie gospodarki planowanej centralnie (TP SA, PKN Orlen, Polskie Sieci Elektroenergetyczne).

Firmy te charakteryzują się silną skłonnością do organizacyjnego uczenia w celu utrzymania silnej pozycji rynkowej, lecz słabą skłonnością do zmian. Uczenie organizacyjne traktują jako konieczność w procesie dostosowania się do zmian

Rys. 2. Typologia przedsiębiorstw w perspektywie skłonności do uczenia się i skłonności do zmian

Skłonność do uczenia się	<i>Silna</i>	Firmy łamiące reguły gry w branży (<i>Rule Breakers</i>)	Firmy dyktujące reguły gry w branży (<i>Rule Makers</i>)
	<i>Słaba</i>	Firmy podejmujące wyzwanie (<i>Rule Takers</i>)	Firmy nierozumiejące reguł gry (<i>Rule Mistakers</i>)
		<i>Silna</i>	<i>Słaba</i>
		Skłonność do zmian	

Źródło: opracowanie własne.

rynkowych, ale zmiany organizacyjne są dla nich ostatecznością. W ich opinii zmiany mogą mieć tylko i wyłącznie charakter ewolucyjny i najlepiej, gdy są jak najbardziej rozciągnięte w czasie.

Druga z analizowanych grup przedsiębiorstw to te, które „płacą haracz” branżowym „lordom” (Fujitsu, ABC, U.S. Airways, Smith Barney, JCPenney). Zasadniczo są to firmy, które dążą do zajęcia pozycji lidera w danej branży. Przyjęły one reguły gry dyktowane przez liderów i doskonale je rozumieją. W większości przypadków skłonność do zmian organizacyjnych jest bardzo silna, lecz skłonność do organizacyjnego uczenia się relatywnie słaba. Codzienne problemy menedżerów tych przedsiębiorstw to wyścig z konkurencją o zdobycie następnego procenta udziału w rynku, wprowadzenie produktu na rynek kilka tygodni wcześniej, niż uczyni to konkurencja, obniżenie kosztów o kilka centów itd. Stopniowe doganianie konkurencji jest głównym celem strategicznym. Kadra kierownicza tych firm, jak się wydaje, nie rozumie, że w dzisiejszym świecie gospodarki globalnej inkrementalne dostosowywanie się do reguł gry nie przynosi spodziewanych efektów.

Dobrze zrozumiały to natomiast firmy, które rewolucjonizują reguły gry w branży. Charakteryzują się one silną skłonnością zarówno do organizacyjnego uczenia się, jak i do zmian organizacyjnych. Starają się radykalnie przetasować branżę, zmieniając obowiązujące w niej reguły gry (IKEA, Body Shop, Federal Express, Wal-Mart, CNN, Southwest Airlines, 1-800-Flowers). Walczą one o opa-

KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI...

nowanie nowych typów przewag na wielu poziomach, tworząc jednocześnie przewagę bezwzględną.

Ostatnią grupę przedsiębiorstw stanowią te, które charakteryzują się słabą skłonnością zarówno do organizacyjnego uczenia się, jak i do zmian. Firmy tego typu zwykle kończą swoją działalność zniknięciem z rynku. Ich menedżerowie zwykle nie są świadomi zmiany reguł gry rynkowej, a osiągnięta przewaga konkurencyjna ulega powolnej erozji. (J. Rybicki i B. Nogalski szerzej omawiają problem budowy wielowymiarowej przewagi konkurencyjnej w materiałach konferencyjnych [4]).

Zaprezentowana perspektywa analizy firm w sektorze ma kluczowe znaczenie dla kształtowania strategii przedsiębiorstwa i w efekcie decyduje o sukcesie albo porażce firmy.

Przejdźmy teraz do problemu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i ich znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej w branży.

Czteropolowa macierz kluczowych kompetencji w budowaniu rozproszonej i skoncentrowanej przewagi konkurencyjnej przedstawiona została na rys. 3.

Rys. 3. Typologia działań strategicznych w perspektywie kluczowych kompetencji i typu przewagi konkurencyjnej

Typ przewagi konkurencyjnej	<i>Rozproszona</i>	Budowanie unikalnych kompetencji	Szukanie możliwości wielokierunkowego rozwoju przy udziale klientów
	<i>Skoncentrowana</i>	Koncentracja na kluczowym czynniku sukcesu	Budowanie unikalnych relacji z klientem
		<i>Obecne</i>	<i>W przyszłości</i>
Kluczowe kompetencje			

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z modelem zaproponowanym przez K. Obłója [1], przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, w dwóch skrajnych przypadkach może przybierać postać skoncentrowaną albo rozproszoną. W prezentowanej perspektywie kluczowe kompetencje rozpatrywane są również w kategoriach teraźniejszości

i przyszłości. Przez skrzyżowanie tych dwóch wymiarów powstają cztery bazowe działania strategiczne. Pierwsze z nich polega na koncentracji kluczowych kompetencji na jednym z kluczowych czynników sukcesu charakterystycznych dla danej branży w celu osiągnięcia relatywnej przewagi konkurencyjnej. W najbliższej przyszłości, niezależnie od branży, kluczowe czynniki sukcesu będą postrzegane w kategoriach utrzymania lojalności dotychczasowych klientów oraz pozyskania nowych.

Wykorzystanie kluczowych kompetencji do budowy unikalnych relacji z klientem jest charakterystyczne dla drugiego typu działań strategicznych. Przewaga strategiczna w tym przypadku jest również skoncentrowana, czyli łatwo określić, na czym polegają unikalne relacje firmy z klientami.

Trzecia kategoria działań strategicznych polega na budowaniu wielowymiarowej przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu kluczowych kompetencji, czyli stanowi istotę koncepcji G. Hamela i C. K. Prahalada [5].

Ostatni omawiany typ działań polega na budowaniu wielowymiarowej przewagi konkurencyjnej nie tylko przez wykorzystanie wspólnych zasobów strategicznych przez całe przedsiębiorstwo, lecz także przez traktowanie klienta jako strategicznego „kibica organizacji”. W tym przypadku relacje z klientami muszą być wielopłaszczyznowe i jednocześnie prowadzić do relacji, które są w zasadzie niemożliwe do skopiowania przez konkurencję. Dodatkowo klienci wskazują kierunek rozwoju owych relacji.

Ważną formą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są innowacje. Powstają one w firmie na skutek sygnałów rynkowych, procesu uczenia się oraz wykorzystania kluczowych kompetencji. Można je analizować z punktu widzenia trwałości przewagi konkurencyjnej i rynkowego zakresu ich oddziaływania. Trwałość przewagi konkurencyjnej może przyjmować dwa stany, a mianowicie innowacje mogą przyczynić się do relatywnie długotrwałej lub krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej. Zakres ich wpływu na rynek może w skrajnych przypadkach dotyczyć wyodrębnionego segmentu lub całej branży. Typologię czterech rodzajów innowacji przedstawia rys. 4.

Szczególnie ważne z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej są innowacje rewolucjonizujące branżę. Koresponduje to z typem przedsiębiorstw zmieniających reguły gry w branży. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się silną skłonnością do organizacyjnego uczenia się oraz zmian organizacyjnych. Zwykle te dwa procesy są z sobą skorelowane, a wielkość rocznego budżetu przeznaczonego na prace badawcze w stosunku do wielkości zysków stanowi silny stymulator rozwoju. Na tego typu innowacje mogą sobie pozwolić tylko firmy dysponujące dużymi budżetami badawczo-rozwojowymi, które jednocześnie są liderami nowych technologii w swojej branży bądź pretendują do tego miana. Są to głównie firmy globalne. Pozostałe typy innowacji mają mniejsze znaczenie

KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI...

Rys. 4. Typologia innowacji w perspektywie trwałości przewagi konkurencyjnej i zakresu oddziaływania

Trwałość przewagi konkurencyjnej	<i>Względnie trwała</i>	Innowacje rewolucyjne dla całej branży (technologiczne)	Innowacje rewolucyjne dla określonego segmentu rynku (produktowe)
	<i>Względnie nietrwała</i>	Innowacje ewolucyjne dla całej branży (technologiczne)	Innowacje ewolucyjne dla określonego segmentu rynku (produktowe)
		<i>Cała branża</i>	<i>Segment rynku</i>
		Zakres oddziaływania	

Źródło: opracowanie własne.

z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej i zakresu oddziaływania na otoczenie. Przejdźmy teraz do analizy zasobów relacyjnych w kontekście kluczowych kompetencji.

Wymiar kluczowych kompetencji możemy rozpatrywać w kontekście obecnych zasobów oraz tych, które będą warunkować sukces firmy w przyszłości. Podobnie relacje z klientami możemy rozważać w odniesieniu do obecnych produktów i usług oraz tych, które firma zamierza wprowadzić na rynek w przyszłości. Powstała macierz czteropolową przedstawia rys. 5.

Pierwszy rodzaj zachowań nazwaliśmy „wypełnianiem luk”. Jest to sytuacja, w której firma musi sobie odpowiedzieć na pytanie: „W jaki sposób jesteśmy w stanie wykorzystać nasze kluczowe kompetencje w relacjach z klientami na obecnych rynkach w celu poprawy pozycji konkurencyjnej naszych produktów czy usług?”.

Drugim rodzajem zachowań są zachowania polegające na rozwijaniu nowych kluczowych kompetencji na podstawie istniejących relacji z klientami. Przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na pytanie, które z kluczowych kompetencji należy szczególnie rozwijać, aby utrzymać dotychczasowych klientów.

Kolejny typ zachowań dotyczy kreowania nowych relacji z potencjalnymi klientami na podstawie obecnych kluczowych kompetencji. Związane jest to ściśle z modyfikowaniem istniejących produktów i wprowadzaniem ich na nowe rynki.

Rys. 5. Typologia kluczowych kompetencji w kontekście relacji z klientami

Kluczowe kompetencje	<i>Nowe</i>	Rozwijanie kompetencji na bazie obecnych relacji	Kreowanie nowych relacji na bazie nowych kompetencji
	<i>Obecne</i>	Wypełnianie luk	Kreowanie nowych relacji na bazie obecnych kompetencji
		<i>Obecnie</i>	<i>W przyszłości</i>
Relacje z klientami			

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni typ zachowań sprowadza się do kreowania nowych produktów i nowych rynków. W tym przypadku przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na następujące pytanie: „Jakie nowe kluczowe kompetencje musimy rozwijać, aby skutecznie konkurować na nowych rynkach, czyli tworzyć nowe relacje z klientami?”.

Przewaga konkurencyjna a kontekst strategiczny

Osiągnięta przez firmę przewaga konkurencyjna występuje zwykle na kilku poziomach i obejmuje wiele wymiarów, w szczególnych przypadkach jest ona jednowymiarowa i występuje na jednym poziomie. Przewagę strategiczną można rozpatrywać w ujęciu statycznym i dynamicznym. M. Bratnicki [6] przedstawił proces tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym, poprzez wykorzystanie kapitału finansowego i kapitału intelektualnego.

Rozważając przewagę strategiczną w sposób dynamiczny, warto zadać sobie pytanie, dlaczego jedne firmy potrafią ją długo utrzymywać, a inne nie są w stanie tego dokonać? Od jakich zatem czynników zależy trwałość przewagi konkurencyjnej?

KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI...

Tab. 2. Przyczyny erozji przewagi konkurencyjnej – zmiana kontekstu strategicznego

Poziom strategiczny	Typ przewagi konkurencyjnej	Główne przyczyny erozji przewagi konkurencyjnej
Otoczenie konkurencyjne	Przewagi dostępu do zasobów i rynków	· pokonanie barier dostępu do rynków przez konkurencję · powstanie konkurencyjnych sieci · pokonanie barier dostępu do zasobów przez konkurencję · powstanie nowych atrakcyjnych lokalizacji · zmiana regulacji prawnych · utrata pozycji monopolisty · pokonanie barier wejścia do sektora przez konkurencję
Korporacja	Przewagi modelu biznesowego	· brak rozwoju systemu obsługi klienta · brak rozwoju relacji z dostawcami · brak rozwoju relacji z klientami · inercja modelu biznesowego · brak rozwoju kluczowych kompetencji · złe wykorzystanie zasobów/chybione inwestycje
Autonomiczny biznes	Przewagi rynkowe	· utrata uprzywilejowanej pozycji na krzywej doświadczeń · skuteczne strategie rynkowe konkurencji · działanie na nieatrakcyjnych rynkach, które kiedyś były atrakcyjne · rewolucyjne zmiany rynkowe · pokonanie barier wejścia na rynek przez konkurencję · nieprzewidywalne działania konkurencji
Obszar funkcjonalny	Przewagi na poziomie produktu/usługi	· zmiana gustów klientów · nowe produkty konkurencji · pokonanie barier imitacji przez konkurencję · substytucja · nieskuteczna strategia produktu

Jak wynika z powyższego zestawienia, erozja przewagi konkurencyjnej dokonuje się zarówno za pośrednictwem czynników endogenicznych (błędów menedżerów), jak i czynników egzogenicznych (zmian w kontekście strategicznym).

Typowe czynniki endogeniczne to: wolne tempo rozwoju kluczowych kompetencji, wolne tempo zmian w sposobie działania, wolne tempo nabywania nowych kompetencji oraz organizacyjnego uczenia się, inercja modelu biznesowego, nieefektywne wykorzystanie zasobów strategicznych, nieskuteczna strategia konkurencji, doskonalenie „szybkowych” umiejętności. Typowe czynniki zmieniające kontekst strategiczny to: zmiana upodobań klientów, migracja wartości, zmiana kluczowych czynników sukcesu, pokonanie barier dostępu, barier wejścia i barier imitacji, innowacje i rewolucyjne zmiany w sektorze, często na granicy kilku sektorów.

Przewaga konkurencyjna a strategia konkurencji

Samo osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie jest równoznaczne z sukcesem rynkowym. Musi ona być wykorzystana w postaci odpowiedniej strategii na poziomie rynku czy produktu. Strategia rynkowa ma zatem wpływ na trwałość przewagi konkurencyjnej. Warunkiem sukcesu rynkowego jest w tym przypadku dopasowanie typu i rodzaju przewagi do działań w ramach strategii konkurencji.

Dopasowanie strategii do typu przewagi musi występować na różnych poziomach strategicznych.

Podstawowym warunkiem tego dopasowania jest informacja strategiczna na temat działań konkurencji i upodobań oraz poziomu satysfakcji klientów. Rozproszona przewaga strategiczna musi jednocześnie stanowić podstawę spójnego wzorca działania w ramach aktualnego modelu biznesowego. Dopasowanie strategiczne polega w tym przypadku na spójności typu przewagi, zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku oraz typu stosowanej strategii. Nowa konfiguracja przewag konkurencyjnych powinna za sobą pociągać nową sytuację na polu walki biznesowej, a ta z kolei powinna implikować nowy rodzaj zachowań strategicznych.

Cztery różne jakościowo sytuacje obrazujące naturę problemu dopasowania strategicznego przedstawiono na rys. 6. Dominujący typ przewagi określa konfigurację przewagi na różnych poziomach i jednocześnie wielowymiarową, osiąganą na różnych polach działania.

Kolejnymi ważnymi tematami rozważań mogłyby być wykorzystanie zasobów strategicznych, tworzenie kluczowych kompetencji oraz przewagi konkurencyjnej w kontekście stricte zasobowej perspektywy analizy. Wykraczają one jednak poza ramy niniejszego artykułu.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na pewną tendencję w dyskusjach na temat możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej. Polega ona na tym, że wielu autorów utożsamia typ i rodzaj przewagi konkurencyjnej z kluczowymi

KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI...

Rys. 6. Dynamika strategii a dynamika przewagi

Dominujący typ przewagi konkurencyjnej	<i>W przyszłości</i>	Utrzymanie dotychczasowej strategii pomimo zmiany konfiguracji przewag konkurencyjnych	Zmiana dotychczasowej strategii na skutek nowej konfiguracji przewag konkurencyjnych
	<i>Obecnie</i>	Strategia na bazie aktualnej konfiguracji przewag konkurencyjnych	Nowa strategia na bazie dotychczasowej konfiguracji przewag konkurencyjnych
		<i>Obecna</i>	<i>Przyszła</i>
Strategia przedsiębiorstwa			

Źródło: opracowanie własne.

czynnikami sukcesu [7]. Naszym zdaniem są to jedynie obszary możliwości w budowaniu przewag konkurencyjnych. Typowe obszary na poziomie produktu to:

1. Serwis.
2. Szkolenia.
3. Silna marka.
4. Innowacyjność.
5. Cena.
6. Funkcjonalność.
7. Niezawodność.
8. Dostęp do produktu.
9. Opakowanie.

Wymienione obszary mogą prowadzić do trzech postaci przewagi konkurencyjnej, czyli wymienionych przez nas wcześniej: bariery imitacji (silna marka), unikalności produktu (szkolenia, funkcjonalność, innowacyjność) czy satysfakcji klienta (cena, opakowanie, dostęp do produktu, serwis).

Bibliografia

- [1] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [2] Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97–121.
- [3] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 288–290.
- [4] Nogalski B., Rybicki J. M., *In Search of Multidimensional Competitive Advantage*, [w:] *Raport on Management. Knowledge Management*, red. G. Gierszewska, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2001, s. 141–155.
- [5] Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 23–24.
- [6] Bratnicki M., *Pod znakiem przewag konkurencyjnych. Kilka uwag o tworzeniu strategii organizacji w nowej ekonomii*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, t. I, red. M. Moszkowicz, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Polanica Zdrój 2001, s. 183–192.
- [7] Simon H., *Szukamy przewagi konkurencyjnej*, „Gazeta Wyborcza”, 2 marca 2005.

Key competences as the source of competitive advantage and the foundation for enterprise development strategy

In the article were presented core competences as a source of enterprises competitive advantage.

Authors tried to show following kinds of classification:

1. Classification of competitive advantage.
2. Classification of companies according to willingness to learn and willingness to change.
3. Classification of strategic movements according to core competences and type of competitive advantage.
4. Classification of innovations according to durability of competitive advantage and scope of influence.
5. Classification of core competences in customer relations context.

At the end authors showed strategy dynamics versus dynamics of competitive advantage.

Людмила Щаюк

Действия государств, ограничивающие конкуренцию

Конкуренция на рынке может быть нарушена в результате не только ограничительной практики предприятий (картельные соглашения, злоупотребление доминирующим положением на рынке, монополизация рынков посредством слияний и поглощений), но и в результате определенных действий государственных органов.

Действия государства, ограничивающие конкуренцию могут быть следующие:

1. „Внешние” действия

- протекционистского характера (тарифные, нетарифные),
- поощрительного характера (селективные, универсальные),

2. „Внутренние” действия: универсальные, селективные.

„Внешние” действия государств, нарушающие конкуренцию, включают действия, связанные с иностранной конкуренцией. Это могут быть меры протекционистского или, наоборот, поощрительного характера.

Протекционистские меры направлены на ограничение иностранной конкуренции, на создание более благоприятных условий функционирования на рынке для отечественных компаний по сравнению с зарубежными.

Мотивацией такого рода правительственных действий могут выступать задачи обеспечения рациональной безопасности, поддержки отечественных товаропроизводителей, защиты трудовых прав, защиты интересов потребителей и прочее. В переходных и развивающихся странах временные ограничительные меры в отношении иностранных компаний могут быть

вполне оправданы с точки зрения необходимости создания отечественного потенциала и их последующего эффективного участия в международной конкуренции.

Хотя ограничение доступа на рынок может обуславливаться вполне объективными условиями, определить общие критерии, на основе которых можно было бы устанавливать такие пределы, крайне трудно. В любом случае главный акцент должен по-прежнему делаться на обеспечение возможности функционирования рынка. При введении упомянутых ограничений необходимо находить верное соотношение целей обеспечения эффективности и иных, прагматичных, целей в динамичном контексте.

В целом протекционистские меры оказывают негативный эффект для международной торговли и искажают условия эффективной конкуренции на международных рынках. Такие меры в настоящее время строго регламентируются в рамках Всемирной Торговой Организации (ВТО).

Импортные тарифы являются традиционным и широко используемым средством защиты национальной промышленности от иностранной конкуренции. Хотя тарифные меры и искажают взаимодействие спроса и предложения на конкурентном рынке, правила ВТО не запрещают применение таких мер, но предполагают, что такая защита должна в минимальной степени приводить к искажениям международной торговли. В этих целях в рамках ВТО в течение ряда десятилетий, в рамках многосторонних торговых переговоров проводится политика по снижению импортных тарифов. В период с момента создания ГАТТ в 1947 году до настоящего времени уровень тарифной защиты в целом заметно снизился, однако отдельные отрасли все еще находятся под защитой высоких импортных пошлин. Сохранение импортных пошлин в ряде случаев бывает вполне оправдано и может рассматриваться как своего рода „изъятия” из общих правил конкуренции, например, в случае поддержки сельского хозяйства или защиты молодых отраслей экономики. Однако в целом нельзя заблуждаться на тот счет, что любые ограничительные меры во внешней торговле приводят к искажению условий конкуренции на рынке.

Американский экономист П. Х. Линдерт приводит следующие негативные последствия импортной тарифной защиты:

1. Таможенные тарифы (будучи всегда выгодны производителям товаров, конкурирующих с импортом), почти всегда снижают уровень благосостояния в торгующих странах, в том числе в той, которая является их инициатором.
2. Как правило, к цели, достигнутой с помощью учреждения тарифов, можно прийти другим путем, причем с лучшими результатами.

ДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ КОНКУРЕНЦИЮ

3. Потери потребителей превышают чистые национальные потери.
4. Каждый торговый барьер имеет свою административную стоимость.
5. Протекционизм сдерживает научно-технический прогресс.
6. Влияние тарифа на изменение объемов импорта может недооцениваться (что может привести к дефициту и росту цен на внутреннем рынке).

Государства, наряду с таможенно-тарифными мерами, используют также нетарифные меры защиты. Эффект нетарифных мер для конкуренции является еще более негативным нежели эффект тарифных мер, поскольку в основном связан с выдачей всевозможных разрешений государственными органами заинтересованным компаниям. Часто такой „разрешительный” процесс является недостаточно транспарентным и справедливым, создавая условия неравной конкуренции, с одной стороны, между иностранными и отечественными компаниями (предприятиями), а с другой стороны, между самими отечественными компаниями.

По оценкам специалистов существует около 50 способов нетарифного ограничения внешней торговли. К ним относятся введение квот, антидемпинговые и компенсационные меры, технические барьеры на пути торговли, санитарные и фитосанитарные меры, процедуры лицензирования импорта, процедуры государственных закупок, процедуры таможенной оценки, предотгрузочной инспекции и пр. Особое распространение нетарифные меры защиты получили после второй мировой войны.

Одним из способов нетарифной защиты, оказывающего наиболее негативное воздействие на конкуренцию, являются импортные квоты (количественное ограничение импорта). При введении квот государство выдает ограниченное число лицензий, разрешающих ввоз, и запрещает нелицензированный импорт. В настоящее время правила ВТО запрещают в целом применение импортных квот, за исключением особо оговоренных случаев. Тем не менее, квоты продолжают использоваться (на легальной основе) государствами, в том числе при реализации межгосударственных торговых-экономических договоров по отдельным (как правило „чувствительным”) товарам. Воздействие квот на конкуренцию является часто еще более негативным, чем воздействие тарифов, что объясняется необходимостью административных процедур при применении квот. Например, импортные лицензии могут размещаться на основе системы явных предпочтений, когда государство закрепляет импортные лицензии за определенными фирмами. Квота ограничивает импорт жесткими рамками, что всегда чревато возникновением товарного дефицита и повышением цен на рынке, особенно когда конкурирующая отечественная отрасль не способна самостоятельно удовлетворить имеющийся спрос. Количественные ограничения, в какой

бы форме они не принимались, представляют собой способ непосредственного регламентирования условий выхода предприятий на рынок и поэтому существенно искажают условия международной конкуренции.

В последние годы особо широкое применение получили такие нетарифные способы защиты как антидемпинговые и компенсационные меры. Эти меры формально направлены на борьбу с такими проявлениями „недобросовестной конкуренции” как демпинг и субсидии, сами все чаще используются государствами как средство протекционизма. Государства-импортеры часто возбуждают антидемпинговые процедуры под нажимом национального промышленного лобби (иногда в лице компаний, занимающих доминирующее положение на внутреннем рынке) для защиты национальной промышленности от конкурирующего импорта. В последние годы от антидемпинговых мер особенно страдают страны Юго-восточной Азии и страны с переходной экономикой, что заставляет их поднимать вопрос о пересмотре действующих в рамках ВТО правил применения антидемпинговых мер.

Протекционистская политика (в форме тарифных и нетарифных мер) является в большинстве стран мира частью внешнеторговой политики и реализуется соответствующими службами. Конкурентные ведомства, как правило, не имеют возможности вмешиваться в проведение этой политики, и поэтому она часто отражает интересы лишь определенной части общества и нарушает условия нормальной конкуренции на внутреннем и международном рынках. Большинство современных ученых-экономистов, основываясь на результатах экономического анализа, выступают за либерализацию внешней торговли, снижение тарифов и других торговых барьеров.

Другим способом „внешних” действий государств, ограничивающих конкуренцию, являются поощрительные меры. Такие меры могут носить как общий (универсальный) характер (например, в идее экспортных субсидий) так и селективный характер (например, в форме правительственных гарантий по конкретным сделкам).

„Внешние” действия общего характера запрещены правилами ВТО, в частности, Соглашением о субсидиях и компенсационных мерах, где экспортные субсидии рассматриваются как „нечестная конкуренция”. Существует, однако, множество способов государственного субсидирования экспорта в обход правил ВТО. Государство может, к примеру, предоставлять низкопроцентные займы экспортерам или их иностранным клиентам, осуществлять затраты по стимулированию сбыта экспортной продукции за рубежом, предоставлять налоговые и прочие льготы экспортерам. Большинство подобных мер осуществляется открыто в рамках официальной

ДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ КОНКУРЕНЦИЮ

государственной экспортной политики. Данные меры, широко применяемые в настоящее время многими странами, нарушают условия нормальной конкуренции, ограничивая воздействие рыночных сил и тормозя перелив капитала в наиболее прибыльные отрасли. Парадоксально, но итоги экспортной политики государства могут оказаться прямо противоположными ожидаемым целям: искусственно поддерживая определенные национальные производства, государства тем самым делают их неэффективными и снижают в перспективе их международную конкурентоспособность.

Несмотря на то, что экспортная политика является в настоящее время неотъемлемым элементом государственной экономической политики в большинстве стран мира, надо четко представлять, что государственная экспортная поддержка, как правило, нарушает условия конкуренции, создавая искусственные конкурентные преимущества определенной группе отраслей за счет других.

Другим способом „внешних” действий государств, нарушающих конкуренцию, являются поощрительные селективные меры, часто осуществляемые в форме государственного патронирования определенных сделок или компаний, участвующих во внешнеэкономических операциях.

Примеры того, как правительства берут на себя принятие решений от имени корпораций, можно встретить в США, Японии, Корее, Франции, ряде стран СНГ и многих других стран. Правительства часто предоставляют гарантии по конкретным сделкам, вступают в прямые договорные отношения с иностранными компаниями, подписывают соглашения о закупках конкретного вида продукции в установленных объемах с определенными компаниями.

Государства часто берут на себя роль защитника и проводника глобальных национальных интересов. На деле, однако, за этим нередко стоит мощное лоббирование, осуществляемое крупными компаниями или транснациональными корпорациями. В результате нарушаются условия нормальной конкуренции, в худших конкурентных условиях оказываются не только иностранные, но и отечественные компании-конкуренты. Между тем, успех приносит такая государственная политика, которая создает общие благоприятные условия для предпринимательской деятельности, а не вовлекает правительство непосредственно в этот процесс.

Другой группой действий государств, нарушающих конкуренцию, являются „внутренние” действия, то есть действия, не связанные напрямую с иностранной конкуренцией. Они могут реализовываться в форме бюджетных субсидий, мер промышленной или научно-технической политики, поддержки отдельных отраслей, регионов, производств, создания льготных,

или наоборот, дискриминационных условий деятельности для отдельных предприятий. „Внутренние” действия также как и „внешние” могут иметь общий и селективный характер.

В отличие от „внешних” мер, в целом регулируемых международными правилами (например, правилами ВТО), „внутренние” ограничительные меры остаются прерогативой государства.

Следует отметить, что в большинстве стран мира правительства прибегают к поддержке определенных отраслей экономики, в первую очередь, сельского хозяйства. Часто пользуются правительственной поддержкой оборонный комплекс, научно-технические разработки. Законодательство многих стран вполне обоснованно допускает государственную поддержку защиты окружающей среды, исследовательских разработок, развития новых отраслей экономики, реструктуризацию кризисных отраслей.

Вместе с тем нередки случаи, когда государственные органы неоправданно ограничивают конкуренцию на внутреннем рынке. Меры общего характера предпринимаются здесь главным образом в рамках промышленной или научно-технической политики, когда сами правительства выбирают отрасли или производства, достойные государственной поддержки, и осуществляют им всяческое содействие. Мотивацией для осуществления таких мер могут выступать как определенные экономические взгляды лидеров государства, так и политика, формируемая под воздействием определенного промышленного лобби. В любом случае ее результатом является неэффективное распределение ресурсов и нарушение нормальной конкуренции.

В рамках промышленной политики правительства иногда делают ставку на выделение одной или двух фирм, с тем, чтобы сделать их „национальными чемпионами”, успешно конкурирующими на международном уровне. Однако экономические исследования ставят под сомнение успех таких действий. В странах, достигших ведущих мировых позиций в определенной отрасли, часто имеется не один, а целый ряд сильных конкурентов. Без конкуренции защищенная отрасль никогда не может стать конкурентоспособной на международном уровне. Как отмечает М. Портер, роль правительства должна сдвинуться в сторону почти исключительно косвенного воздействия. Временный протекционизм по отношению к фирмам, которые уже прочно утвердились, может поощрить зависимость и стать постоянным, а это почти гарантия того, что прогресс в экономике застынет.

Еще более опасными для конкуренции являются внутренние действия государственных органов, носящие селективный характер. Органы государственной власти могут наносить серьезный ущерб конкуренции, создавая

ДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ КОНКУРЕНЦИЮ

для определенных предприятий различные барьеры доступа на рынок, дискриминационные или, наоборот, льготные условия деятельности компаний, предоставляя необоснованные эксклюзивные права или поддерживая неэффективные предприятия.

Антиконкурентные действия, осуществляемые как компаниями, так и государственными органами, оказывают негативное влияние на экономическое развитие, приводя к нарушению функционирования рыночных механизмов. В целях предупреждения и пресечения подобных действий государства осуществляют правовое регулирование на базе специально принятых законов в рамках антимонопольной политики. При этом следует отметить, что в сферу антимонопольного регулирования попадают, как правило, антиконкурентные действия компаний (и в ряде стран – „внутренние” действия государственных органов), в то время как „внешние” действия государств, нарушающие конкуренцию, регулируются на базе международных договоров, главным образом, на базе соглашений ВТО.



Marek Jabłoński, Adam Jabłoński

**Zarządzanie wynikami (*Performance Management*)
z wykorzystaniem kluczowych wskaźników
strategiczných (*Key Performance Indicators*)**

Streszczenie: Artykuł przedstawia wybrane aspekty zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Autorzy podjęli próbę wyznaczenia poziomów definiowania mierników wartości przedsiębiorstwa. Zdefiniowano poziom I jako globalne mierniki wartości, poziom II opisujący tzw. nośniki wartości (*Value Drivers*) oraz poziom III obejmujący operacyjne mierniki realizacji strategii firmy. Rozwiązania ujęto w kontekście cyklu życia organizacji oraz zasad formułowania strategii finansowych. Ważne jest także zastosowanie marketingowych nośników wartości w nowoczesnym zarządzaniu.

Wstęp

Standardowe rozwiązania w obszarze budowy potencjałów konkurencyjności w ostatnich latach są niewystarczające. Menedżerowie szukają takich rozwiązań, które dość szybko umożliwią wykrycie tych zasobów, które nie tylko zwiększą przewagę konkurencyjną, lecz także znacznie podniosą wartość rynkową firmy. Jeśli bowiem nie wiemy, gdzie jest najsłabsze ogniwo naszego modelu biznesowego, to z pewnością go nie udoskonalimy. Dzisiejsi menedżerowie nie mają czasu na eksperymenty. Muszą stosować wyszukane systemy zarządzania wynikami (ang. *Performance Management*). Do tego celu wykorzystują szereg nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania. Wyłaniającą się spośród wielu obecnie lansowanych na

świecie koncepcją zarządzania jest Strategiczne Zarządzanie Wynikami (*Strategic Performance Management*). Opiera się ona na założeniu, że wszelkie działania organizacji powinny być skoncentrowane nie na realizacji zadań, lecz na prognozowaniu i monitorowaniu wyników. Wyniki te należy oceniać na wszystkich poziomach zarządzania, wykorzystując system kaskadowania celów i ich bieżącej oceny. Punktem wyjścia tej metody jest definiowanie krytycznych czynników sukcesu organizacji (ang. *Critical Success Factors*) oraz kluczowych wskaźników wyników (ang. *Key Performance Indicators* – KPIs). Menedżerowie przedsiębiorstw w ostatnich latach zauważyli zatem, że zarządzanie w dobie hiperkonkurencji wymaga szczególnego zaangażowania i koncentracji. Szukają przy tym metod i takich koncepcji zarządzania, które w dość krótkim czasie przyczynią się do osiągnięcia założonych celów biznesowych. Stąd też rośnie zainteresowanie wdrażaniem koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*). Zgodnie z tą koncepcją zarządzanie polega głównie na takim podejmowaniu decyzji zarządczych w obszarze inwestycji, marketingu, procesów produkcyjnych bądź świadczeniu usług i finansów, aby w możliwie akceptowanym interwale czasowym powiększyć wartość rynkową spółki.

Osiągnięcie tego celu wymaga więc intensywnych poszukiwań innowacyjnych rozwiązań, które pomogą organizacji zbudować tzw. efektywny model biznesu. Model ten, stanowiący kombinację aktywów materialnych i kapitału intelektualnego, służy realizacji odpowiedniej dla oceny sytuacji rynkowej strategii sukcesu¹. Głównym zagadnieniem jest przy tym monitorowanie wyników osiągniętych przez organizację w aspekcie zastosowanego modelu biznesowego. W tym celu istotne jest użycie odpowiednich do tego miar osiągnięć. W artykule spróbowano w sposób logiczny przedstawić poziomy definiowanych miar wartości firmy.

Nośniki wartości

Podstawowymi czynnikami mającymi wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa, a odnoszącymi się bezpośrednio do efektywności modelu biznesowego są tzw. nośniki wartości przedsiębiorstwa (ang. *Value Drivers*). Ponieważ stosowany przez organizację model biznesu stale ewaluuje i jest mocno związany z cyklem jej życia, także poszczególne nośniki wartości przedsiębiorstwa powinny być w tym kontekście dobrze rozpoznane.

¹ M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2006, z. 2, s. 67.

ZARZĄDZANIE WYNIKAMI (PERFORMANCE MANAGEMENT)...

W tab. 1 przedstawiono wybrane nośniki wartości przedsiębiorstwa ujęte w aspekcie cyklu życia organizacji.

Tab. 1. Nośniki wartości w cyklu życia organizacji

Lp.	Nośniki wartości	Etapy cyklu życia			
		Początek	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
1.	Wzrost przychodów ze sprzedaży	wysoki	wysoki	brak	ujemny
2.	Marża operacyjna (zysk operacyjny)	niska/wysoka	wysoka	średnia	niska
3.	Stopa podatku dochodowego płatnego w gotówce	niski	niski	normalny	niestabilny
4.	Inwestycje w kapitał pracujący (aktywa obrotowe netto)	wysokie	wysokie	niskie	malejące
5.	Inwestycje w aktywa trwałe	wysokie >> amortyzacja	wysokie >> amortyzacja	niskie/średnie = lub < amortyzacja	niskie/malejące << amortyzacja
6.	Koszt kapitału związany z poziomem ryzyka biznesowego	bardzo wysoki	wysoki	średni	niski
7.	Okres planowania	krótki	średni/długi	długi	krótki/średni
8.	Wartość rezydualna	duża	duża	średnia	średnia

Źródło: R. W. Mills, *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców, zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, Wydawnictwa ODiDK, Gdańsk 2005, s. 44.

Oprócz wyżej wymienionych nośników warto byłoby jeszcze dodatkowo wskazać nośniki dotyczące okresu trwałości przewagi konkurencyjnej firmy mierzonej okresem, w którym organizacja poprzez swoją aktywność osiągnie zwrot z kapitału wyższy od kosztu kapitału w kontekście realizowanej strategii rozwoju i wzrostu.

Jak widać wymienione wyżej nośniki wartości przedsiębiorstwa osiągają odpowiednie wyniki zależnie od cyklu życia organizacji. Sterując nimi, należy brać to pod uwagę, szczególnie podczas praktycznego wdrażania koncepcji *Value Based Management*. Wdrożenie zarządzania przez wartość jest procesem wymagającym zastosowania narzędzi analitycznych, które łączą elementy zarządzania strategicznego, operacyjnego i finansowego². Według jednej z propozycji wdrożenia tego modelu zarządzania, proces jego implementacji może się składać z 6 etapów: 1. Wybór specyficznych wewnętrznych celów, które będą prowadzić do uwypuklenia roli budowy wartości w organizacji.

² M. Siudak, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 48.

2. Selekcja strategii i projektowania takiej struktury organizacji, która umożliwi osiągnięcie wybranych celów.
3. Identyfikacja specyficznych nośników wartości (*Value Drivers*), które obecnie kreują wartość firmy w aspekcie bieżącej strategii, ale także nowo projektowanych przyszłych rozwiązań strategicznych.
4. Rozwijanie planów działań, budowa efektywnego systemu pomiaru wyników, wyznaczenie targetów (wartości docelowych, celów bazujących na zidentyfikowanych wcześniej priorytetach i analizie nośników wartości).
5. Ocena bieżąca realizacji planów działań, zachowań organizacji i osiągniętych wyników.
6. Ocena i walidacja celów, strategii, planów i systemu kontroli w świetle bieżących rezultatów i wymaganych modyfikacji strategii³.

Taki schemat postępowania pozwala stale monitorować efekty działalności biznesowej firmy związanej z celem długotrwałej budowy jej wartości. W tym aspekcie należy poddać monitorowaniu wszystkie krótkoterminowe i wszystkie długoterminowe projekty strategiczne, które powinny się charakteryzować dodatnią stopą zwrotu z kapitału zaangażowanego na potrzeby ich realizacji.

Należy także zwrócić uwagę na to, że na całościowe wyniki organizacji mają wpływ wyniki poszczególnych komórek organizacyjnych, które także powinny być poddawane kompleksowej ocenie.

Ze względu na to, że w literaturze przedmiotu wymienia się wiele mierników wartości firmy, a ich formy i sposoby obliczania podlegają ciągłym modyfikacjom, organizacja sama powinna podjąć decyzję, jaki miernik wykorzystać. Wybierając miernik główny oceny realizacji strategii zarządzania wartością, należy zdecydować się na jeden z dwóch możliwych wariantów postępowania:

1. Budujemy wskaźnik, który może być realnie odnoszony do innych obliczonych lub wykorzystywanych w analizie przez konkurencję.
2. Opracowujemy taki wskaźnik, który wprawdzie nie może być porównywany z miernikami konkurencyjnych firm, ale za to doskonale charakteryzuje procesy ekonomiczne zachodzące w przedsiębiorstwie i w sektorze jego działalności gospodarczej⁴.

Najbardziej znanymi miernikami wartości firmy są:

1. Zysk ekonomiczny (ekonomiczna wartość dodana EVATM).
2. Rynkowa wartość dodana (MVA).

³ T. Malmi, S. Ikäheimo, *Value Based Management practices – some evidence from the field*, „Management Accounting Research” 2003, 14, s. 236–237.

⁴ G. Gołębiowski, P. Szczepankowski, *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 21.

ZARZĄDZANIE WYNIKAMI (*PERFORMANCE MANAGEMENT*)...

3. Gotówkowy zwrot z inwestycji (CFROI).
4. Gotówkowa wartość dodana (CVA).
5. Całkowity zwrot dla akcjonariuszy (TSR).
6. Wartość dodana dla właścicieli (SVA).

W ostatnich latach mierniki te uzupełniane są o indywidualne i specjalnie dedykowane systemy oceny kapitału intelektualnego, takie jak: indeks tworzenia wartości (VCI) lub miernik wartości dodanej kapitału intelektualnego (VAIC). Rozważając problem tworzenia wartości na poziomie całej organizacji, należy zwrócić uwagę na tworzenie wartości w poszczególnych jednostkach biznesowych. Jednym z rozwiązań służących ocenie tej wartości jest mapa wartości, w której dzieli się daną spółkę na tzw. centra wartości (jednostki biznesowe, rodzaje działalności)⁵. Założeniem tej metody jest ustalenie, czy zwrot z zaangażowanego kapitału (ROIC – *Return on Invested Capital*) wytworzony w danej jednostce biznesowej jest większy od średnio ważnego kosztu kapitału (WACC – *Weighted Average Cost of Capital*), co oznacza, że wartość jest tworzona, czy też ROIC jest mniejszy od WACC (wartość jest niszczone).

Jeżeli więc $ROIC < WACC$, to przedsiębiorstwo lub samodzielna jednostka biznesu wypracowuje zysk operacyjny netto po opodatkowaniu, który nie tylko pokrywa koszt całkowitego kapitału zainwestowanego, lecz także umożliwia tworzenie nadwyżki, nazywanej zyskiem rezydualnym lub zyskiem ekonomicznym. Nadwyżka ta jest źródłem tworzenia dodatkowej wartości przedsiębiorstwa i zwiększenia wartości kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwie⁶.

Macierz strategii finansowej

Spójną konstrukcją opisującą zasady tworzenia budowy wartości przedsiębiorstwa jest przywoływana w literaturze przedmiotu macierz strategii finansowej (rys. 1).

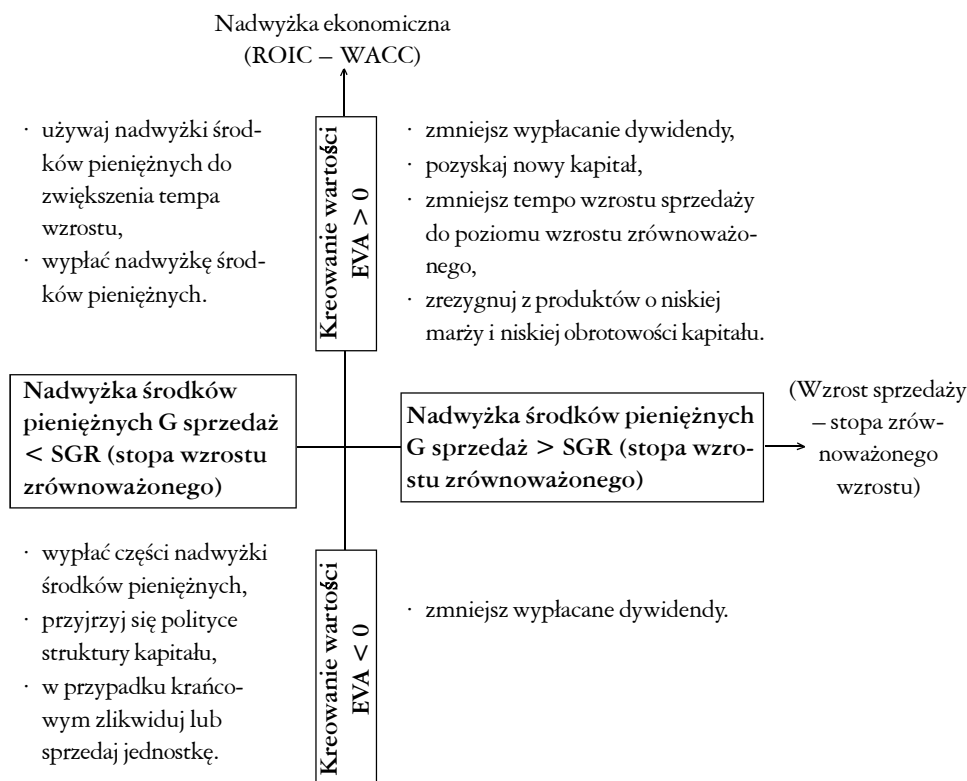
Oś pionowej tej macierzy odpowiada zdolność wybranej jednostki organizacyjnej do tworzenia wartości. Oś pozioma natomiast odpowiada zdolności firmy do sfinansowania wzrostu jej sprzedaży.

Strategia finansowa przedsiębiorstwa tak pojmowana uzależniona jest z jednej strony od atrakcyjności firmy w kontekście lokowania w niej kapitału, z drugiej strony od możliwości wzrostu sprzedaży. Przedstawiona na rysunku stopa wzrostu zrównoważonego jest definiowana jako relacja zysku zatrzymanego do zysku netto przedsiębiorstwa.

⁵ *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, red. C. Szuszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 124.

⁶ A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 63.

Rys. 1. Macierz strategii finansowej



Źródło: G. Hawawini, C. Viallet, *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007, s. 596.

Mierniki wartości firmy

Mierniki ROIC, WACC oraz EVA są nadrzędne do miar operacyjnych realizacji strategii firmy. Można zatem podzielić te miary na 3 poziomy w aspekcie koncepcji *Value Based Management*:

1. Poziom I – generalne miary wartości firmy, do których należą ROIC, WACC, EVA i inne podobnej struktury.
2. Poziom II – nośniki wartości (*Value Drivers*), np. wzrost przychodów ze sprzedaży, zysk operacyjny, stopa podatku, inwestycje w kapitał obrotowy netto, inwestycje w aktywa trwałe, koszt kapitału i inne.
3. Poziom III – pozostałe mierniki realizacji strategii firmy, np. mierniki skuteczności i efektywności procesów, zarządzanie zasobami ludzkimi, miary lojalności i zadowolenia klientów, ogólnie miary kapitału intelektualnego.

ZARZĄDZANIE WYNIKAMI (PERFORMANCE MANAGEMENT)...

Przykładowe mierniki poziomu III w ujęciu perspektywy finansowej modelu Zrównoważonej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*) przedstawiono w tab. 2 z uwzględnieniem cyklu życia organizacji oraz opisanych wyżej nośników wartości.

Tab. 2. Mierniki finansowe w cyklu życia

		Tezy strategiczne		
		Wzrost i struktura przychodów	Redukcja kosztów/ wzrost wydajności	Wykorzystanie aktywów
Strategia przedsiębiorstwa	Wzrost	- stopa wzrostu sprzedaży w poszczególnych segmentach - udział przychodów z nowych produktów, usług i klientów	przychody w relacji do liczby zatrudnionych	- nakłady inwestycyjne (% w relacji do sprzedaży) - nakłady na badania i rozwój (% w relacji do sprzedaży)
	Utrzymanie	- udział sprzedaży docelowym klientom - udział przychodów z nowych zastosowań	- koszty w porównaniu z konkurentami - stopa redukcji kosztów - koszty pośrednie (% w relacji do sprzedaży)	- wskaźnik kapitału obrotowego (okres konwencji gotówki) - ROCE dla głównych kategorii aktywów - stopień wykorzystania aktywów
	Żniwa	- rentowność klientów i produktów - rentowność klientów i produktów - odsetek nierentownych klientów	koszt jednostkowy (produktu, transakcji)	- okres zwrotu kapitału - wydajność

Źródło: R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2006, s. 62.

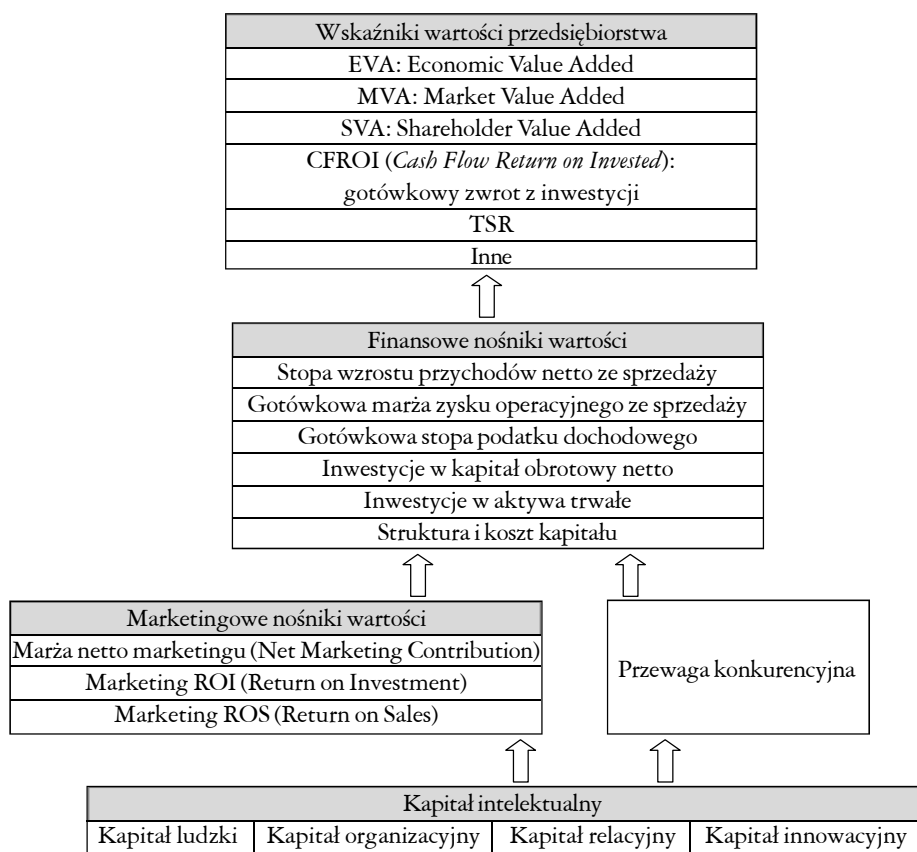
Marketing w budowie wartości przedsiębiorstwa

Realizując założenia długoterminowej wartości przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na bardzo ważny aspekt, jakim jest rosnąca rola skutecznych i efektywnych działań marketingowych. Według autorów niniejszego artykułu są trzy czynniki, które można uznać za napędzające organizację do wzmacniania ich wartości. Należą do nich: innowacje produktowe wraz z odpowiednią szybkością ich wprowadzania na rynek, efektywne działania marketingowe służące wzrostowi sprzedaży oraz efektywne zarządzanie ograniczonymi zasobami finansowymi przed-

siębiorstwa. Wykorzystując pełne instrumentarium zarządzania w tych obszarach, organizacja powinna zbudować system oceny osiągnięć w każdym z nich. W sferze działalności marketingowej można wyodrębnić trzy istotne nośniki wartości. Należą do nich:

1. Marża netto marketingu (ang. *Net Marketing Contribution* – NMC), czyli różnica między zyskiem brutto (*Gross Profit*) a kosztami marketingu i sprzedaży (*Marketing & Sales Expenses*).
2. Stopy zwrotu z inwestycji marketingowych (*Marketing Return on Investment*) rozumiane jako relacje marży netto marketingu (NMC) do kosztów marketingu i sprzedaży w odniesieniu do każdego produktu, biznesu lub firmy jako całości.

Rys. 2. Ogólny opis modelu wartości przedsiębiorstwa wykorzystujący marketingowe nośniki wartości



Źródło: opracowanie własne.

ZARZĄDZANIE WYNIKAMI (*PERFORMANCE MANAGEMENT*)...

3. Marketingowa stopa zwrotu ze sprzedaży (*Marketing Return on Sales*) pojmowana jako relacja między marżą netto marketingu (NMC) a przychodami ze sprzedaży produktów, biznesu lub całej firmy⁷.

Nośniki te stanowią rozwinięcie ogólnych nośników wartości firmy dotyczące obszaru działalności marketingowej. Na rys. 2 przedstawiono model budowy wartości przedsiębiorstwa uwzględniający system pomiaru wyników, gdzie znalazły swoje miejsce marketingowe nośniki wartości.

Zakończenie

Zarządzanie zorientowane na wyniki wymaga precyzyjnego doboru odpowiednio dedykowanych mierników osiągnięć. Najtrudniejsze jest wyspecyfikowanie takich wskaźników, które umożliwią nawigację strategii organizacji. W związku z założeniami ogólnej strategii rozwoju organizacji oraz przyjęciem za główny cel jej istnienia wzrostu długoterminowej wartości zasadne wydaje się określenie celów obejmujących osiągnięcie zaplanowanych wartości miar sukcesu organizacji z uwzględnieniem globalnego wskaźnika wartości (np. EVA). Kolejnym etapem będzie zidentyfikowanie i pomiar kluczowych nośników wartości (*Value Drivers*), a w końcu zdefiniowanie miar realizacji operacyjnej strategii firmy z uwzględnieniem kluczowej roli miar kapitału intelektualnego. Istotną częścią ogólnej strategii rozwoju w tym ujęciu stanie się macierz strategii finansowej, która w swojej strukturze będzie opisywać informację o tworzeniu lub utracie wartości w aspekcie wykorzystywanego kapitału.

Na podstawie relacji pomiędzy wartością firmy a zastosowanym kapitałem i jego kosztem wyznaczone będą kierunki rozwoju organizacji. Podstawą będzie system miar osiągnięć wzajemnie ze sobą powiązanych, obejmujących zarówno finansowe, jak i niefinansowe nośniki wartości przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
Gołębiowski G., Szczepankowski P., *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
Hawawini G., Viallet C., *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007.
Jabłoński M., Jabłoński A., *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2006, z. 2.

⁷ *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006, s. 74.

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński

- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2006.
- Malmi T., Ikäheimo S., *Value Based Management practices – some evidence from the field*, „Management Accounting Research” 2003, 14.
- Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006.
- Mills R. W., *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców, zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, Wydawnictwa ODiDK, Gdańsk 2005.
- Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, red. C. Szuszyński, PWE, Warszawa 2007.
- Siudak M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

Performance Management Using Key Performance Indicators (KPI)

The following article presents selected aspects of the Value Based Management. The authors estimated three levels of the indicators for Value Based Management. To be defined the level I as main value indicators, the level II described value driver's and the level III contained core indicators of the strategy companies. This solutions considered in range of the life's cycle analysis and implementation of the finance's strategy in companies. Important is also using of marketing value drivers in modern management.

Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński

Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa

Streszczenie: Artykuł przedstawia teoretyczne i praktyczne aspekty tworzenia strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa. Odnosi się do optymalnego modelu bezpieczeństwa ekologicznego, obejmującego pojęcia zarówno bezpieczeństwa, jak i ryzyka ekologicznego, a stanowiącego źródło skutecznej i efektywnej strategii przedsiębiorstwa. Zawiera praktyczne zalecenia związane z implementacją i budową strategii bezpieczeństwa ekologicznego w powiązaniu z mapą ryzyka ekologicznego. Zwraca uwagę na wielowymiarowy wpływ strategicznych kryteriów ekologicznych na przyjęty model strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

Wstęp

Obecne funkcjonowanie przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniających się warunkach biznesowych stawia ogromne wyzwania przed zarządzającymi nimi menedżerami. Dynamika niepewności kreuje ponadto rozmaite sytuacje rynkowe, często naładowane zbyt dużym ryzykiem biznesowym. Zapewnienie ciągłości prowadzenia biznesu (*Business Continuity Management*) staje się zatem dzisiaj najbardziej istotnym czynnikiem długoterminowego sukcesu mądrze zarządzanych organizacji. Nie można tego osiągnąć bez opanowania odpowiedniego i akceptowalnego poziomu ryzyka zarządzanego w ujęciu strategicznym i taktyczno-operacyjnym. Ryzyko to związane jest także z otoczeniem wewnętrznym

i zewnętrznym przedsiębiorstwa oraz posiadanymi zasobami i umiejętnością ich wykorzystania. Coraz istotniejszą rolę dla zapewnienia właściwych mechanizmów gwarantujących ciągłość prowadzenia biznesu odgrywają w tym układzie wymogi ekologiczne, których spełnienie staje się gwarantem osiągnięcia możliwego do opanowania poziomu bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa

Wymiar strategiczny prowadzenia biznesu obecnie jest nieco odmienny niż kilkanaście lat temu. Ataki terrorystyczne silnie nasilające się na początku XXI wieku, w tym atak na World Trade Center, wywołały lawinę działań zabezpieczających i kontrolnych w wielu obszarach życia, nie tylko gospodarczego. Prawdę mówiąc, wykreowały nową dekadę, dekadę bezpieczeństwa i ryzyka. Działania te nie ominęły również szeroko pojętej ekologii, rozpatrywanej na poziomie przedsiębiorstwa poprzez spełnienie na jego odpowiednich poziomach i w wielu jego funkcjach wyznaczonych i monitorowanych kryteriów ekologicznych, w tym również kryteriów bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa. Kryteria te stały się podstawą budowy skutecznej i efektywnej strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

Strategia ta związana jest przede wszystkim z zapewnieniem bezpieczeństwa ekologicznego, które jest najczęściej kojarzone z ograniczaniem i eliminacją zagrożeń ekologicznych. Rozpatruje się je, biorąc pod uwagę, że w skali globalnej występuje jedność i ograniczoność środowiska naturalnego¹.

Jest ponadto silnie związana z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstwa ukierunkowaną na koncepcję strategiczną budowy wartości firmy opartej na kryteriach ekologicznych, zwaną *Environmental Corporate Social Responsibility* (ECSR). Podstawami metodologicznymi tej koncepcji w kontekście bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa są między innymi następujące założenia:

1. ECSR stanowi źródło obniżenia ryzyka biznesowego firmy (poprawa zdolności kredytowej, poprawa wiarygodności biznesowej, obniżenie ryzyka procesowego strategicznych zasobów firmy).
2. ECSR stanowi źródło kreowania innowacji ekologicznej na potrzeby długotrwałego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa oraz jego bezpieczeństwa ekologicznego.
3. ECSR kreuje działania związane z dążeniem do równowagi potrzeb biznesowych między akcjonariuszami a interesariuszami, w których płaszczyzna

¹ A. Chodyński, *Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 193.

STRATEGIA BEZPIECZEŃSTWA EKOLOGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

dialogu związana jest z traktowaniem ekologii jako kluczowego czynnika sukcesu, rozpatrywaniem procesów krytycznych w odniesieniu do ich ekologizacji oraz rozwojem produktów z punktu widzenia ich ekologiczności².

Strategia bezpieczeństwa ekologicznego odnosi się także do likwidacji luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w obszarze opanowania ryzyka ekologicznego.

Może do tego służyć strategiczny benchmarking ekologiczny, który oparty na kryteriach ekologicznych może stanowić istotny element zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w obszarze ekologii³.

W tym przypadku stopień ryzyka rozpatrywany według kryteriów ekologicznych może się odnosić między innymi do wielkości składki ubezpieczeniowej od prowadzonej działalności gospodarczej czy do wyników prowadzonego ratingu bankowego rozumianego jako syntetyczny wskaźnik określający stopień zaufania do danego przedsiębiorstwa⁴.

Strategia ta może wreszcie uwzględniać łańcuch wartości ekologicznych w kontekście klasycznego łańcucha wartości. Ekologizacja procesów biznesowych może polegać na szukaniu rozwiązań dążących do ograniczenia czy likwidowania nadmiernej uciążliwości procesu dla środowiska naturalnego oraz stanowić źródło działań innowacyjnych w firmie⁵.

Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa – implementacja rozwiązań

Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa stanowi obecnie kluczowe wyzwanie dla zarządzających, którzy muszą z jednej strony zarządzać nośnikami wartości przedsiębiorstwa, takimi jak wzrost sprzedaży, zysku, kapitału, a z drugiej tak nawigować przedsiębiorstwem, aby panować nad ryzykiem biznesowym (w tym ekologicznym) w celu zarządzania ciągłością jego zarządzania.

² A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) – Koncepcja strategiczna budowy wartości firmy w oparciu o kryteria ekologiczne*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3, s. 31–32.

³ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczny benchmarking ekologiczny jako narzędzie zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, red. D. Fałtuła, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005, s. 102.

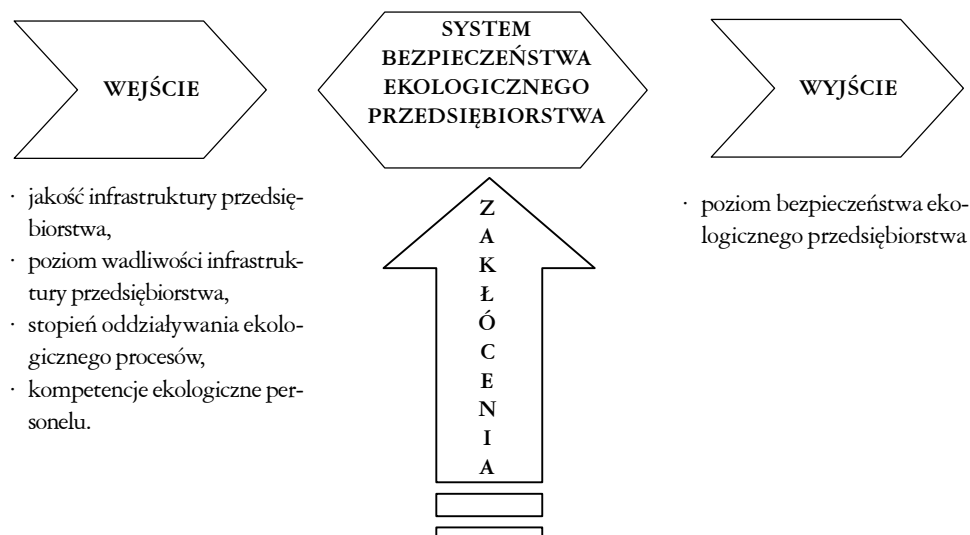
⁴ S. Solarz, *Rating – nowe słowo i nowe zjawisko w bankowości i finansach*, „Bank i Kredyt” 1996, nr 7–8, s. 44.

⁵ A. S. Jabłoński, A. Chodyński, *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach działań projakościowych w firmie*, „Problemy Jakości” 2004, nr 1, s. 24.

Według autorów niniejszego artykułu strategia ta powinna uwzględniać następujące obszary:

1. Rozpatrywanie strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem podejścia systemowego, tj. jakości infrastruktury przedsiębiorstwa, poziomu jej wadliwości, stopnia oddziaływania ekologicznego procesów, kompetencji ekologicznych personelu oraz zakłóceń, które nie obniżają akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa. Schemat takiego podejścia przedstawia rys. 1.

Rys. 1. Podejście systemowe w kreowaniu strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Czynnik ekologiczny powinien być rozpatrywany jako KCS i opomiarowany czynnikami bezpieczeństwa ekologicznego KPI (*Key Performance Indicators*) zamieszczonymi w strategii w formie drzewa. Należy opracować przebieg procesu zarządzania tymi czynnikami z uwzględnieniem następujących kroków:

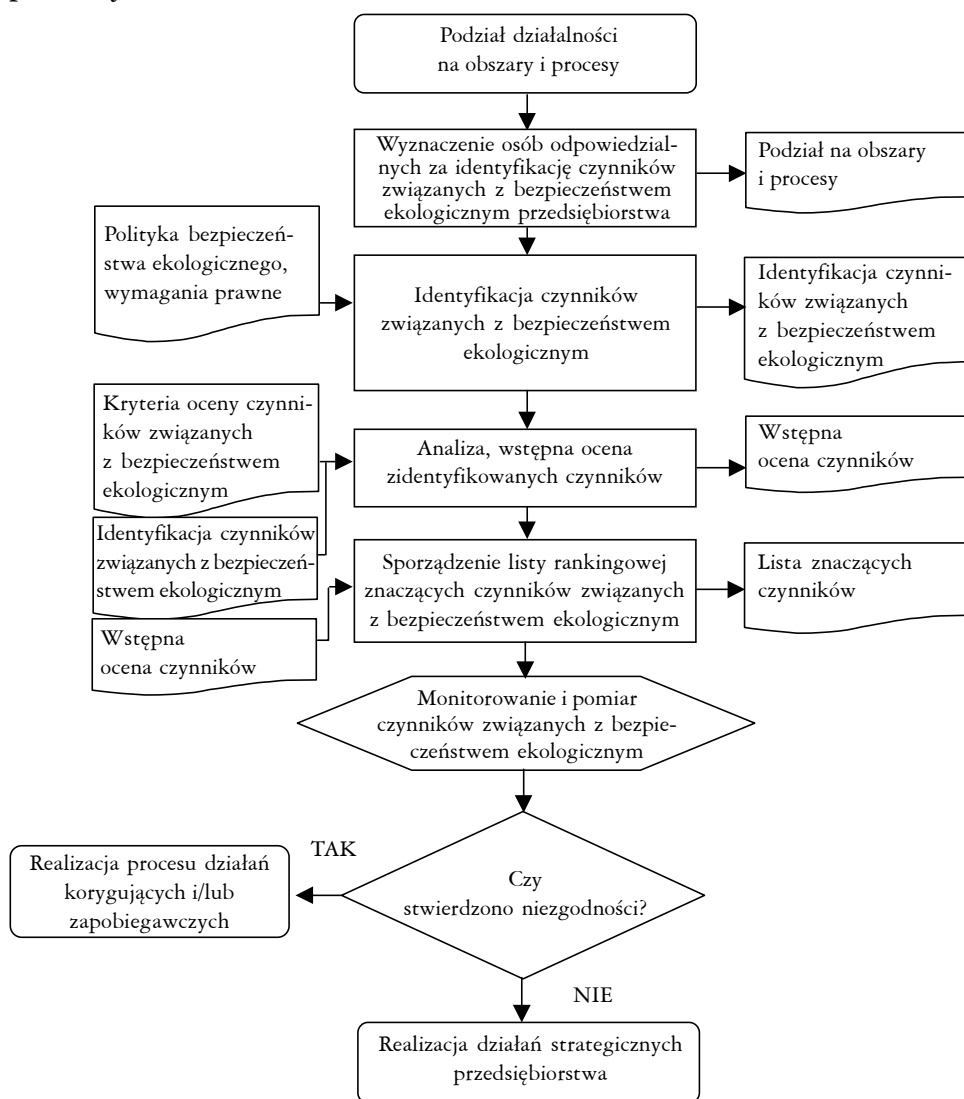
- podział działalności na obszary i procesy,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za identyfikację czynników związanych z bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa,
- identyfikacja czynników związanych z bezpieczeństwem ekologicznym,
- analiza, wstępna ocena zidentyfikowanych czynników,
- sporządzenie listy rankingowej znaczących czynników związanych z bezpieczeństwem ekologicznym,

STRATEGIA BEZPIECZEŃSTWA EKOLOGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

- monitorowanie i pomiar czynników związanych z bezpieczeństwem ekologicznym.

Na rys. 2 przedstawiono algorytm zarządzania czynnikami bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

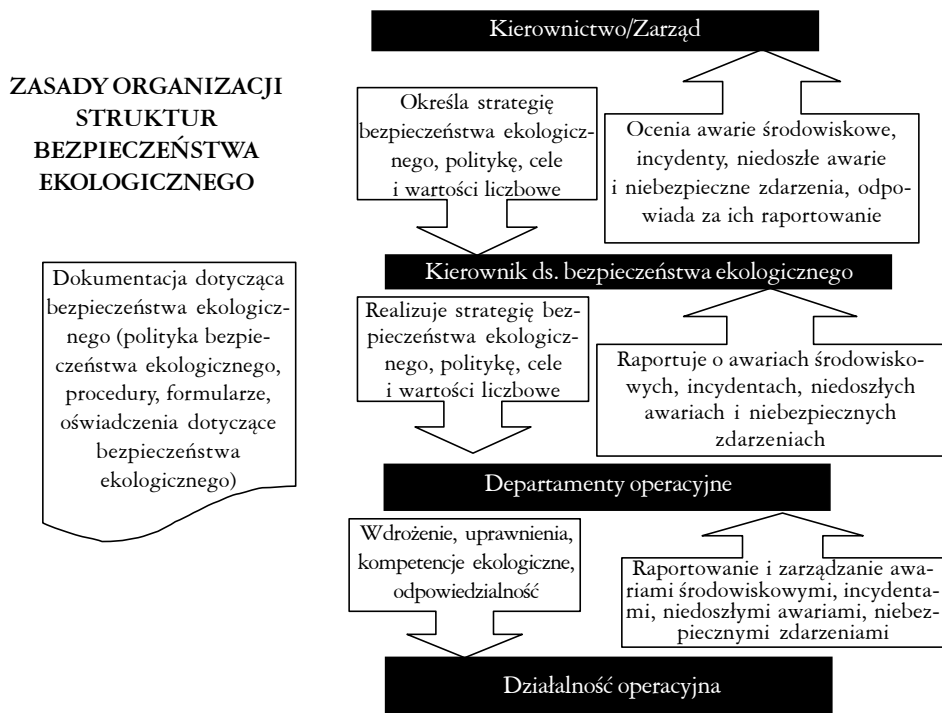
Rys. 2. Algorytm zarządzania czynnikami bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

2. Wyznaczenie drzew celów bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa adekwatnych do przeprowadzonej wyceny ryzyka technicznego, w tym ekologicznego.
3. Utworzenie mapy wartości ekologicznych jako platformy do uzyskania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.
4. Skaskadowanie strategii bezpieczeństwa ekologicznego na niższe szczeble zarządzania z wykorzystaniem karty SBSC (*Sustainability Balanced Scorecard*), która w swoim podstawowym układzie metodologicznym bazuje na założeniach klasycznej, opracowanej w 1992 roku przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona Strategicznej Karcie Wyników (*Balanced Scorecard*). SBSC rozszerza tę koncepcję o strategiczne czynniki ekologiczne oraz czynniki społeczne, co umożliwia wykreowanie pożądanego, efektywnego modelu biznesowego bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa. Rys. 3 przedstawia kaskadę wyznaczonej strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

Rys. 3. Kaskada wyznaczonej strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

STRATEGIA BEZPIECZEŃSTWA EKOLOGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

5. Opracowanie optymalnego modelu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa, obejmującego między innymi następujące obszary tematyczne:
- sformalizowany system zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa,
 - wycenę ryzyka zawodowego na stanowisku pracy,
 - zarządzanie ryzykiem ekologicznym przedsiębiorstwa,
 - powiązanie z innymi systemami zarządzania,
 - ciągłe doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa.

Rys. 4 przedstawia wyżej opisany model.

6. Strategia zawierająca wycenę ryzyka technicznego w odniesieniu do realizowanych procesów i posiadanych zasobów na podstawie zdefiniowanych, możliwych do wystąpienia zakłóceń w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Powinna powstać mapa procesów zarządzania ryzykiem ekologicznym przedsiębiorstwa zgodna z kreowanym łańcuchem wartości ekologicznych uwzględniającym bezpieczeństwo ekologiczne.

Procesy te powinny być podzielone na:

- procesy krytyczne, związane z analizą ryzyka i sterowaniem ryzykiem ekologicznym,
- procesy pomocnicze, związane między innymi z zarządzaniem kompetencjami ekologicznymi personelu oraz zarządzaniem dokumentacją i wymaganiami prawnymi w zakresie czynników ekologicznych występujących w przedsiębiorstwie,
- procesy główne, związane z realizacją łańcucha wartości ekologicznych,
- procesy koordynujące, związane z realizacją między innymi: audytów bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa, zarządzania programami bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa oraz monitorowania i raportowania wskaźników bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

Mapę procesów systemu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa przedstawia rys. 5.



Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński

druk poziom



STRATEGIA BEZPIECZEŃSTWA EKOLOGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

druk poziom

Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński

Prezentowane rozwiązania stanowią jedynie wybrane, według autorów artykułu istotne elementy implementacji i budowy efektywnej strategii bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa. Nie zamykają one drogi jej ciągłego doskonalenia. Wydają się jednak ważne z punktu widzenia ograniczania ryzyka ekologicznego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo ekologiczne przedsiębiorstwa odgrywa obecnie znaczącą rolę w zapewnieniu optymalnego poziomu zarządzania jego ciągłością działania. Rozpatrywanie bezpieczeństwa ekologicznego powinno być zatem prowadzone z punktu widzenia przyjętej do realizacji strategii. Ważne byłoby zbudowanie specjalnie dedykowanej strategii dla przedsiębiorstwa, zwanej strategią bezpieczeństwa ekologicznego. Jej implementacje powinny gwarantować w pełni opanowanie ryzyka ekologicznego występującego wobec ciągle oddziałujących na firmę zakłóceń. Zatem skutecznym i efektywnym narzędziem eliminacji tych zakłóceń i panowania nad nimi jest właściwie wdrożona i doskonalona strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Chodyński A., *Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) – Koncepcja strategiczna budowy wartości firmy w oparciu o kryteria ekologiczne*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczny benchmarking ekologiczny jako narzędzie zmniejszania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, red. D. Fatuła, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005.
- Jabłoński A. S., Chodyński A., *Ekologizacja procesów biznesowych w ramach działań pro jakościowych w firmie*, „Problemy Jakości” 2004, nr 1.
- Solarz S., *Rating – nowe słowo i nowe zjawisko w bankowości i finansach*, „Bank i Kredyt” 1996, nr 7–8.



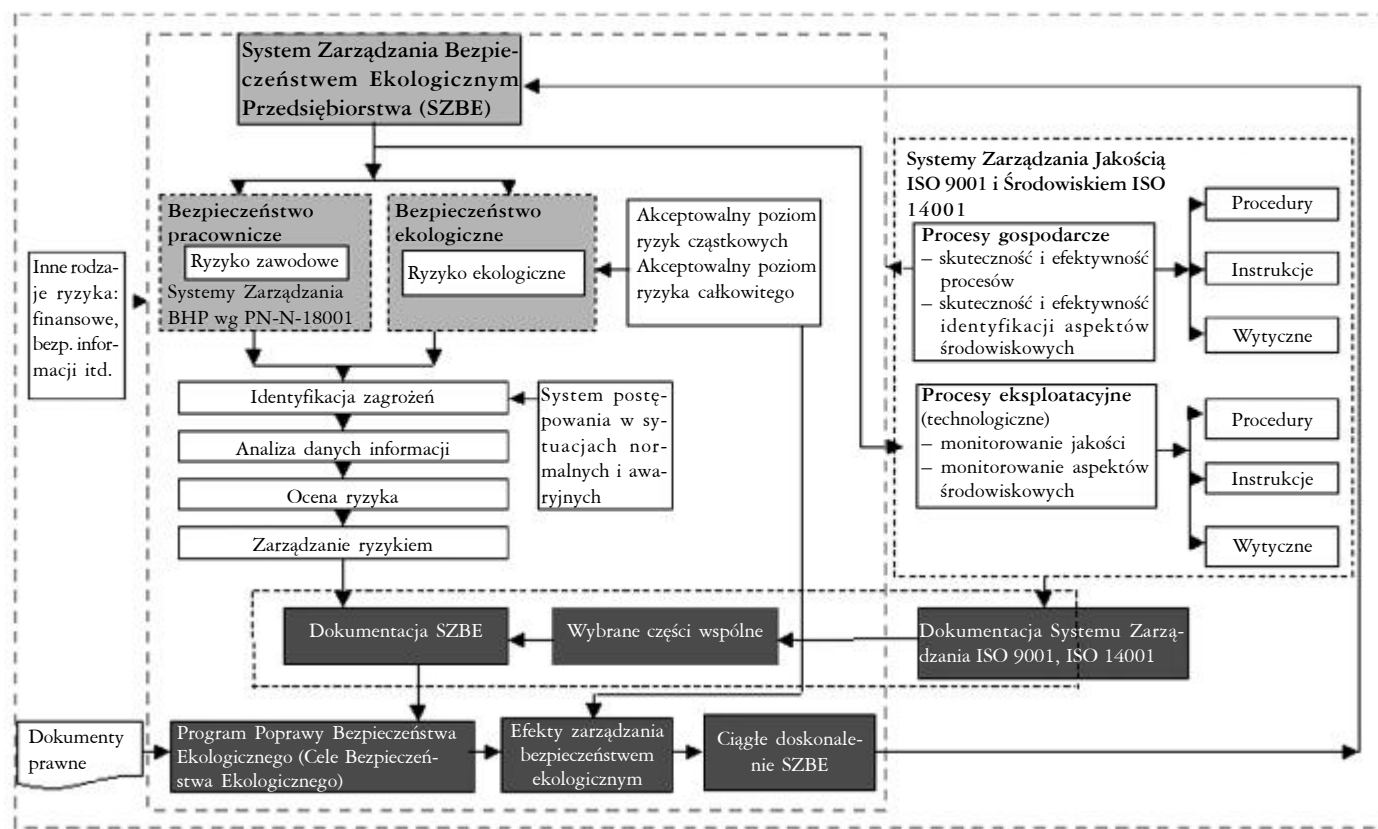
STRATEGIA BEZPIECZEŃSTWA EKOLOGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Environmental security strategy in businesses

This article presents theoretical and practical aspects of the implementation ecological strategy of safety in companies. Reference to optimal ecological safety model, which contains safety and ecological risk assessment in management. Also presents conditions of the efficiency implementation of ecological strategy by using ecological risk maps. Introduce influences of ecological strategy for general of the management in companies.

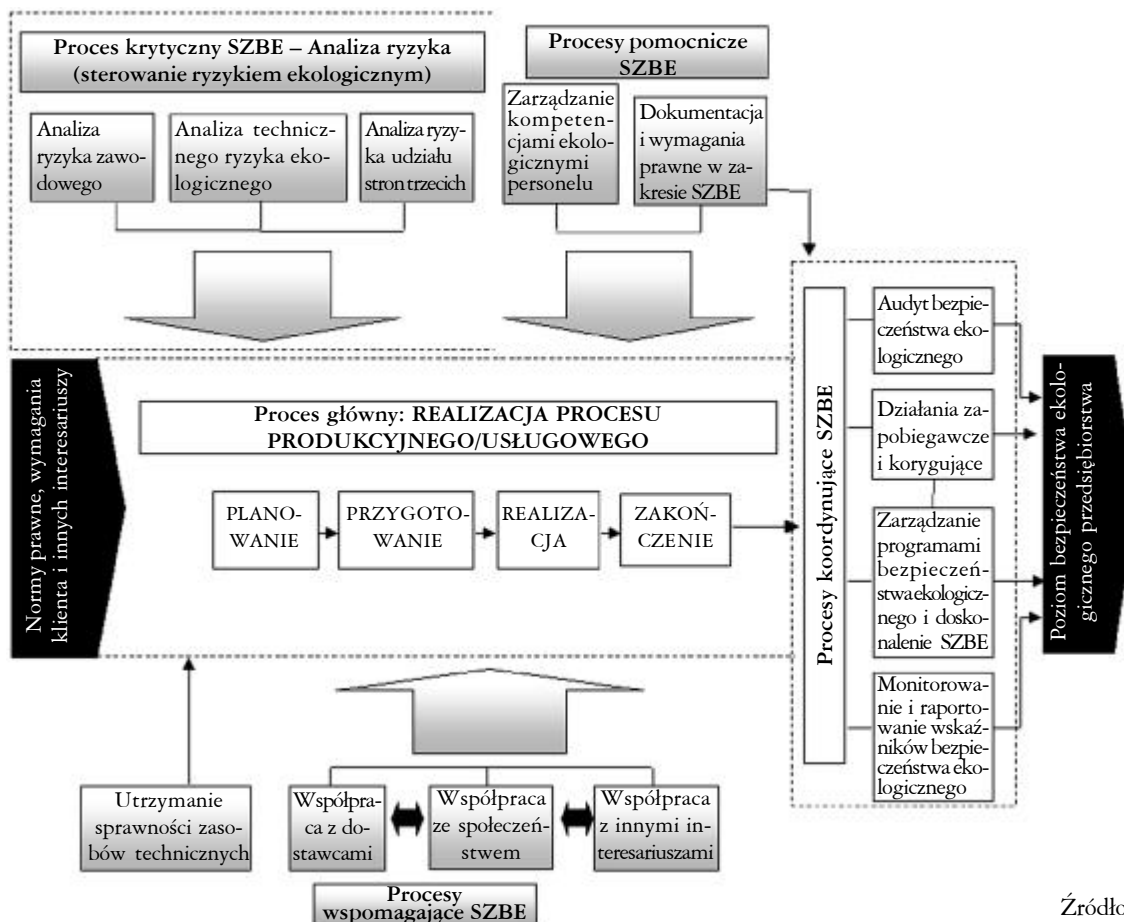


Rys. 4. Praktyczny model budowy systemu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5. Mapa procesów systemu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Dariusz Sitek

Problematyka sprawozdawczości i wyceny aktywów jednostek gospodarczych postawionych w stan likwidacji

Rozpoczynając prowadzenie działalności gospodarczej, w większości przypadków zakłada się nieograniczony czas funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Udziałowcy, akcjonariusze czy – najogólniej mówiąc – właściciele inwestują aktywa w celu ich pomnażania, osiągania z nich korzyści. Przy rozpoczynaniu działalności gospodarczej nie określają jednak czasu, na jaki inwestują swoje aktywa. Wiąże się to z tym, że działając, przedsiębiorstwo się rozwija. Oprócz corocznych wypłat z zysku rośnie wartość aktywów firmy, a więc i wartość zainwestowanych środków.

Bywa jednak i tak, że z góry zakłada się określony czas funkcjonowania podmiotu. Tak się dzieje w przypadku powoływania spółek celowych, które po realizacji określonego przedsięwzięcia są likwidowane.

W życiu gospodarczym zdarzają się sytuacje, gdy pomimo chęci prowadzenia działalności nie może być ona kontynuowana. Spowodowane jest to czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Do czynników zewnętrznych możemy zaliczyć np.:

1. Sytuację rynkową (brak popytu, silna konkurencja, a więc czynniki, które powodują zmniejszanie wielkości produkcji a często jej zakończenie).
2. Przepisy prawa (wprowadzanie koncesji, pozwoleń, limitów, norm środowiskowych, jakościowych – takie zmiany prawa, które uniemożliwiają dalszą produkcję bez nakładów inwestycyjnych lub wręcz jej zabraniają).

Do czynników wewnętrznych zaliczamy m.in.:

1. Sytuację finansową firmy.
2. Brak możliwości dalszego współdziałania pomiędzy wspólnikami.

Spośród tych czynników najczęstszą przyczyną likwidacji działalności jest kondycja finansowa firmy. Dotyczy to szczególnie podmiotów prowadzących działalność w większym rozmiarze, zobowiązanych do zakładania ksiąg handlowych.

W prawie mamy do czynienia z dwoma sposobami likwidacji podmiotów. Pierwszy to likwidacja prowadzona na podstawie uchwały wspólników lub akcjonariuszy bądź właścicieli, np. w przypadku spółek jawnych. Drugi to upadłość ogłoszona na podstawie przepisów prawa upadłościowego i naprawczego. Narzuca ono wręcz konieczność ogłoszenia upadłości w przypadku stwierdzenia niewypłacalności przedsiębiorstwa. W prawie upadłościowym niewypłacalność oznacza zaprzestanie wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań. W przypadku osób prawnych lub jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, jest ogłaszana wówczas, gdy ich zobowiązania przekroczą wartość majątku, nawet jeśli na bieżąco te zobowiązania wykonują¹.

W każdym z tych dwóch przypadków likwidacji istnieje konieczność sporządzania sprawozdań finansowych, co wymagane jest zarówno przepisami ustawy o rachunkowości, jak i kodeksem spółek handlowych².

Ustawa o rachunkowości (URACH) nakłada zgodnie z art. 12, ust. 2 obowiązek zamknięcia ksiąg rachunkowych:

1. Na dzień kończący rok obrotowy.
2. Na dzień zakończenia działalności jednostki, w tym również jej sprzedaży, zakończenia likwidacji lub postępowania upadłościowego, o ile nie nastąpiło jego umorzenie.
3. Na dzień poprzedzający zmianę formy prawnej.
4. W jednostce przejmowanej na dzień połączenia związanego z przejęciem jednostki przez inną jednostkę, to jest na dzień wpisu do rejestru tego połączenia.
5. Na dzień poprzedzający dzień podziału lub połączenia jednostek, jeżeli w wyniku podziału lub połączenia powstaje nowa jednostka, to jest na dzień poprzedzający dzień wpisu do rejestru połączenia lub podziału.
6. Na dzień poprzedzający dzień postawienia jednostki w stan likwidacji lub ogłoszenia upadłości.
7. Na inny dzień bilansowy określony odrębnymi przepisami.
8. Nie później niż w ciągu 3 miesięcy od dnia zaistnienia tych zdarzeń.

¹ Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. Nr 60, poz. 535 z późn. zm., art. 11.

² Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037.

PROBLEMATYKA SPRAWOZDAWCZOŚCI I WYCENY AKTYWÓW...

Na podstawie art. 12, ust. 2 URACH otwarcie likwidacji lub ogłoszenie upadłości przerywa więc bieg roku obrotowego ustalonego dla przedsiębiorstwa.

Rok obrotowy to rok kalendarzowy albo inny okres trwający 12 kolejnych pełnych miesięcy kalendarzowych, stosowany również dla celów podatku dochodowego od osób prawnych. Rok obrotowy określa bądź ustawa jako rok kalendarzowy (przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, jednostki badawczo-rozwojowe), bądź statut (umowa spółki) w przypadku spółek handlowych³.

Na dzień poprzedzający otwarcie likwidacji należy więc zamknąć księgi handlowe, a na dzień otwarcia likwidacji – ponownie je otworzyć. Księgi handlowe należy również zamknąć, zgodnie z punktem 2 art. 12, ust. 2 URACH, na dzień zakończenia likwidacji.

W rezultacie takich unormowań w roku kalendarzowym mogą wystąpić nawet cztery lata obrotowe. Może się to zdarzyć w sytuacji postawienia przedsiębiorstwa w stan likwidacji (pierwszy rok obrotowy do dnia poprzedzającego likwidację), następnie gdy likwidacja zmienia się w upadłość (drugi rok obrotowy – od początku likwidacji do dnia poprzedzającego ogłoszenie upadłości), następnie gdy dochodzi do umorzenia upadłości (trzeci rok od ogłoszenia upadłości do umorzenia i czwarty do końca roku obrotowego – zazwyczaj kalendarzowego). Jest to oczywiście przykład teoretyczny, ale zdarza się w praktyce występowanie 3 lat obrotowych (bez umorzenia upadłości).

Szczególnym przypadkiem są spółdzielnie, w przypadku których ma zastosowanie art. 113, par. 1, pkt 3 ustawy o prawie spółdzielczym⁴. Tu do otwarcia likwidacji konieczne są dwie kolejne uchwały walnego zgromadzenia członków, a datą zamknięcia ksiąg jest dzień poprzedzający podjęcie drugiej uchwały.

Postawienie jednostki w stan likwidacji lub upadłości oznacza, że działalność gospodarcza nie będzie kontynuowana, nie może więc być stosowana jedna z podstawowych zasad rachunkowości – zasada kontynuacji działania. Przekłada się to bezpośrednio zarówno na sposób wyceny aktywów, jak i na obowiązki sprawozdawcze.

W związku z uznaniem jednostki za niekontynuującą działalności jej sprawozdania nie podlegają badaniu przez biegłego rewidenta oraz składania tylko następujących sprawozdań:

1. Wprowadzenia.
2. Bilansu.
3. Rachunku zysków i strat.
4. Informacji dodatkowych i objaśnień.

³ W. Missała, *Likwidacja osób prawnych – organizacja, księgowość i podatki*, Difin, Warszawa 2005.

⁴ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. z 1995 r. Nr 54, poz. 228 z późn. zm.

Przygotowując te sprawozdania, należy zamieścić w nich informację, iż zostały sporządzone przy braku zasady kontynuacji działania oraz że wyceny aktywów i pasywów dokonano według zasad określonych w art. 29 URACH.

Ważną zasadą, na którą należy zwrócić uwagę, jest zapis art. 36, ust. 3 URACH, głoszący, że: „Składniki kapitału (funduszu) własnego jednostek postawionych w stan likwidacji lub upadłości należy, na dzień rozpoczęcia likwidacji lub postępowania upadłościowego, połączyć w jeden kapitał (fundusz) podstawowy, zmniejszając go w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością i товариств ubezpieczeń wzajemnych – o udziały własne, a w spółkach akcyjnych – o należne wkłady na poczet kapitału, o ile nie wezwano zainteresowanych do ich wniesienia, oraz o akcje własne”.

Konieczność właściwej wyceny aktywów i pasywów jednostek postawionych w stan likwidacji nakłada obowiązek dokonania inwentaryzacji majątku przedsiębiorstwa. Artykuł 26, ust. 4. URACH mówi, że inwentaryzację przeprowadza się na dzień poprzedzający otwarcie likwidacji.

Sama inwentaryzacja jest formą kontroli wewnętrznej jednostki, mającą na celu ustalenie rzeczywistego stanu składników majątkowych pozostających w dyspozycji tej jednostki⁵.

Każda inwentaryzacja powinna być przeprowadzona zgodnie z zasadami kompletności (ma objąć wszystkie składniki majątku) oraz rzeczywistości (należy ustalić faktyczną liczbę i użyteczność składników majątku na dzień inwentaryzacji).

Inwentaryzacji w drodze spisu z natury podlegają środki trwałe, zapasy, papiery wartościowe, środki pieniężne, maszyny i urządzenia wchodzące w skład środków trwałych w budowie oraz niezakończone usługi, gdy okres ich wykonania jest krótszy niż 6 miesięcy, a udział przychodów jest nieznaczny w przychodach jednostki. Taki sposób inwentaryzacji można zastosować również dla niezakończonych usług, w tym budowlanych, gdy okres ich wykonania przekracza 6 miesięcy, a ustalenie przychodu z tych robót odbywa się na podstawie art. 34a, ust. 2, pkt 3 URACH, a mianowicie na podstawie obmiaru wykonanych prac.

Część składników majątkowych podlega inwentaryzacji w drodze potwierdzenia. Taką metodą weryfikuje się m.in.: wartości niematerialne i prawne, inwestycje długoterminowe, inwestycje krótkoterminowe, należności.

Pozostałe składniki inwentaryzuje się metodą weryfikacji.

Artykuł 26, ust. 2 URACH doprecyzowuje sposób sporządzania inwentaryzacji w stosunku do składników, które nie są własnością jednostki:

„Inwentaryzacją drogą spisu z natury obejmuje się również znajdujące się w jednostce składniki aktywów, będące własnością innych jednostek, powierzone

⁵ W. Missala, *op. cit.*

PROBLEMATYKA SPRAWOZDAWCZOŚCI I WYCENY AKTYWÓW...

jej do sprzedaży, przechowania, przetwarzania lub używania, powiadamiając te jednostki o wynikach spisu. Obowiązek ten nie dotyczy jednostek świadczących usługi pocztowe, transportowe, spedycyjne i składowania”.

Jest to o tyle istotne, że składniki te muszą zostać ujęte w bilansie likwidacyjnym z uwagi na różne skutki prawne wynikające z przekazania tych składników. Część z nich może stanowić zabezpieczenie dla wiarytelności jednostki, a część przysparzać dalszych korzyści ekonomicznych⁶.

W przypadku postawienia jednostki w stan likwidacji zasady wyceny aktywów formułuje art. 29 URACH, który mówi:

„Jeżeli założenie kontynuacji działalności, o którym mowa w art. 5, ust. 2, nie jest zasadne to wycena aktywów jednostki następuje po cenach sprzedaży netto możliwych do uzyskania, nie wyższych od cen ich nabycia albo kosztów wytworzenia, pomniejszonych o dotychczasowe odpisy amortyzacyjne lub umorzeniowe, a także odpisy z tytułu trwałej utraty wartości. W takim przypadku jednostka jest również obowiązana utworzyć rezerwę na przewidywane dodatkowe koszty i straty spowodowane zaniechaniem lub utratą zdolności do kontynuowania działalności”.

Przepis ten w sposób jednoznaczny wskazuje na sposób wyceny aktywów. Cena sprzedaży netto to możliwa do uzyskania cena danego składnika w dniu wyceny, bez VAT, ale skorygowana o rabaty, opusty. Dzięki takiej wycenie otrzymuje się realną wartość bilansową składników, które mają być sprzedane lub podzielone pomiędzy właścicieli.

Podczas postępowania likwidacyjnego wartości te są nieraz wielokrotnie korygowane. Wpływ na to mają przede wszystkim możliwości zbycia danego aktywów (ewentualnie za cenę niższą od ustalonej na początku likwidacji z zastosowaniem art. 29 URACH).

Ten sposób wyceny aktywów stosuje się na każdy dzień bilansowy od początku likwidacji.

Szczególne kwestią jest wycena należności przysługujących jednostce. Na tym tle często powstają wątpliwości i rozbieżności, szczególnie w postępowaniach organów podatkowych. Dokonując wyceny należności, należy uwzględnić zasadę ostrożnej wyceny, która zawarta jest w art. 28, ust. 1, pkt 7 URACH. Szczegółowo sposób wyceny należności omawia art. 35b URACH.

Wyceniając należności, należy więc wziąć pod uwagę stopień prawdopodobieństwa ich zapłaty przez dłużnika i stworzyć odpisy aktualizacyjne w odniesieniu do:

„1) należności od dłużników postawionych w stan likwidacji lub w stan upadłości – do wysokości należności nieobjętej gwarancją lub innym zabezpieczeniem”.

⁶ A. Piecko-Mazurek, *Likwidacja spółek kapitałowych*, Difin, Warszawa 2000.

niem należności, zgłoszonej likwidatorowi lub sędziemu komisarzowi w postępowaniu upadłościowym,

- 2) należności od dłużników w przypadku oddalenia wniosku o ogłoszenie upadłości, jeżeli majątek dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania upadłościowego – w pełnej wysokości należności,
- 3) należności kwestionowanych przez dłużników oraz z których zapłatą dłużnik zalega, a według oceny sytuacji majątkowej i finansowej dłużnika spłata należności w umownej kwocie nie jest prawdopodobna – do wysokości niepokrytej gwarancją lub innym zabezpieczeniem należności,
- 4) należności stanowiących równowartość kwot podwyższających należności, w stosunku do których uprzednio dokonano odpisu aktualizującego – w wysokości tych kwot, do czasu ich otrzymania lub odpisania,
- 5) należności przeterminowanych lub nieprzeterminowanych o znacznym stopniu prawdopodobieństwa nieściągalności, w przypadkach uzasadnionych rodzajem prowadzonej działalności lub strukturą odbiorców – w wysokości wiarygodnie oszacowanej kwoty odpisu, w tym także ogólnego, na nieściągalne należności”.

Odpisy takie należy zaliczyć bądź to do pozostałych kosztów operacyjnych, bądź do kosztów finansowych – w zależności od rodzaju należności, której dotyczy odpis.

Przy wycenie należności należy się posługiwać nie tylko subiektywną oceną możliwości odzyskania danej należności, wynikającą z wiedzy o dłużniku, ale również zasadami prawa, a szczególnie kodeksu cywilnego⁷. Chodzi mianowicie o terminy przedawnienia wierzytelności, które w zależności od jej rodzaju mogą wynosić od 2 do 10 lat.

Pomimo pewności, że można przedawnioną wierzytelność odzyskać, jej przedawnienie powinno zaktualizować jej wartość. Nie oznacza to oczywiście, że dana wierzytelność jest stracona i że dalsze próby jej odzyskania nie są możliwe.

Warto w tym przypadku zwrócić również uwagę na zapisy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych⁸. Otóż prawo podatkowe zakłada, że do przychodów z działalności gospodarczej zalicza się wymagalne wierzytelności, choćby nieściągalne. Nie można natomiast do kosztów uzyskania przychodów zaliczyć wierzytelności odpisanych jako nieściągalne⁹.

⁷ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.

⁸ Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania, Dz.U. Nr 21, poz. 86 z późn. zm.

⁹ K. Kludkiewicz, *Wierzytelności nieściągalne w podatku dochodowym od osób prawnych*, <http://podatki.pl>.

PROBLEMATYKA SPRAWOZDAWCZOŚCI I WYCENY AKTYWÓW...

Jednak istnieją od tej zasady pewne wyjątki. Możliwy jest odpis wierzytelności w ciężar kosztów podatkowych, gdy dana wierzytelność:

1. Nie jest przedawniona.
2. Była wcześniej uznana jako przychód.
3. Jej nieściągalność została udokumentowana.

O ile dwa pierwsze warunki nie wymagają wyjaśnień, o tyle trzeci, czyli właściwe udokumentowanie nieściągalności, już może sprawiać pewne trudności.

Właściwe udokumentowanie nieściągalności wierzytelności wymaga posiadania bądź to postanowienia o nieściągalności od komornika, bądź postanowienia sądu o zakończeniu postępowania upadłościowego lub likwidacyjnego, lub sporządzonego przez samego podatnika protokołu. Najtrudniejszą czynnością jest właśnie sporządzenie takiego protokołu. Jego elementami powinny być:

1. Określenie kwoty dochodzonej wierzytelności.
2. Szczegółowe wyliczenie spodziewanych kosztów postępowania.
3. Oświadczenie, że przewidywane koszty procesowe i egzekucyjne związane z dochodzeniem wierzytelności byłyby równe albo wyższe od egzekwowanej kwoty wierzytelności, co uzasadnia zaliczenie wierzytelności do kosztów uzyskania przychodów¹⁰.

Ważną kwestią zawartą w art. 29 URACH jest konieczność utworzenia rezerwy na przewidywane dodatkowe koszty i straty spowodowane zaniechaniem lub utratą zdolności do kontynuowania działalności. Wysokość tej rezerwy należy ocenić na podstawie szacunkowych kosztów związanych z likwidacją. Wśród tych kosztów znajdują się m.in. koszty ogłoszeń, wycen, koszty związane z rozwiązaniem umów o pracę z pracownikami, koszty archiwizacji dokumentów jednostki.

Ważnym elementem sporządzania bilansu w przypadku likwidacji jest prawidłowa wycena zobowiązań. Dokonując jej, należy ocenić, czy nie uległy one przedawnieniu. W takim przypadku odpisuje się je w pozostałe przychody operacyjne. Samą wartość zobowiązań powinno się powiększyć o należne wierzycielowi odsetki oraz, jeżeli występują, zasądzone koszty procesu.

Jak z powyższego wynika, sama problematyka sprawozdawczości jednostek w stanie likwidacji i wyceny poszczególnych składników jest dosyć dobrze unormowana w ustawie o rachunkowości. Unormowania te dotyczą stanu prawnego na marzec 2008 roku. Znowelizowana ustawa o rachunkowości wprowadza od 2009 roku pewne zmiany. Mianowicie będzie można, oprócz przypadków wymienionych w art. 12, ust. 3 URACH, odstąpić od zamykania i otwierania ksiąg rachunkowych również w przypadku ogłoszenia upadłości z możliwością

¹⁰ S. Biliński, *Jak udokumentować nieściągalność wierzytelności*, <http://www.infor.pl>.

zawarcia układu. Będzie także możliwość odstąpienia w takiej sytuacji od inwentaryzacji.

Jednocześnie nastąpiło doprecyzowanie pewnych kwestii w stosunku do inwentaryzacji. Zakwalifikowanie do nieruchomości (spółdzielcze prawo do lokali, prawo wieczystego użytkowania gruntów) będzie podlegać inwentaryzacji poprzez porównanie danych z ksiąg z odpowiednimi dokumentami i poprzez weryfikację wartości tych praw. Zmiana będzie dotyczyć również papierów wartościowych (będących w formie zdematerializowanej), które będą inwentaryzowane w formie potwierdzenia sald.

Zmiany te pozwolą uniknąć ponoszenia części kosztów związanych z inwentaryzacją i sporządzaniem sprawozdań.

Bibliografia

- Biliński S., *Jak udokumentować nieściągalność wierzytelności*, <http://www.infor.pl>.
Kłudkiewicz K., *Wierzytelności nieściągalne w podatku dochodowym od osób prawnych*, <http://podatki.pl>
Missala W., *Likwidacja osób prawnych – organizacja, księgowość i podatki*, Difin, Warszawa 2005.
Piecko-Mazurek A., *Likwidacja spółek kapitałowych*, Difin, Warszawa 2000.
Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania, Dz.U. Nr 21, poz. 86 z późn. zm.
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.
Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz.U. z 1995 r. Nr 54, poz. 228 z późn. zm.
Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591.
Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037.
Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. Nr 60, poz. 535 z późn. zm.

PROBLEMATYKA SPRAWOZDAWCZOŚCI I WYCENY AKTYWÓW...

Question of reporting and pricing of assets in business being liquidated

Companies activity always have some elements of risk. In developed economies company liquidation is very common process. There's many causes and ways of liquidation. Some companies will go into liquidation, when the owners adopt a resolution to dissolve their company, others are forced into compulsory liquidation by their creditors. Because liquidation process can run different ways, so it causes necessity of assets valuing several times, when liquidation way is changed. Polish accounting statute controls this issues very precisely. This article shows ways of assets valuing accounting duties in reporting, under Polish law, taking future law changes into consideration.



Елена Бертош

Управленческий учет (на примере метода директ-костинг)

Предпринимательская деятельность может осуществляться в разных отраслях экономики и в разных организационно-правовых формах. Но независимо от формы и сферы деятельности, реализация функций бизнеса требует привлечения капитала для финансирования операций, определения объектов и объемов инвестирования полученных средств.

Успех бизнеса непосредственно зависит от эффективного использования в процессе хозяйственных операций ресурсов, которые есть в наличии. Отсюда любая предпринимательская деятельность состоит из трех взаимосвязанных элементов: инвестиционной, операционной и финансовой деятельности. Для согласования разных видов деятельности существует специфическая функция – управление. Управление обеспечивает планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование деятельности. Планирование включает выбор цели деятельности, определение необходимых ресурсов и путей для достижения цели.

Достижение любой цели возможно только в случае плодотворной работы коллектива предприятия. Поэтому необходимо организовать деятельность персонала, согласовать его усилия и, учитывая интересы людей, стимулировать их. Контроль обеспечивает сравнение достигнутых результатов с запланированными.

В случае выявления значительных расхождений осуществляется регулирование, т.е. вносятся соответствующие коррективы в организацию или в планы – в зависимости от причин отклонений.

Для нормального выполнения рассмотренных функций управления необходима информация. Такую информацию должна представить, в первую очередь, система бухгалтерского учета, которая выявляет и систематизирует данные о хозяйственной деятельности предприятия.

Ту часть системы бухгалтерского учета, которая обеспечивает потребность управления в информации, называют управленческим учетом.

Управленческий учет – это процесс выявления, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и передачи информации, которая используется управленческим звеном для планирования, оценки и контроля внутри организации и для обеспечения соответствующего подотчетного использования ресурсов.

Информация, которая предоставляется управленческим учетом, ориентирована на удовлетворение потребностей как стратегического, так и текущего управления, на оптимизацию использования ресурсов, обеспечение объективной оценки деятельности подразделений и отдельных менеджеров. Следовательно, управленческий учет является составной частью процесса управления и обеспечивает информацию, важную для:

1. Определения стратегии и планирования будущих операций организации.
2. Контролирования ее текущей деятельности.
3. Оптимизации использования ресурсов.
4. Оценки эффективности деятельности.
5. Снижения субъективности в процессе принятия решений.

Управленческий учет существенно отличается от традиционного бухгалтерского учета, ориентированного на составление финансовой (бухгалтерской) отчетности. Главное отличие – это потребители информации. Финансовая отчетность предназначена, в первую очередь, для внешних потребителей (банков, акционеров и т.д.), хотя может быть использована и руководством предприятия [1, с. 11].

Но для управления предприятием необходима более детальная информация, которая учитывает технологию и организацию именно этого предприятия. Поэтому информация управленческого учета формируется и предоставляется с учетом потребностей руководителей конкретного предприятия.

В отличие от финансового учета, который ведется с соблюдением определенных официальных регламентов (инструкций, стандартов и т.д.), установленных государственными органами или профессиональными организациями, управленческий учет не ограничен в выборе методов и правил.

Он разрабатывается самим предприятием с учетом разных параметров, принимая во внимание при подготовке вариантов управленческих решений

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

качественные показатели. Это также отличает его от финансового учета, где все операции отражаются на счетах и в отчетности в едином денежном измерении.

Табл. 1. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета

	Признак	Финансовый учет	Управленческий учет
1.	Главные потребители	Менеджеры и внешние потребители	Менеджеры разных уровней в компании
2.	Регламентация	Общепринятые принципы (стандарты) и нормативные акты	Методы и принципы выбираются предприятием самостоятельно
3.	Использование измерителей	Единый денежный измеритель	Разные измерители и качественные характеристики
4.	Объект анализа	Хозяйственная единица в целом	Сегменты деятельности (структурные подразделения, центры, др.)
5.	Периодичность составления отчетов	Регулярно, как правило, годовой и квартальный интервалы	Меняющийся интервал, оперативная информация
6.	Направленность	Оценка прошлого	На будущее (прогнозирование)
7.	Открытость данных	Большинство данных доступно всем	Коммерческая тайна

Источник – [1, с. 15].

Финансовая отчетность отображает финансовое состояние и результаты деятельности предприятия за год или за квартал. Такая отчетность не дает возможности оценивать и анализировать деятельность отдельных подразделений и оперативно влиять на отклонения от запланированных параметров.

Поэтому в системе управленческого учета информация о деятельности отдельных сегментов (подразделений, районов сбыта, производственных линий и т.д.) готовится и предоставляется менеджерам в кратчайшие отрезки времени (сутки, неделя, месяц) или по мере необходимости принятия решений.

Важной чертой, которая отличает финансовый и управленческий учет, является нацеленность. Если финансовый учет описывает операции, которые уже имели место, то главным заданием управленческого учета является предвидение последствий будущих операций.

Существует достаточно большое количество способов, с помощью которых предприятие может зарабатывать прибыль и в последствии превращать ее в деньги. И для каждого способа наиболее важным фактором является фактор издержек, т.е. тех реальных расходов, которые должно понести предприятие в процессе своей деятельности, направленной на получение прибыли. Если предприятие не уделяет должного внимания издержкам, они начинают вести себя не предсказуемо, вследствие чего величина прибыли закономерно уменьшается и зачастую становится отрицательной, т.е. деятельность начинает приносить убытки.

В реальной практике менеджеры предприятия не уделяют должного внимания издержкам по той простой причине, что не могут достаточно детально их описать. Зачастую им просто трудно разобраться в запутанной структуре издержек, их взаимозависимости и зависимости от ключевых факторов бизнеса. В то же время осознание того, что издержки играют наиболее существенную роль в бизнесе, начинает овладевать менеджерами предприятия. На этой стадии принципиальным является принятие решения о том, что следует потратить время, энергию, а также деньги для того, чтобы детально проанализировать основные издержки и в дальнейшем научиться ими управлять [6].

Оперативная система контроля предельных издержек „директ-костинг” является одной из наиболее широко используемых систем внутрипроизводственного управленческого учета. Она складывается из элементов учета, контроля, анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений.

Метод основывается на анализе отношения затрат к объему производства. Все затраты предприятия разделяются по отношению к объему производства на постоянные и переменные. При системе „Директ-кост” себестоимость продукции планируется и учитывается в части одних лишь переменных затрат. По своему характеру они являются производственными и в стоимость продукта их включают преимущественно прямым путем. Именно поэтому в экономической литературе переменные затраты иногда называют затратами продукта. Постоянные же затраты в себестоимость продукции не включают, а списывают на результаты деятельности того периода, когда они возникли.

Постоянные затраты не зависят от фактических объемов деятельности, их можно спрогнозировать вперед, как правило, к ним относятся управленческие расходы, заработная плата согласно штатному расписанию, расходы на аренду помещений, расходы на оплату коммунальных услуг и электроэнергии, амортизация основных средств. Постоянные расходы собираются в сметы, которые составляются как в целом по предприятию,

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

так и по отдельным подразделениям. Постоянные затраты являются единовременными, но подлежат списанию в период их возникновения.

Переменные затраты прямо пропорционально зависят от объемов деятельности предприятия, это – материалы, используемые при производстве, заработная плата, выплачиваемая сдельно, прочие расходы. Переменные затраты калькулируются отдельно по каждой единице продукции или по каждому компоненту, формирующим прямые затраты заказа. Переменные затраты считаются производственными, то есть подлежат списанию на счет продажи только после продажи продукции, с которой они связаны [3, с. 145].

Себестоимость продукции, работ, услуг определяется только по переменным затратам, которые могут быть в зависимости от их отношения к процессу производства прямыми или косвенными.

Постоянные расходы по отношению к процессу производства выступают как косвенные единовременные расходы.

Разделение затрат на постоянные и переменные является достаточно условной вещью и поэтому в зависимости от изменений условий деятельности их классификация может меняться в рамках одного предприятия.

Кроме того, существуют смешанные затраты, которые содержат как постоянные, так и переменные компоненты.

Часть этих затрат изменяется при изменении объема производства, а другая – не зависит от объема производства и остается фиксированной в течение отчетного периода. Например, сумма оплаты за использование телефона может включать постоянные затраты – сумму абонентской платы и переменные, которые зависят от количества и длительности междугородных телефонных разговоров.

Иногда смешанные затраты также называют условно постоянными и условно переменными.

Сумма переменных затрат на произведенную продукцию и постоянные затраты за период образуют сумму полных затрат предприятия. При этом сумма полных затрат на одну единицу продукции может быть рассчитана по формуле:

Полные затраты на 1 единицу = (переменные затраты на 1 ед. х объем выпуска + постоянные затраты) / объем выпуска [2, с. 84].

Следовательно при общем росте суммы полных затрат в целом по предприятию происходит их снижение при расчете на единицу продукции.

Постоянные затраты остаются неизменными только в пределах „области ревалентности”, то есть в пределах заданных объемов выручки и производства при изменении объемов выше области ревалентности постоянные

затраты могут меняться. в этом случае они будут считаться условно-постоянными [5, с. 17].

Разница между суммой переменных затрат на единицу продукции и ее продажной стоимостью называется маржинальной прибылью.

Сумма выручки, полученная предприятием, за минусом переменным затрат, связанных с объемом проданной продукции, дает сумму валовой прибыли, которая одновременно является маржинальной прибылью. Ее сумма должна покрыть сумму постоянных затрат предприятия за период. В этом случае предприятие получит прибыль от продажи. Такая система получила название „простой директ-костинг”.

Табл. 2. Применение системы „Простой директ-костинг”

Наименование	Сумма, руб.
Выручка от продажи	450 000
Переменные расходы, связанные с продажей	320 000
Маржинальная прибыль	130 000
Постоянные затраты	100 000
В том числе общецеховые	40 000
Административно-хозяйственные	60 000
Прибыль от продаж	30 000

Источник – [2, с. 87].

Метод простого директ-костинга целесообразно применять при небольших объемах производства и номенклатуры продукции.

В последнее время широко начала использоваться система „развитой директ-костинг”. В развитом директ-костинге появляется понятие „полу-маржи” (разность маржинальной прибыли и косвенных постоянных затрат). Косвенные постоянные затраты могут быть прямо отнесены на соответствующие изделия. К косвенным постоянным затратам будут относиться общецеховые расходы, которые можно разнести по видам продукции.

В этом случае можно оценить вклад каждого вида продукции в общую сумму прибыли предприятия. При использовании развитого директ-костинга отклоняются от главного принципа этой системы калькулирования переменных затрат. Фактически производится расчет смешанной себестоимости.

Если мы сравним два расчета суммы прибыли от продажи, то во втором случае форма, составленная с использованием метода развитого директ-костинга, позволяет более наглядно отобразить влияние маржинальной прибыли по каждому продукту на общую сумму прибыли от продажи, полученной предприятием.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Табл. 3. Применение системы „Развитой директ-костинг”

Наименование	Продукт А	Продукт Б	Итого, руб.
Выручка от продажи	200 000	250 000	450 000
Себестоимость продаж	120 000	200 000	320 000
Маржинальная прибыль	80 000	50 000	130 000
Общехозяйственные расходы	15 000	25 000	40 000
Полумаржа	65 000	25 000	90 000
Административно-хозяйственные расходы			60 000
Прибыль от продаж			30 000

Источник – [2, с. 88].

Развитой директ-костинг также применяется для расчета результата деятельности отдельных подразделений и участков, центров ответственности, сегментов деятельности.

Существует много различий в формировании сегментов деятельности на предприятиях, что требует в определенной степени их систематизации и увязки с применением управленческого учета в производстве. При этом нужно принимать во внимание функциональную принадлежность затрат к определенному сегменту деятельности предприятия. Каждый сегмент имеет свои условия формирования затрат. Так, например, в производственных подразделениях критерием отнесения затрат является производимая продукция. Для производимой продукции – места хранения, участок отгрузки, транспортная доставка грузов в назначенные пункты; а для сбыта – объем реализуемой продукции.

Степень применения управленческого учета по сегментам деятельности для каждого предприятия индивидуальна. Оптимальный вариант применения управленческого учета в том или ином сегменте может быть найден только после детального анализа конкретных условий деятельности и потребностей предприятия. Возможны два варианта распределения затрат по сегментам деятельности предприятия:

1. Все переменные и постоянные затраты распределяются по сегментам деятельности независимо от того, к какой продукции они относятся.
2. По сегментам деятельности распределяются только косвенные постоянные затраты, которые нельзя отнести по прямому признаку на конкретные виды продукции. Переменные затраты включаются непосредственно в себестоимость продукции, в состав затрат определенных сегментов они не входят.

Детализация коммерческих и административных расходов по сегментам деятельности предприятия создает условия для повышения точности определения себестоимости производимой продукции. Повышение точности

определения себестоимости обеспечивается и за счет того, что группировка затрат по сегментам деятельности позволяет относить на отдельные виды продукции те затраты, которые соответствуют технологическому процессу их производства, то есть строго определенному перечню расходов по смете.

Таким образом, затраты для улучшения осуществления контроля за ними и для повышения точности определения себестоимости продукции должны по возможности локализоваться, то есть прямо распределяться по сегментам деятельности предприятия. В случае, если затраты совпадают с одним видом продукции, то они должны распределяться и по видам работ.

Для внедрения развитого директ-костинга на предприятии необходимо разработать систему расчета полумаржи по уровням. Уровень расчета полумаржи зависит от масштабов деятельности – изделие, группа изделий, цех, завод, компания. Поэтому, основной задачей управленческого учета в этом случае является определение соответствующего результата деятельности по каждому уровню.

В масштабах производственного предприятия можно выделить следующие уровни:

1. Продукция, переменные затраты – маржа.
2. Общецеховые расходы – переменные и косвенные постоянные затраты – полумаржа 1.
3. Управленческие расходы – переменные расходы – полумаржа 2.
4. Коммерческие расходы – переменные расходы – полумаржа 3.
5. Управленческие и коммерческие постоянные расходы – прибыль от продаж.

Табл. 4. Методика расчета полумаржи на предприятии

Наименование	Сумма, руб.
Выручка от продажи	450 000
Себестоимость продаж	320 000
Маржинальная прибыль	130 000
Общецеховые расходы	40 000
Полумаржа 1	90 000
Управленческие переменные расходы	20 000
Полумаржа 2	70 000
Управленческие постоянные расходы	40 000
Прибыль от продаж	30 000

Источник – [2, с. 90].

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Выделение в структуре предприятия центров ответственности приводит к тому, что переменные и прямые по отношению к центру ответственности постоянные затраты включаются в себестоимость центра ответственности.

Библиография

- [1] Друри К., *Введение в управленческий и производственный учет*, пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. 3-е изд. переб. и доп., Москва: Аудит: Изд. об-ние „ЮНИТИ”, 1998, сс. 658.
- [2] Аврова И. А., *Управленческий учет: учебное пособие*, Москва: Высшая школа, 2007, сс. 200.
- [3] Панков Д. А., *Основы учета и анализа в системе финансового менеджмента: учебное пособие для слушателей программы Master of Business Administration*, Минск: Издательский центр БГУ, 2003, сс. 278.
- [4] Панков Д. А., *Бухгалтерский учет за рубежом: учебное пособие*, Минск: Новое знание, 2002, сс. 256.
- [5] Рябков А. В., Славников Д. Н., *Управленческий учет и контроль затрат: методы калькулирования себестоимости*, „Планово-экономический отдел” 2004, № 14, с. 16–19.
- [6] <http://subscribe.ru/catalog/economics.school.controlling>.



Ewa Pralat-Kubiszewska

Dokumenty elektroniczne – moda czy konieczność?

Mimo że mamy już XXI wiek konieczność załatwienia jakiegokolwiek sprawy urzędowej wciąż kojarzy się nam z potrzebą odwiedzenia (często kilkukrotnego) odpowiedniego urzędu (lub co gorsza nawet kilku), z każdorazowym czekaniem na swoją kolej, odsyłaniem od okienka do okienka...

Czy może być inaczej? Szansą na to, żeby to powszechne wyobrażenie uległo diametralnej zmianie, jest popularyzacja koncepcji dokumentów elektronicznych w kontaktach pomiędzy petentami (zarówno osobami prywatnymi, jak i firmami) a administracją publiczną (rządową i samorządową).

Co to są elektroniczne dokumenty?

Elektroniczny dokument jest (według jednej z wielu definicji) zbiorem danych „wprowadzonych lub przechowywanych na dowolnym nośniku przez system informatyczny lub podobny układ, które mogą być odczytane lub wyświetlone przez osobę lub przez tego rodzaju system lub układ, a także wszelkiego rodzaju prezentacja i wszelkiego rodzaju przedstawienie tych danych w formie drukowanej lub innej”.

Dokument elektroniczny można zastosować praktycznie wszędzie tam, gdzie istnieje konieczność wymiany informacji mającej skutki prawne, a gdzie obecnie korzysta się z dokumentów papierowych. Mogą to więc być kontakty z urzędami administracji publicznej, firmami ubezpieczeniowymi, bankami, zakładem ubezpieczeniowym, uczelniami, armią czy biurami maklerskimi. Dokumentami elektronicznymi mogą się posługiwać zarówno firmy, jak i osoby prywatne.

Podpis elektroniczny

Podstawą wykorzystywania wszelkich dokumentów elektronicznych jest posiadanie tak zwanego podpisu cyfrowego (e-podpisu). W październiku 2008 roku minie już siedem lat od chwili, gdy ówczesny prezydent RP Aleksander Kwaśniewski podpisał ustawę o podpisie elektronicznym.

Podpis elektroniczny to ciąg danych w postaci elektronicznej, które wraz z dokumentem, do którego zostały dołączone lub z którym są logicznie powiązane, służy do identyfikacji osoby składającej podpis pod dokumentem (może być to na przykład zamówienie, faktura, zeznanie podatkowe czy umowa). Podpis taki szyfruje się przy użyciu specjalnego oprogramowania zainstalowanego na komputerze, z którego dokument jest wysyłany. Odbiorca weryfikuje podpis, korzystając z klucza publicznego, który potwierdza autentyczność podpisu i certyfikatu uwiarygodniającego tożsamość nadawcy. Zarówno klucz deszyfrujący, jak i certyfikat mają postać programu komputerowego i podobnie jak klucz prywatny (szyfrujący) działają automatycznie. W ustawie mowa jest o bezpiecznym podpisie elektronicznym, czyli:

1. Przypisanym wyłącznie do osoby go składającej.
2. Tworzonym za pomocą bezpiecznych urządzeń (podlegających wyłącznej kontroli osoby składającej podpis).
3. Powiązanim z danymi, do których został dołączony, w taki sposób, że jakakolwiek późniejsza zmiana tych danych jest rozpoznawalna.

Sygnatura taka musi być złożona za pomocą urządzeń bezpiecznych, czyli spełniających wymogi ustawy i przepisów wykonawczych. Trzeba zaznaczyć, że urządzenia te nie muszą być własnością osoby składającej podpis. W celu zapewnienia wszystkim obywatelom możliwości posługiwania się elektronicznymi dokumentami w wielu państwach powstają publiczne punkty dostępu do Internetu (tak zwane PIAP-y). Posiadacze kart mikroprocesorowych z zaimplementowanym podpisem mogą w tych miejscach korzystać z komputerów z dostępem do Internetu i zaopatrzonych w czytniki tych kart oraz odpowiednie oprogramowanie na przykład w celu złożenia podania.

Podpis złożony w postaci elektronicznej jest obecnie przez prawo uznawany za równoważny z podpisem odręcznym. Do podstawowych możliwości jego wykorzystania należą:

1. Wymiana dokumentów z zapewnieniem poufności.
2. Składanie zeznań podatkowych.
3. Składanie dokumentów i wniosków oraz rejestracja innego typu działań wykonywanych w urzędach publicznych.
4. Zawieranie umów na odległość.
5. Przeprowadzanie operacji bankowych.

DOKUMENTY ELEKTRONICZNE – MODA CZY KONIECZNOŚĆ?

Podstawowym mankamentem korzystania z podpisu elektronicznego w Polsce jest jednak jego cena. Za zestaw, którego przeciętny użytkownik Windows potrzebuje, by składać kwalifikowany podpis elektroniczny (wystawiany na rok lub dwa lata certyfikat kwalifikowany, karta elektroniczna będąca nośnikiem certyfikatu, zewnętrzny czytnik kart, sterowniki do karty oraz czytnik dla systemu Windows), należy zapłacić około 250–300 zł. Do tego dochodzi coroczny koszt odnowienia certyfikatu (około 100 zł).

Dodatkowym problemem jest to, że według przepisów bezpieczny podpis elektroniczny jest powiązany z konkretną osobą fizyczną i niedopuszczalne jest korzystanie z podpisów innych osób nawet za ich przyzwoleniem. Zapis ten, choć logiczny z punktu widzenia bezpieczeństwa organizacji, zwiększa jednak koszty posługiwania się e-podpisem.

Elektroniczne dokumenty w Polsce

Elektroniczne faktury

Spośród wykorzystywanych w Polsce dokumentów elektronicznych najdłuższą historię mają elektroniczne faktury. Rozporządzenie o warunkach i trybie ich stosowania podpisano już w połowie 2005 roku. Fakturę można obecnie wysłać drogą elektroniczną do odbiorcy, pod warunkiem że zaakceptuje on takie rozwiązanie. Autentyczność, integralność oraz oryginalność e-faktury należy zagwarantować na jeden z poniższych sposobów:

1. Stosując bezpieczny podpis elektroniczny, weryfikowany za pomocą ważnego kwalifikowanego certyfikatu.
2. Poprzez wymianę danych elektronicznych w standardzie EDI (ang. *Electronic Data Interchange*), jeżeli umowa dotycząca tej wymiany przewiduje stosowanie procedur gwarantujących autentyczność pochodzenia oraz integralność danych.

Rozporządzenie ustala także zasady wystawiania korekt i duplikatów faktur. Powinny mieć one taką samą postać, w jakiej wystawiono pierwotną fakturę. Faktury elektroniczne powinny być przechowywane przez wystawcę i odbiorcę w formie elektronicznej w taki sposób, by organa podatkowe lub organa kontroli skarbowej miały do nich w razie potrzeby pełny i ciągły dostęp drogą elektroniczną.

Deklaracje elektroniczne

Od 1 stycznia 2008 roku każdy przedsiębiorca, posiadający bezpieczny podpis elektroniczny, może już złożyć deklaracje podatkowe przez Internet (e-deklaracje). Osoby fizyczne uzyskały taką możliwość 1 kwietnia 2008 roku (oczywiście warunkiem jest posługiwanie się bezpiecznym e-podpisem).

Cała procedura rozpoczyna się zazwyczaj od zalogowania się przez użytkownika w portalu podatkowym przy wykorzystaniu wcześniej nadanego loginu i hasła. Jeżeli użytkownik zamierza przesłać do systemu zeznanie podatkowe lub inny dokument, musi najpierw określić jego typ, a następnie wypełnić formularz. Często praktykowanym rozwiązaniem, bardzo przydatnym w przypadku zeznań podatkowych, jest umożliwienie eksportu danych z systemów informatycznych funkcjonujących w przedsiębiorstwach. Dokument taki jest podpisywany elektronicznie i wysyłany do systemu, gdzie następuje sprawdzenie jego autentyczności, integralności, ważności podpisu, a dane nadawcy są porównywane z danymi zawartymi w Krajowej Ewidencji Podatnika [5]. Jeśli autoryzacja kończy się pomyślnie, to dokument zostaje przesłany do ogólnokrajowego rejestru dokumentów, a podatnik otrzymuje elektroniczne potwierdzenie zarejestrowania dokumentu wraz z informacją o nadanym mu unikalnym numerze. Numer ten pozwoli w przyszłości sprawdzić stan zaawansowania prac nad sprawą, której dotyczył dokument.

Inne dokumenty elektroniczne

Jednym z zastosowań Internetu jest tak zwany e-government, czyli zastosowanie technologii komunikacji i informacji do planowania, realizowania i monitorowania zadań administracji publicznej (rządowej i samorządowej). Założono, że urzędy otrzymają możliwość elektronicznej realizacji usług wymienionych w tab. 1. Większość z tych usług wiąże się z koniecznością przepływu elektronicznych dokumentów.

Tab. 1. Planowane usługi świadczone elektronicznie przez urzędy

Usługi administracyjne	
Osoby prywatne	Firmy
· uzyskiwanie świadczeń socjalnych · rozliczanie podatków · poszukiwanie pracy · rejestrowanie samochodu · załatwianie formalności związanych ze zmianą miejsca zameldowania · wyrabianie dokumentów osobistych · uzyskiwanie świadectw urodzenia i ślubu · uzyskiwanie zezwoleń na budowę	· rejestrowanie działalności gospodarczej · rejestrowanie i ubezpieczanie pracowników · uzyskiwanie zezwoleń różnego typu · rozliczanie podatków przez firmę · rozliczanie podatku VAT · uczestniczenie w przetargach · zgłaszanie danych do urzędu statystycznego · składanie deklaracji celnych · uzyskiwanie zezwoleń związanych z przepisami ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, 8].

Korzyści wynikające ze stosowania e-dokumentów

Podstawowe korzyści płynące ze stosowania elektronicznych dokumentów to sprawniejsza wymiana informacji pomiędzy petentem a urzędem oraz polepszenie jakości działań ze strony administracji. Dokumenty można wysyłać o dowolnej porze, przez siedem dni w tygodniu. W przypadku e-deklaracji proces składania zeznań przebiega szybciej, a podatek jest obliczany natychmiast, co umożliwia przyspieszenie ewentualnej wypłaty jego zwrotu.

Można też mówić o oszczędnościach, które po stronie petentów oznaczają przede wszystkim oszczędność czasu – nie traci się go na dojazdy do urzędów czy oczekiwanie w kolejkach w celu złożenia dokumentu. Istotnym udogodnieniem jest także możliwość samodzielnego sprawdzenia stanu rozliczeń podatkowych czy etapu, na jakim znajduje się sprawa, której dotyczył dokument. Ważną kwestią jest również możliwość uzyskania bez konieczności wizyty w urzędzie zwrotnych informacji o ewentualnych mankamentach złożonego zeznania podatkowego, podania czy wniosku.

Po stronie urzędu rozwiązanie to pozwala na ograniczenie kosztów funkcjonowania administracji. Inną zaletą przedsięwzięcia, o której warto wspomnieć, jest ograniczenie po obu stronach zużycia papieru (według krajowych obliczeń w przypadku deklaracji podatkowych będzie to 50–100 ton w skali rocznej) [6]. Mogą one także przynieść wymierne korzyści materialne – zwiększyć ściągalność podatków. Resort liczy bowiem, że system poprawi skuteczność organów podatkowych, między innymi pozwoli lepiej typować podatników do kontroli.

Również e-faktury oznaczają wygodę i oszczędności zarówno dla odbiorców, jak i dostawców. Oszczędności związane są z kosztami papieru, druku, przesyłania pocztą i składowania. Zakładając, że każdą fakturę drukuje się w dwóch egzemplarzach, kopię przechowuje się w księgowości, a oryginał wysyła pocztą do klienta oszacowano, że wystawienie jednej faktury kosztuje około 5 zł. Natomiast faktura wysłana drogą elektroniczną pozwala zmniejszyć te wydatki nawet do kilkudziesięciu groszy. W Finlandii, która jest europejskim pionierem fakturowania elektronicznego, w administracji oszczędności te dochodzą nawet do 80%. Warto zaznaczyć, że stosowanie faktur w postaci elektronicznej gwarantuje także terminowość oraz bezpieczeństwo przesyłki (znika ryzyko niedostarczenia czy zgubienia dokumentu). Szybsze jest też ich przesyłanie – w wersji elektronicznej docierają one do odbiorcy niemal natychmiast po wysłaniu, a nie po kilku dniach.

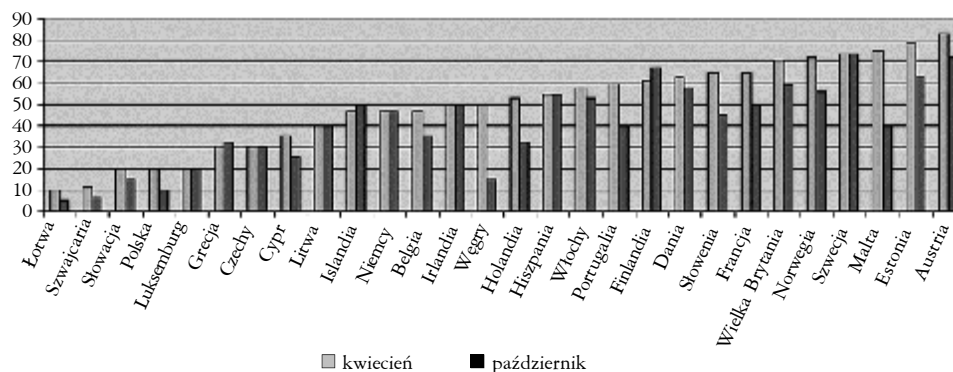
Polska na tle innych krajów

Przygotowywane co dwa lata przez firmę Capgemini na zlecenie Komisji Europejskiej raporty [5] oceniają stan elektronicznego zaawansowania obsługi usług publicznych w krajach Unii Europejskiej oraz w Islandii, Norwegii i Szwajcarii. Jest to zestaw 20 usług, z których większość została wymieniona powyżej w tab. 1. Każda usługa w każdym kraju może zostać zakwalifikowana do jednego z pięciu poziomów rozwoju:

1. Poziom 0 – brak usługi.
2. Poziom 1 – dostępna jest wyłącznie informacja potrzebna do rozpoczęcia tradycyjnej procedury składania dokumentu.
3. Poziom 2 – dostępny jest wyłącznie formularz umożliwiający rozpoczęcie tradycyjnej procedury składania dokumentu.
4. Poziom 3 – dostępny jest formularz umożliwiający rozpoczęcie elektronicznej procedury składania dokumentu.
5. Poziom 4 – pełna obsługa złożonego elektronicznie dokumentu.

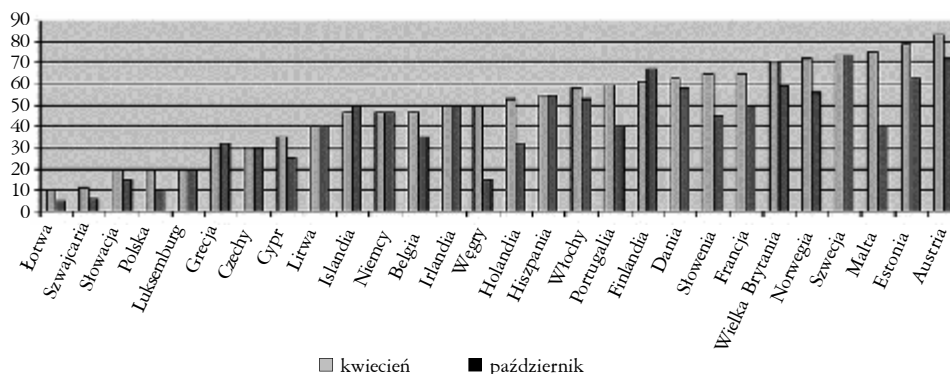
Kolejnym krokiem było przeliczenie uzyskanego rezultatu dla każdej z usług na wynik procentowy oznaczający stopień podobieństwa do rozwiązania modelowego, a następnie wyznaczenie średniego wyniku dla poszczególnych krajów. Porównanie wyników uzyskanych przez poszczególne kraje w latach 2004 i 2006 zaprezentowano na rys. 1. Natomiast rys. 2 przedstawia odsetek usług w pełni świadczonych elektronicznie (poziom 4) w krajach biorących udział w badaniu w tych samych latach.

Rys. 1. Stan zaawansowania usług publicznych online w UE w latach 2004 i 2006



Źródło: [1].

Rys. 2. Pełna dostępność usług publicznych online w UE w latach 2004 i 2006



Źródło: [1].

Na europejskim rynku konsumenckim największymi wystawcami dokumentów i faktur elektronicznych w 2006 roku byli operatorzy telefonii, ubezpieczyciele, firmy medialne oraz wystawcy kart płatniczych. Natomiast na rynku korporacyjnym dokumenty i faktury elektroniczne związane były przede wszystkim ze służbą zdrowia, logistyką, handlem i firmami medialnymi [3].

Sytuacja obecna i perspektywy na przyszłość

Od początku 2008 roku nastąpiło w Polsce wyraźne ożywienie w kwestii udostępniania możliwości korzystania z elektronicznych dokumentów i faktur. Jak wspomniano powyżej, każdy przedsiębiorca i każda osoba fizyczna posługujący się bezpiecznym podpisem cyfrowym może już złożyć deklarację podatkową.

Od 21 lipca 2008 roku miał obowiązywać przepis nakazujący płatnikom składek na ubezpieczenia społeczne i/lub ubezpieczenie zdrowotne przekazującym dokumenty ubezpieczeniowe oraz ich korekty w postaci elektronicznej opatrywanie tych dokumentów takim samym podpisem. Obecnie do ZUS w formie elektronicznej trafiają dokumenty ubezpieczeniowe około 830 tys. firm [7]. Sygnowane są one jednak niekwalifikowanym podpisem wystawianym przy użyciu darmowego, odnawianego co rok certyfikatu. Pod koniec czerwca 2008 roku Sejm RP przedłużył ten termin maksymalnie o rok (do czasu wygaśnięcia certyfikatu).

Warto też wspomnieć o platformie ePUAP, której celem ma być umożliwienie urzędom wzajemnego dostępu do danych, których potrzebują, aby załatwiać spra-

wy interesantów. W kwietniu uruchomiona została pierwsza jej funkcjonalność, a mianowicie skrzynka podawczo-odbiorcza do urzędów. Osoby lub firmy posiadające bezpieczny podpis cyfrowy będą mogły za jej pomocą wysyłać i odbierać pisma urzędowe, na tej samej zasadzie jak obecnie wysyłane są one listem poleconym. Do połowy czerwca 2008 roku uruchomiono 2085 skrzynek, a osoby fizyczne przesłały do poszczególnych urzędów 3695 dokumentów [2]. Docelowo ePUAP ma udostępniać usługi umożliwiające urzeczywistnienie wizji elektronicznego „jednego okienka”.

Podsumowując, należy podkreślić, że wykorzystanie elektronicznych dokumentów, czy to przez firmy, czy przez osoby prywatne, może być ogromnym ułatwieniem w kontaktach z administracją różnego szczebla. W ankiecie przeprowadzonej na stronie www.cyfrowyurząd.pl aż 93% respondentów oświadczyło, że chciałoby, aby urząd w ich miejscu zamieszkania świadczył usługi drogą elektroniczną. Największym jednak problemem związanym ze stosowaniem nowoczesnych rozwiązań w Polsce jest brak wiedzy na ten temat. Dotyczy to zarówno osób prywatnych, jak i firm (szczególnie tych z sektora MSP), a spowodowane jest faktem, że nie istnieje żadna organizacja rządowa lub pozarządowa, która chciałaby zająć się edukacją społeczeństwa w tej dziedzinie. Odstraszająco działają też ceny kwalifikowanego podpisu elektronicznego.

Bibliografia

- [1] Augustyniak S., *Europejska administracja coraz bardziej „e”*, <http://www.computerworld.pl/news/95360/1.html> (22.08.2008).
- [2] *ePUAP w liczbach*, <http://www.cyfrowyurząd.pl/aktualnosci/art354.html>.
- [3] Koch B., *Billentis*, <http://www.billentis.com> (16.08.2008).
- [4] *Spółeczeństwo informacyjne*, red. J. Papińska-Kacperek, PWN, Warszawa 2008.
- [5] *Raport firmy Capgemini o e-Administracji*, http://www.pl.capgemini.com/m/pl/n/pdf_e-Administracja.pdf (20.06.2008).
- [6] Szetyński T., *Elektroniczne rozliczenia z fiskusem*, „e-Fakty” 2006, nr 1.
- [7] Wiktorowska B., *Jeszcze rok będą ważne niekwalifikowane podpisy ZUS*, http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/17346,jeszcze_rok_beda_wazne_niekwalifikowane_podpisy_zus.html (21.06.2008).
- [8] Ziolo K., Sieniewska B., *E-urząd – urząd dostępny przez Internet*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Opole 2008.



DOKUMENTY ELEKTRONICZNE – MODA CZY KONIECZNOŚĆ?

Electronic documents: fashion or necessity?

Electronic signatures and electronic documents are very popular in many European countries. First of all, these concepts should simplify and speed up the contact between petitioners (both companies and citizens) and offices. Moreover, popularization of e-documents can generate serious savings. In Poland, as the Capgemini report has shown, these solutions are still novelties, although most of the appropriate regulations were adopted several years ago. E-signature, that is the base of e-document and e-invoice, is not enough popular because of its high cost of usage. Particularly citizens and middle and small companies aren't enthusiastic about this idea.



CZĘŚĆ DRUGA

Czynnik ludzki w tworzeniu potencjału organizacji



Małgorzata Tyrańska

Wybrane aspekty zarządzania rozwojem potencjału pracy w przedsiębiorstwie

Wstęp

Celem artykułu jest podkreślenie roli i znaczenia pracowników jako osób, które poprzez wiedzę, doświadczenie, umiejętności, jakie posiadają i stale doskonalą, oraz poziom motywacji do pracy, a więc poprzez składniki tzw. potencjału pracy, stają się inicjatorami kreatywnych i innowacyjnych działań przedsiębiorstwa.

W artykule przyjęto założenie, że poziom potencjału pracy determinuje zachowania przedsiębiorcze pracowników, tj. kreatywność i szybkość reakcji na zmiany występujące w otoczeniu, co z kolei wpływa na miejsce firmy w wyścigu o klienta poprzez tworzenie nowych, doskonalszych produktów lub usług. Zatem można uznać, że poziom potencjału pracy występujący w danym przedsiębiorstwie zamieniony w przedsiębiorcze zachowania pracowników staje się źródłem bogactwa organizacji. Dlatego niezwykle ważne dla współczesnych przedsiębiorstw staje się skuteczne zarządzanie rozwojem potencjału pracy.

W związku z tak sformułowanym celem w artykule przedstawiono: przegląd definicji pojęcia „potencjał pracy”, jego struktur, strategiczny wymiar potencjału pracy, metodykę kształtowania rozwoju potencjału pracy, przegląd wybranych, ważniejszych metod zarządzania rozwojem potencjału pracy, umożliwiających uczynienie go bardziej cennym dla przedsiębiorstwa.

Omówienie wybranych problemów wzbogacono prezentacją wyników przeprowadzonych badań empirycznych¹.

¹ Prezentowane badania stanowią część projektu o znacznie szerszym zakresie, zatytułowanego „Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy”, nr 0928/

Strategiczny wymiar rozwoju potencjału pracy

Potencjał pracy jest pojęciem, które nie znalazło dotychczas w literaturze jednoznacznego określenia.

Dla przykładu T. Listwan uważa, że składnikami kwalifikacji są cechy psychologiczne, wiedza, umiejętności oraz poziom doświadczenia pracownika [6, s. 83]. S. Chelpa definiuje zaś kwalifikacje jako właściwości pracownika, jego dyspozycje (cechy psychologiczne i wiedza) oraz ujawniane w zachowaniu umiejętności zawodowe. Bardziej pierwotne są dyspozycje, a ich pochodną są umiejętności.

Posiadane przez pracownika kwalifikacje są zasobem dynamicznym, między dyspozycjami i przejawianymi umiejętnościami zachodzi sprzężenie zwrotne, prowadzące do ich zmienności jakościowej i ilościowej [2, s. 259].

Według A. Pocztowskiego potencjał pracy stanowią: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy, które to elementy składają się na wymiar jakościowy potencjału pracy. Z kolei czas pozostawiania wymienionych elementów jakościowych w dyspozycji przedsiębiorstwa tworzy jego aspekt ilościowy. Potencjał pracy obejmuje więc wszystkie cechy i właściwości zasobów ludzkich, które są niezbędne dla zachowań wymaganych od pracowników przedsiębiorstwa. Przyjęta definicja potencjału pracy uwzględnia jego stan aktualny oraz możliwy do osiągnięcia w przyszłości [5, s. 218].

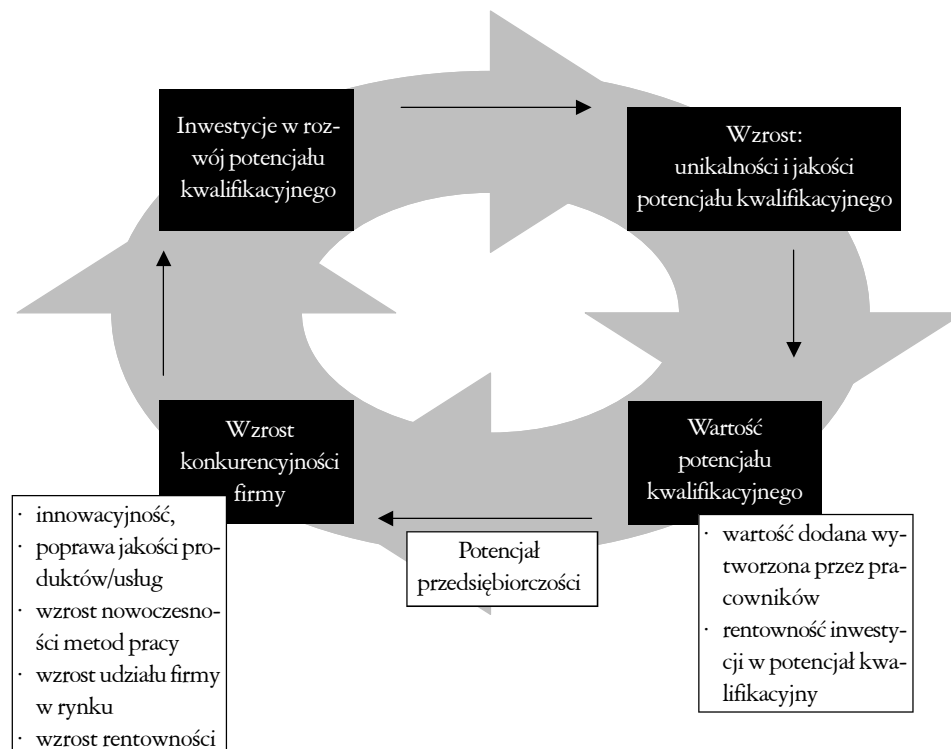
Problematyka kształtowania potencjału pracy nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ o sukcesie ekonomicznym przedsiębiorstwa decydują kwalifikacje kadr w nim zatrudnionych. Uzupełniając, należy dodać, że zmieniają się źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Takie źródła przewagi konkurencyjnej jak technologia, produkt łatwo można skopiować i nie odgrywają już decydującej roli w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Obecnie najbardziej skutecznym źródłem przewagi konkurencyjnej stają się wartości niematerialne, trudne do skopiowania, do których zalicza się między innymi potencjał kwalifikacyjny pracowników. Wiedza, szczególnie conceptualna, wiedza o charakterze ogólnym pozwalająca zachowywać się kreatywnie, chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, zdolność samodzielnego myślenia, proinnowacyjny charakter pracownika, zdolność do podejmowania działań transgresyjnych (ekspansyjnych i twórczych mimo istniejących barier), zdolność do przyjmowania równych ról, zdolności adaptacyjne, elastyczność, odporność na

H03/2006/30, finansowanego przez Komitet Badań Naukowych. Projekt ten realizują pracownicy naukowcy Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pod kierunkiem prof. dr. hab. Adama Stabryły.

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ROZWOJEM...

stres, inteligencja, energia, zaangażowanie, zdrowy rozsądek, wysoka motywacja osiągnięć, szybkość w podejmowaniu decyzji, odwaga w prezentowaniu opinii, zaangażowanie, utożsamianie się z misją organizacji, partycypacja w zarządzaniu decydują o budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa².

Rys. 1. Efekty inwestowania w potencjał kwalifikacyjny



Źródło: opracowanie własne.

Zatem właściwe, tj. skuteczne, inwestowanie w rozwój potencjału kwalifikacyjnego pracowników stymuluje wzrost jego unikalności i jakości, co z kolei przejawia się we wzroście zachowań przedsiębiorczych pracowników, których efektem są np. innowacje, poprawa jakości pracy, organizacji pracy, metod pracy, efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W związku z tym najważniejszym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie długofalowego roz-

² Wymienione cechy stanowią tzw. syndrom kwalifikacji pracownika przedsiębiorczego [4, s. 67 i nast.].

woju zasobów ludzkich organizacji, prowadzącego do wzrostu wartości (jakości i unikalności) tego zasobu (zob. rys. 1)³.

O wartości potencjału kwalifikacyjnego decydują jego przydatność w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo lub możliwość ograniczania zagrożeń pojawiających się w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego przewagę konkurencyjną na rynku mogą zdobyć te organizacje, które potrafią pozyskać, zatrzymać oraz we właściwy sposób zaangażować najlepszych pracowników w dążenie do osiągnięcia własnych celów.

W związku z powyższym rozwój potencjału kwalifikacyjnego pracowników, który tworzy wiedzę, pomnaża ją oraz efektywnie wykorzystuje na potrzeby budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, nabiera strategicznego wymiaru.

Dlatego też działania te powinny mieć zasadniczo charakter kompleksowy i ukierunkowany. Zamierzony kierunek działań wyznacza w zasadzie przyjęta i realizowana strategia personalna, jednak ich kompleksowość oznacza potrzebę uwzględnienia w tych działaniach wszelkich realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji personalnych.

Procedura rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników

Wśród funkcji, których udział w procesie kształtowania potencjału pracowniczego jest niezaprzeczalny, należy wymienić: planowanie zasobów i rekrutację, wyznaczanie ścieżki kariery i budowę systemu awansowania, opracowanie i wdrożenie systemu szkoleń, budowanie elastycznej struktury organizacyjnej, opracowanie skutecznego systemu motywacyjnego oraz systemu oceniania, kreowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, budowanie sprawnej komunikacji, organizację oraz humanizację pracy.

Działania prowadzone w ramach wymienionych funkcji wzajemnie się warunkują, uzupełniają i przenikają. Nie można wskazać tutaj funkcji głównej czy pomocniczych. Każda z nich musi być uwzględniona w procesie prawidłowego

³ Przy czym unikalność kapitału ludzkiego określana jest w kategoriach specyficznych kwalifikacji i umiejętności przypisanych do konkretnych osób w organizacji dysponujących tzw. potencjałem przedsiębiorczości [zob. też: 7, s. 58]. Natomiast jakość kapitału ludzkiego określa się przydatnością pracowników do realizacji zadań na zajmowanych stanowiskach pracy. Jakość jest efektem: inwestycji ponoszonych przez pracodawcę i/lub pracownika w kapitał ludzki, jakości działań personalnych, posiadanych (wrodzonych i nabytych) przez pracowników cech. Jakość działań personalnych ma istotny wpływ na proces tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Ponadto im wyższa jakość zasobów ludzkich, tym wyższa wartość tych zasobów, a zatem większy majątek firmy [3, s. 26].

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ROZWOJEM...

kształtowania potencjału pracowniczego, przy czym zakres i wpływ poszczególnych funkcji na całokształt procesu doskonalenia zależy od uwarunkowań cechujących poszczególne organizacje, realizowanych strategii lub też czynników zewnętrznych w postaci np.: aktualnych wymogów otoczenia czy sytuacji ekonomiczno-prawnej.

Realizacja rozwoju potencjału pracy odbywa się z wykorzystaniem takich działań, jak: dostosowanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, rozszerzenie kwalifikacji, rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny, umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem, kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z jego celami [1, s. 112]. Rezultatami działań prowadzących do rozwoju potencjału pracy są realizowanie przez pracowników bardziej efektywnych zadań na zajmowanych stanowiskach pracy oraz rozwijanie kariery pracowników.

Czynnikami determinującymi rozwój pracowników są: indywidualne preferencje zawodowe i predyspozycje pracowników, możliwości pozyskiwania i rozwijania niezbędnych kwalifikacji, a przede wszystkim cele i możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Rozwój potencjału pracy oznacza polepszenie i rozszerzenie ogółu wiedzy oraz zdolności pracowników, które mają być wykorzystane do osiągnięcia celów organizacji. W miarę jak rosną kompetencje pracownika, zmniejszają się czas i wysiłek potrzebne do uzyskania pewnego poziomu efektywności pracy.

W tab. 1 przedstawiono proponowaną procedurę rozwoju potencjału pracy wraz ze stosowanymi na każdym etapie metodami szczegółowymi.

Tab. 1. Etapy rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie

Etap I – Planowanie	
Zadania szczegółowe	Stosowana metoda
1. Identyfikacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi.	· analiza pracy, · metody scenariuszowe, · benchmarking, · metody wartościowania stanowisk pracy: analityczne, sumaryczne, · metody oceniania pracowników: zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, porównanie ze standardami, ranking, porównanie parami, technika wymuszonego rozkładu, listy kontrolne, arkusze ocen pracowniczych, wywiad oceniający, ankieta, zarządzanie przez cele, testy, skale ocen, assessment center, portfolio personalne,
2. Ustalenie celów rozwoju potencjału pracy wynikających ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi.	
3. Ustalenie profili pożądanego potencjału pracy (benchmarków).	
4. Identyfikacja istniejących profili potencjału pracy – ocena istniejącego potencjału pracy.	
5. Przeprowadzenie analizy porównawczej i określenie luki potencjału pracy.	

6. Planowanie przedsięwzięć minimalizacji lub likwidacji luki potencjału pracy.	· metody identyfikacji poziomu motywacji do pracy (diagnoza efektywności systemu motywacji pracy Lawlera i Nadlera, diagnoza hierarchii motywów pracy Bluma i Russa).
Etap II – Realizacja	
Zadania szczegółowe	Stosowana metoda
Wybór instrumentów rozwoju potencjału pracy: 1. Wzbogacanie istniejącego potencjału pracy. 2. Harmonizacja istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania. 3. Kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy.	· szkolenia zawodowe (udział w pracach projektowych, grupowe formy organizacji pracy, seminaria, konferencje, gra ról, metoda sytuacyjna, analiza przypadków, trening grupowy, coaching, konsultacje z przełożonym, zadania zlecone, specjalistyczny instruktaż, zastępstwa na stanowiskach pracy, rotacja na stanowiskach pracy, wykłady, zaprogramowany instruktaż, prace pisemne, studia zaoczne), · przemieszczenia pracownicze w hierarchii organizacyjnej, ścieżka kariery zawodowej, · strukturalizacja pracy (rotacja, rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacenie treści pracy, grupowe formy pracy, elastyczne formy organizacji czasu pracy, partycypacja pracownicza, metody rozwiązywania konfliktów).
Etap III – Kontrola	
Zadania szczegółowe	Stosowana metoda
Ustalenie stopnia likwidacji lub minimalizacji stwierdzonej luki potencjału pracy: 1. Analiza profili potencjału pracy. 2. Analiza przebiegu i efektów procesu rozwoju potencjału pracy. 3. Analiza transferu efektów rozwoju potencjału pracy. Określa tzw. lukę transferu. 4. Analiza ekonomiczna rozwoju potencjału pracy.	· wykres cyklu produktywności zasobów ludzkich, · analiza SWOT, · analiza kluczowych czynników sukcesu, · controlling, · zrównoważona karta wyników (BSC), · poziom absencji, płynności pracowniczej, · poziom rentowności firmy, · poziom płynności finansowej, · koszty zarządzania, · wielkość zysku na 1 pracownika, · wartość produkcji sprzedanej netto na 1 pracownika, · wydajność pracy, jakość pracy, · udział kosztów pracy w kosztach działalności firmy.

Źródło: opracowanie własne.

Metody rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników – wyniki badań empirycznych

Założenia badawcze i obszar badań

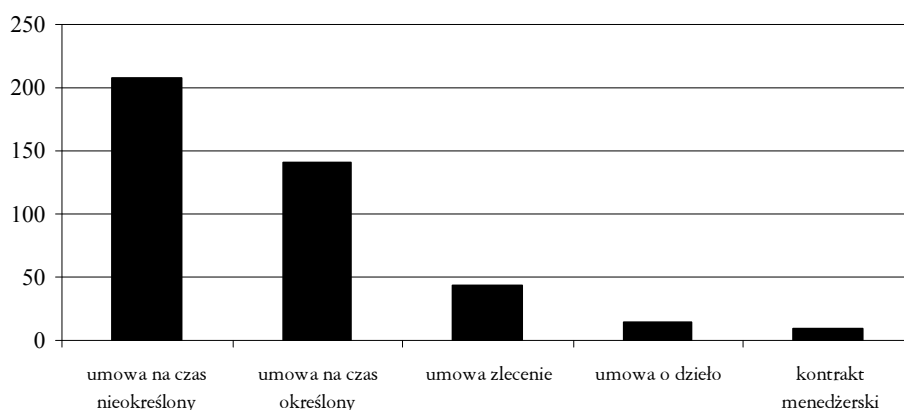
Ogólnym celem omawianych badań empirycznych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski, było zdiagnozowanie metod

doskonalenia potencjału kwalifikacyjnego pracowników⁴. Szczegółowe zadania badawcze obejmowały ustalenie: form zatrudnienia pracowników oraz form inwestycji w potencjał kwalifikacyjny pracowników, kluczowych rozwiązań wzbogacających ten potencjał, rodzajów stosowanych przez przedsiębiorstwa zachęt względem pracowników podnoszących swoje kompetencje.

Kluczowe formy inwestycji oraz rozwiązania wzbogacające potencjał kwalifikacyjny pracowników na przykładzie badanych przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania wykazały, że nadal powszechnie stosowaną formą zatrudniania pracowników jest umowa o pracę na czas nieokreślony. Taką formę zatrudnienia stosuje około 76% badanych przedsiębiorstw (zob. rys. 2). Około połowa badanych firm korzysta przy zatrudnianiu pracowników z umowy na czas określony. Umowa o dzieło czy umowa zlecenie nie stanowią popularnej formy zatrudnienia. To samo dotyczy kontraktów kierowniczych, których stosowanie deklaruje tylko 2% badanych przedsiębiorstw.

Rys. 2. Formy zatrudnienia pracowników



Źródło: wyniki badań ankietowych.

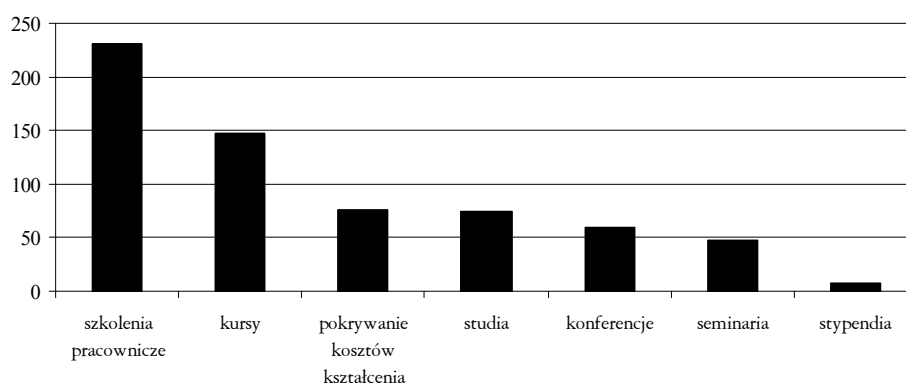
Popularną formą inwestycji w kapitał ludzki w badanych przedsiębiorstwach są szkolenia pracownicze. Stosuje je około 80% badanych firm (zob. rys. 3). Połowa badanych firm w celu uzupełnienia kwalifikacji przez pracowników organi-

⁴ Badania były przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród 275 firm funkcjonujących na terenie Polski centralnej i południowo-wschodniej, a w szczególności w następujących województwach: mazowieckim, wielkopolskim, małopolskim, śląskim, podkarpackim i świętokrzyskim.

zuje kursy, a 20% badanych firm pokrywa udział pracowników w seminariach i konferencjach naukowych. Około 30% badanych firm partycypuje finansowo w kosztach kształcenia pracowników przez dofinansowanie kształcenia na studiach wyższych lub podyplomowych czy też poprzez system stypendialny.

Ponadto ustalono, że w badanych przedsiębiorstwach średnio około 27% pracowników posługuje się językiem obcym (używanym w UE).

Rys. 3. Formy inwestycji w potencjał kwalifikacyjny stosowane w badanych firmach



Źródło: wyniki badań ankietowych.

Badania wykazały, że przeciętny koszt szkoleń przypadający na jednego pracownika w firmie (w ostatnim roku) w badanych przedsiębiorstwach wynosił 679 zł. Przeciętnie na jednego pracownika przypadało dziewięć dni szkoleniowych.

Podstawowym rozwiązaniem wzbogacającym potencjał kwalifikacyjny pracowników badanych przedsiębiorstw jest rozszerzenie zakresu zadań. Stosuje je około połowy badanych przedsiębiorstw (zob. tab. 2). Badane firmy często wykorzystują technikę zarządzania przez cele i wyniki (około 30% ogółu badanych).

Do powszechnych sposobów wzbogacania potencjału kwalifikacyjnego pracowników należą też: metody wartościowania stanowisk pracy (25%), zespoły zadaniowe (25%), elastyczne formy organizacji czasu pracy (23%), wzbogacenie treści pracy (20%).

Poniżej 20% badanych firm stosuje takie narzędzia wzbogacania potencjału kwalifikacyjnego, jak udział w pracach projektowych czy przemieszczanie pracowników w pionie i w poziomie hierarchii organizacyjnej. Natomiast najrzadziej (tylko około 10% i mniej ogółu badanych przedsiębiorstw) stosowane są: przemieszczanie w poziomie hierarchii organizacyjnej, kontrakty kierownicze, coaching, mentoring, koła jakości, partycypacja pracownicza.

Tab. 2. Kluczowe rozwiązania wzbogacające potencjał kwalifikacyjny pracowników

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział %
udział w pracach projektowych	45	16,36
koła jakości	7	2,54
zespoły zadaniowe	70	25,45
coaching	16	5,81
mentoring	10	3,63
zespoły indywidualnego uczenia się kierowników	17	6,18
przemieszczanie pracownicze w pionie	38	13,81
przemieszczanie w poziomie hierarchii organizacyjnej	28	10,18
ścieżka kariery zawodowej	64	23,27
rozszerzenie zakresu zadań	146	53,09
wzbogacenie treści pracy	56	20,36
elastyczne formy organizacji czasu pracy	65	23,63
partycypacja pracownicza	13	4,72
metody wartościowania stanowisk pracy	70	25,45
zarządzanie przez cele i wyniki	93	33,81
kontrakty kierownicze	26	9,45

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Dla rozwoju przedsiębiorstwa ważne jest zatrudnianie pracowników, którzy posiadają motywację do podnoszenia swoich kompetencji, dlatego też, aby wesprzeć starania pracowników w tym obszarze, niektóre firmy wprowadzają różne środki zachęty.

Badania wykazały, że w około 33% badanych przedsiębiorstwach premiuje się działania mające na celu rozwój pracowników. Najczęściej stosowane sposoby premiowania to: nagradzanie pracowników po zakończeniu danego etapu doskonalenia, np. ukończeniu studiów podyplomowych poprzez awanse, wyższe wynagrodzenie, premie uznaniowe, nagrody rzeczowe, urlopy szkoleniowe. Obok bodźców finansowych badane przedsiębiorstwa stosują także bodźce niematerialne, takie jak: odznaki i medale, pochwały, podkreślając uznanie dla wyróżnionych pracowników i zwiększając tym samym ich satysfakcję z wykonywanej pracy. Wyznaczają im także dodatkowe, bardziej odpowiedzialne zadania oraz dofinansowują dalsze szkolenia zawodowe czy studia.

Zakończenie

Jak wykazano w artykule, obecnie podstawową rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa odgrywają zasoby ludzkie. Potencjał kwalifikacyjny pracowników decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wartość i unikalność potencjału kwalifikacyjnego staje się więc najcenniejszym, czyli strategicznym zasobem przedsiębiorstwa.

Wobec powyższego wszelkim działaniom odnoszącym się do programowania rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników należy przypisać szczególną rolę. Działania te powinny mieć charakter kompleksowy i zgodny z realizowaną strategią przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- [1] Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- [2] *Leksykon zarządzania*, 2004.
- [3] Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- [4] Listwan T., Chępa S., *Kadry menedżerskie w XXI wieku. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- [5] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [6] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [7] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczynski, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001.

Selected aspects of managing the development of work potential in businesses

In this article, the author emphasises the role and importance of employees as initiators of entrepreneurial, creative and innovative, actions in an organisation, thanks to the knowledge, experience and skills they possess and continuously improve. Employee knowledge levels determine their entrepreneurial behaviour, creativity, and the speed of their reaction to changes in the environment, which in turn determines the firm's place in the race to win customers by creating new and better products or services. Thus, employees' intellectual capacities – expressed in their entrepreneurial behaviour – are becoming a source of organisations' wealth.

In keeping with the objective of the article, the author presents the structure of human capital, methods of developing human capital in order to make it more valuable to the company.

Joanna Dzieńdziora

Rola ocen pracowniczych w kształtowaniu potencjału społecznego organizacji

Streszczenie: Współczesne koncepcje zarządzania ukierunkowują zainteresowane organizacje na zasoby ludzkie, traktując je jako najważniejszy kapitał niezbędny dla rozwoju organizacji. Aby zapewnić sobie funkcjonowanie w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu, każda organizacja powinna budować drogę do sukcesu za pomocą zasobów ludzkich. Szczególną rolę w kształtowaniu potencjału społecznego organizacji ma do spełnienia system ocen pracowniczych.

Celem artykułu jest przedstawienie na podstawie badań własnych roli ocen pracowników w funkcjonowaniu organizacji.

Wstęp

Zarządzanie potencjałem społecznym można określić jako pewien cykl. Realizacja funkcji zarządzania potencjałem społecznym polega na planowanym i celowym doborze oraz koordynacji poszczególnych faz cyklu systemu personalnego z umiejętnym dostosowaniem do potrzeb organizacji¹.

Ważną rolę w kształtowaniu potencjału społecznego organizacji odgrywa system okresowych ocen pracowników. Ocena okresowa jest to ocena celowa, zaplanowana, dokonywana w określonych odstępach czasu i oparta na standaryzowanych procedurach zapewniających jej wysoki poziom obiektywności.

¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. K. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2001, s. 404.

Z uwagi na to, że oceny okresowe wzbudzają dużo kontrowersji, muszą być szczególnie starannie przygotowane pod względem metodologicznym, organizacyjnym i społecznym. Organizacja musi też posiadać odpowiednie zasoby, umożliwiające wykorzystanie wyników tych ocen w polityce personalnej².

Rola ocen okresowych pracowników w świetle badań własnych

Ocena okresowa jest to jeden z ważniejszych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, który ma na celu wspomaganie pracowników i rozliczanie ich ze stawianych im celów. Spełnia ona funkcję komunikacyjną i motywacyjną, wspierając rozwój pracowników w określonym przez organizację kierunku³.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nowoczesny system oceniania powinien spełniać co najmniej dwie funkcje: oszacowania wyników pracy pracownika oraz wskazania kierunków rozwoju ocenianego⁴. Realizując te dwie funkcje, można osiągnąć następujące cele:

1. Podniesienie efektywności pracy.
2. Optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników.
3. Wzrost motywacji do pracy.
4. Usprawnienie komunikowania się pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym.
5. Wzrost stopnia utożsamiania się pracownika z organizacją.
6. Planowanie rozwoju zawodowego pracowników.

Badania własne miały na celu przedstawienie roli ocen okresowych w badanej organizacji. Spośród wielu dostępnych metod pozwalających na osiągnięcie założonego zakresu badań zastosowano metodę losowego doboru próby w ramach badanej zbiorowości. W badaniach wzięło udział łącznie 195 respondentów. Źródłem informacji była ankieta zawierająca standaryzowany zestaw pytań. Respondenci zdefiniowani zostali w kategoriach: płci, stanowiska oraz stażu pracy w badanej organizacji.

Pytanie o cele i role ocen skierowano do pracowników z zamiarem uzyskania kompleksowego obrazu sytuacji. Wśród osób badanych 33,9% wskazywało, że ocena pracownicza miała na celu poprawę efektywności wykonywanej pracy, 32,6% podkreślało, że celem ocen było planowanie rozwoju zawodowego pracowników, a 13,7% odpowiedziało, że ocena miała na celu usprawnienie komu-

² J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 9.

³ J. Tyborowska, *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 67.

⁴ B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Test, Kraków 2001, s. 175.

nikowania się pracownika z jego przełożonym. Celów przeprowadzonych ocen nie potrafiło wskazać 9,9% badanych; taka sama grupa uważała, że cele ocen były inne niż te, które wymieniano w kategoriach odpowiedzi, nie charakteryzując ich.

Jednym z oczekiwanych efektów oceniania pracowników jest wzrost ich motywacji w pracy. Nowoczesne motywowanie, jak wskazuje się w literaturze przedmiotu⁵, polega przede wszystkim na zapewnieniu zaangażowania pracowników w procesie pracy oraz identyfikacji ich celów z celami organizacji. Ocena jest traktowana powszechnie jako narzędzie motywowania pracowników. Jednak 44,2% badanych pracowników uważa, że ocena nie wpłynęła na nich motywująco. Nieco mniejsza grupa badanych (40,2%) potwierdza, że miała dla nich walory motywujące, natomiast 15,6% nie udzieliło odpowiedzi na zadane pytanie.

Jak wynika z badań, pracownicy nie są jednomyślni w osądzie motywacyjnej roli oceniania. Można powiedzieć, że udzielone odpowiedzi podzieliły badaną zbiorowość na dwie prawie równe części. Przewaga osób potwierdzających wpływ oceniania na ich motywację jest bowiem niewielka i stanowi tylko 4%. Brak odpowiedzi jest również zastanawiający (15,6%). Pokusa włączenia tej kategorii do ocen wskazujących na brak wpływu oceniania na motywację jest duża. Mimo to nie ma uzasadnienia, aby tego dokonać.

Kolejną z uwzględnionych w badaniach ról oceniania była rola określona jako rozwojowa. W odniesieniu do pracowników oznacza ona przede wszystkim wpływ oceniania na rozwój ich potencjału zawodowego. Może być powiązana z planowaniem kariery i sukcesji. Ocenianie pozwala ustalić, jakiego rodzaju kompetencjami charakteryzuje się oceniany pracownik oraz jakie cechy kompetencji powinien rozwijać.

Charakterystyczny jest brak odpowiedzi na pytanie o tę rolę oceniania (40%). Trudno jest skomentować powyższą sytuację, być może pewną rolę odegrał brak skłonności pracowników do dzielenia się informacjami na temat proponowanych im w wyniku oceny szkoleń lub innych sposobów podwyższania kwalifikacji zawodowych.

Równie ważna jak motywacyjna i rozwojowa jest informacyjna rola oceniania. Pracownik bowiem powinien otrzymać informację o wynikach, jakie uzyskał podczas ocen. Dzięki temu może się dowiedzieć o swoich mocnych i słabych stronach, o postępach w pracy, a zarazem otrzymać zalecenia dotyczące proponowanych kierunków zmian.

⁵ M. Juchnowicz, *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 201–207.

Z zasad oceny wynika, że informacja zwrotna o wynikach ocen powinna być przekazywana w sposób taktowny i kulturalny zwłaszcza wtedy, gdy przekazuje się uwagi krytyczne. Przekazywanie informacji, zarówno o sylwetce kompetencyjnej osoby ocenianej, jak i o poziomie wykonania przez nią zadań, powinno się odbywać w cztery oczy, a pracownik musi mieć zapewnioną swobodę wypowiedzenia się podczas takiej rozmowy. Badania potwierdziły, że ocena spełniła rolę informacyjną. Wszyscy badani otrzymali bowiem informację zwrotną o wynikach swojej oceny. Ze źródeł wtórnych i nieformalnych można było się dowiedzieć, że oceny były pozytywne dla wszystkich pracowników, chociaż ich skala była zróżnicowana. Z pewnością byłoby interesujące przedstawienie zbiorcze ocen, uniemożliwia to jednak ochrona danych osobowych.

W systemie ocen okresowych pracowników ważnym elementem jest określenie podmiotu informującego o wynikach oceny. Z praktycznego punktu widzenia można wskazać, że rolę informatora, podobnie jak podmiotu oceniającego, spełniają bezpośredni przełożony i komisja oceniająca, a także współpracownicy, jeśli system ocen okresowych to uwzględnia.

Wyniki badań własnych pozwalają stwierdzić, że najczęściej (93,2%) podmiotem informującym o wynikach oceny był bezpośredni przełożony. Tylko 1,4% pracowników uzyskało informację o wynikach ocen od komisji oceniającej. Pozostali uczestnicy badań nie udzielili odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zostały im przedstawione wyniki oceny.

Rezultaty ocen okresowych pracowników

Szczególny nacisk w procesie badań położono na wyodrębnienie praktycznych rezultatów ocen okresowych. Z teorii wiadomo, że ocena może stanowić podstawę do awansów w strukturze władzy, podniesienia wynagrodzenia, zdobycia nowych umiejętności i wiedzy itp. Informuje ona o praktycznym wymiarze oceniającego przejawiającym się w podjętych decyzjach kierowniczych dotyczących ocenianego pracownika.

Wyniki badań jednoznacznie pozwalają stwierdzić, że w tym zakresie nie podjęto szerokich działań modyfikujących istniejący stan rzeczy, 49,6% ocenianych pracowników wskazało bowiem, że nie było żadnych skutków przeprowadzonej oceny, 20,4% osób otrzymało propozycję szkolenia, a 16,8% awansowało. Zmiany zakresu obowiązków dotyczyły niewielkiej grupy pracowników. Nie było wyróżnień. Za niezadowolające w wysokim stopniu można uznać stwierdzenie w badaniach braku praktycznych skutków ocen w kształtowaniu potencjału społecznego organizacji. Opinię taką wyraża bowiem prawie połowa wszystkich badanych (49,6%).

ROLA OCEN PRACOWNICZYCH W KSZTAŁTOWANIU POTENCJAŁU...

Powyższe wyniki badań skłaniają tylko do przypuszczenia, że w badanej organizacji nie funkcjonuje skuteczny system wsparty odpowiednimi instrumentami motywacyjnymi, pozwalający wykorzystać wyniki oceny dla celów kształtowania polityki kadrowej. Ocenianie bowiem z przeznaczeniem do akt mija się z celem.

Należy też podkreślić, że walory praktyczne oceniania nie obejmują wynagrodzenia, które pozostaje poza percepcją najważniejszych skutków oceny przez osoby badane. Można przypuszczać, że w obecnych warunkach możliwość rozwijania kariery zawodowej dla coraz większej grupy wykształconych pracowników staje się znacznie ważniejszym motywatorem niż wysokość wynagrodzenia. Jest zatem możliwe, że właśnie dlatego wśród skutków oceny podawanych przez uczestników badań wynagrodzenie nie znalazło swojego miejsca.

Niestety badania nie pozwoliły stwierdzić, w jakim stopniu dla pracowników badanej organizacji ważne jest zaplanowanie ich kariery w sposób gwarantujący im zrealizowanie własnych aspiracji i na ile wynagrodzenie jest traktowane jako źródło satysfakcji zawodowej i podstawa kształtowania jakości ich pracy.

Przydatność ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Jako zakończenie prezentacji opinii osób badanych na temat roli okresowych ocen pracowników posłużą opinie kadry kierowniczej na temat przydatności ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Większość badanej kadry kierowniczej (52,1%) ma świadomość nieprzydatności ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przeciwnego zdania jest 43,8% kadry kierowniczej, a 4,1% badanych nie ma zdania na ten temat.

Statystyczny obraz sytuacji w zakresie przydatności ocen można uznać za szczególnie niepokojący. Jeśli bowiem więcej niż połowa kadry kierowniczej stwierdza, że system ocen okresowych nie jest przydatny w kształtowaniu polityki personalnej, to jego stosowanie jest dyskusyjne. Poniesione koszty i czas to tylko niektóre z niepotrzebnie użytych zasobów. O wartości ocen okresowych nie są przekonane ani osoby oceniane, ani oceniające. Stosowanie ocen można w tej sytuacji potraktować jako wyraz wyłącznie administracyjnego podporządkowania się przepisom regulującym ogólnie wprowadzanie ocen okresowych.

Podejmując decyzję o wykorzystaniu systemu ocen w organizacji, należy pamiętać, że jest on skutecznym narzędziem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jedynie wtedy, gdy zostanie dostosowany do celów działalności organizacji. O tym, w jakim stopniu dany system ocen pozwala poznać, kształtować i motywować ocenianych do pożądanych działań, decyduje to, na ile system ten uwzględnia społeczną, organizacyjną i ekonomiczną sytuację organizacji i jej otoczenia⁶.

⁶ J. Dzieńdziora, *op. cit.*, s. 160.

Dlatego bardzo często zaleca się konstruowanie systemu ocen pod kątem grup pracowniczych z zastrzeżeniem, że system taki musi być co pewien czas, w zależności od potrzeb, modyfikowany, zmieniany i doskonalony. System ocen musi rozwijać się wraz z organizacją⁷.

Wyniki przeprowadzonych badań uzasadniają potrzebę takiej modyfikacji. Istnieją bowiem, o czym informowała kadra kierownicza, czynniki ograniczające wykorzystanie wyników ocen pracowniczych w praktyce. Ponad połowa badanej kadry kierowniczej (58,8%) uważa, że powodem niewykorzystywania wyników ocen w praktyce jest brak instrumentów motywacji, 23,5% kierowników jest natomiast zdania, że brak odzwierciedlenia wyników ocen w ich działalności kierowniczej jest wynikiem centralizacji decyzji w zakresie instrumentów polityki kadrowej badanej organizacji.

Spośród dwóch rodzajów czynników ograniczających stopień wykorzystania wyników okresowych ocen pracowników na szczególną uwagę zasługuje centralizacja decyzji w zakresie przydzielania i stosowania określonych instrumentów wpływu na zachowania pracowników w pracy. Kadra kierownicza nie ma możliwości tworzenia na swoim szczeblu kierowniczym odrębnego funduszu motywacyjnego i dowolnego dysponowania nim w ramach realizacji wniosków sformułowanych w wyniku dokonanej oceny pracowników.

Bibliografia

- Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Humanitas, Sosnowiec 2008.
- Juchnowicz M., *Współczesne tendencje motywowania pracowników w polskich realiach*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
- Tyborowska J., *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Test, Kraków 2001.
- Zarządzanie pracownikami*, red. E. Beck, E. Długosz-Truskowska, S. Guca, M. Lenart, B. Wiernek, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2001.

⁷ *Zarządzanie pracownikami*, red. E. Beck, E. Długosz-Truskowska, S. Guca, M. Lenart, B. Wiernek, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002, s. 103–104.



ROLA OCEN PRACOWNICZYCH W KSZTAŁTOWANIU POTENCJAŁU...

The role of employee assessment in shaping the organisation's social potential

Contemporary concepts of managing turn the interested organisations to the human resources treating them as the most important capital, indispensable for the organisation's development. Each organisation should build the way to the success by human resources in the changing, competitive surrounding to ensure functioning. System of employees' evaluation has the special role in forming the social potential of the organisation.

The aim of the article is to present the role of employees' evaluation in organisation's functioning in the aspect of own researches.





Bernard Maj

Rola standardów e-learningowych w procesie tworzenia kursów online

W ostatnich latach w Polsce i na całym świecie nastąpił znaczny wzrost liczby ośrodków wykorzystujących e-learning jako jeden ze sposobów przekazywania wiedzy. Dotyczy to zarówno szkolnictwa – od podstawowego poczynając, na wyższym kończąc (ze szkolnictwem ustawicznym dla dorosłych włącznie), jak i wewnętrznych szkoleń firmowych. Jednocześnie znacznie wzrosła liczba różnych szkoleń oraz osób szkolących się w takich ośrodkach. Skala inwestycji w e-learning jest ogromna. Szacuje się, że wartość światowego rynku e-learningu w 2010 roku może osiągnąć prawie 53 miliardy dolarów¹. W Europie w 2004 roku wydano 4 mld euro². O dalszym, planowanym rozwoju e-learningu w Europie, nie tylko w sferze komercyjnej, ale również w programowej, może świadczyć zatwierdzona nowa generacja programów unijnych związana z edukacją i szkoleniem, sprawami młodzieży, kulturą i sprawami obywatelstwa na okres 2007–2013. Program „Uczenie się przez całe życie” w jednym z głównych punktów kładzie nacisk na e-learning³.

¹ Global Industry Analysts, Inc., <http://www.strategyr.com/pressMCP-4107.asp>.

² Dane szacunkowe, por.: P. Mielcarek, M. Parczewski, L. Madeyski, *E-learning – analiza celów i możliwości ich realizacji na podstawie specyfikacji i standardów*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 30.

³ Decyzja nr 1720/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program działań w zakresie uczenia się przez całe życie, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pl/oj/2006/l_327/l_32720061124pl00450068.pdf.

Kształcenie komercyjne

Każdy inwestor decydujący się na wdrożenie systemu e-learningowego oczekuje, że rozwiązanie to przyspieszy, uprości i obniży koszty cyklu szkolenia pracowników. Początkowo będzie on zapewne zainteresowany nie tylko zakupem platformy LMS (Learning Management System), ale również gotowych kursów lub ich części od firm obcych. Z czasem, po nabyciu pewnych doświadczeń, może zdecydować się na tworzenie i ewentualną sprzedaż własnych kursów e-learningowych tworzonych najczęściej w systemach klasy LCMS (Learning Content Management System). Inwestor zainteresowany jest więc nie tylko wysoką jakością zakupionego rozwiązania e-learningowego związanego z intuicyjnym interfejsem zarówno tworzenia kursów, jak i całego procesu szkolenia (z punktu widzenia szkolącego, szkolonego oraz administratora systemu), ale także kosztem nabytego systemu. W związku z tym będzie on oczekiwać od takiego systemu następujących zachowań:

1. Zakupione kursy lub ich części w postaci obiektów szkoleniowych w prosty sposób można osadzić na systemach LMS i LCMS.
2. Zmiana lub rozwój własnego systemu nie wymaga zmian we wdrożonych kursach.
3. Wytworzone własne rozwiązania można osadzić na innym popularnym systemie (sprzedaż kursów lub ich części innym inwestorom).

Aby oczekiwania te były spełnione, wymagane są zachowanie zgodności przez systemy LMS i LCMS oraz oprogramowanie nie tylko kursów, ale także każdej części składowej w zgodzie z określonymi standardami. Powstanie standardów e-learningowych zostało podyktowane tymi samymi przesłankami co w innych dziedzinach komunikacji oraz wymiany danych. Wszędzie tam, gdzie istnieje wiele firm konkurujących ze sobą w świadczeniu danych usług, zachodzi konieczność standaryzacji wymiany danych pomiędzy owymi firmami, niezależnie od tego, na jakich platformach sprzętowo-systemowych pracują. Tak więc inwestor, który nie ucieka się jedynie do swoich specyficznych rozwiązań, a dodatkowo chce zarabiać na tworzeniu kursów lub ich części, zmuszony jest realizować szkolenia zgodnie ze standardami e-learningowymi.

Kształcenie otwarte

Podobnie jak obok rynku oprogramowania komercyjnego pojawiło się najpierw powoli, a w ostatniej dekadzie lawinowo oprogramowanie *open source*⁴, w przypadku szkoleń e-learningowych od kilku lat pojawiają się szkolenia niekomercyjne. Szkolenia takie tworzą przeważnie:

⁴ Historia *open source* sięga 1983 roku, kiedy to powstał projekt GNU mający na celu powrót do swobodnego, akademickiego podejścia do tworzenia i posługiwania się oprogramowaniem.

ROLA STANDARDÓW E-LEARNINGOWYCH...

1. Pasjonaci jakiejś wąskiej dziedziny nauki, chętnie dzielący się z innymi swoją wiedzą.
2. Szukający dodatkowej pracy w nadziei, że zostaną dostrzeżeni, a ich znajomość tematu, do którego napisali szkolenie, przyniesie im konkretne propozycje.
3. Ludzie nauki uważający, że dostęp do wiedzy powinien być bezpłatny.
4. Grupy młodzieży szkolnej i studenckiej, rozwiązującej zadania domowe i wymieniającej się ich rozwiązaniami.

Obecnie większość z kursów e-learningowych napisanych przez wyżej wymienione grupy ludzi to samouczki na stronach WWW, prezentacje, publikacje itp. Nawet jeśli część z nich pretenduje do miana jednostek dydaktycznych (AU – *Assignable Unit*) lub choćby ich elementów, to nie spełnia zazwyczaj standardów szkoleń nauczania na odległość. W związku z tym utrudniona jest znacznie ich implementacja na platformach e-learningowych. Niełatwe lub całkowicie niemożliwe jest również złożenie z nich nowych AU lub, w przypadku dużych szkoleń, ich podział na jednostki dydaktyczne.

Należy się spodziewać, że w następnym dziesięcioleciu ilość niekomercyjnych szkoleń nauczania na odległość, podobnie jak było to w przypadku oprogramowania *open source*, będzie wzrastać lawinowo. Aby jednak kursy te mogły być implementowane na platformach e-learningowych, muszą być pisane w zgodzie ze standardami.

Standardy w e-learningu

Istnienie standardów honorowanych przez twórców, przemysł i użytkowników końcowych jest koniecznym warunkiem poprawnego działania każdej technologii. Można na przykład nagrać płytę CD, wymienić baterię w latarce niezależnie od ich producentów. Do gniazda można wetknąć wtyczkę dowolnego urządzenia elektrycznego (oczywiście zgodnego z normami panującymi w danym kraju). Podobnie jest z e-learningiem, aczkolwiek, ponieważ jest to dziedzina młoda, jeszcze nie w pełni dojrzała i szybko się rozwijająca, standardy z nią związane ulegają częstym zmianom.

Można wyróżnić trzy rodzaje standardów⁵:

1. Standard oficjalny (*accredited, de iure*) oparty na aktach prawnych, rządowych regulacjach, międzynarodowych porozumieniach; standardy oficjalne – obowiązują globalnie i są powszechnie stosowane.

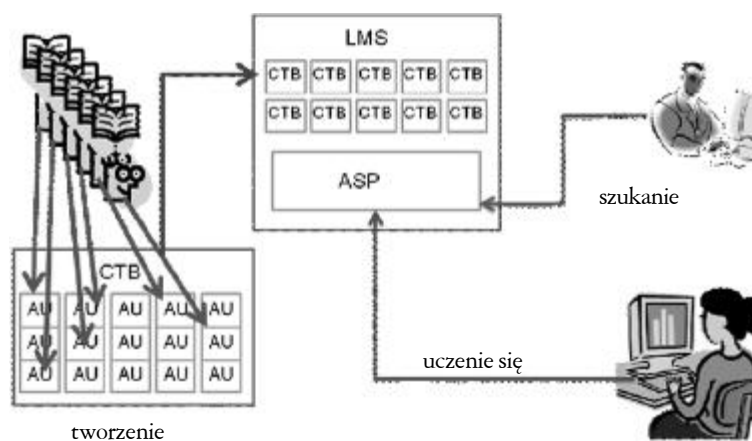
Za: K. Kowalczyk, *Historia rozwoju oprogramowania open source*, „E-mentor” 2004, nr 2, wersja elektroniczna.

⁵ R. Kortys, *Standardy w nauczaniu na odległość*, Poznańskie Warsztaty Telekomunikacyjne, Poznań 2004.

2. Standard praktyczny (*de facto*), który powstaje, gdy dostateczna liczba użytkowników stosuje dane rozwiązanie. Jest on często wynikiem walki producentów o klienta. Walkę tę najczęściej zwyciężają najwięksi, najzasobniejsi, posiadający większą siłę marketingową, co niestety nie zawsze idzie w parze z jakością rozwiązań w danej dziedzinie. Cechą takiego standardu jest zmienność wraz ze zmianą dostępnych technologii i upodobań użytkowników.
3. Standard wewnętrzny powstaje na użytek zespołu, jednej organizacji, często jest rozszerzeniem jednego z wyżej wymienionych standardów o potrzebne według zespołu lub organizacji elementy.

Rys. 1 przedstawia działania autorów, kursantów i ludzi postronnych mających do czynienia z platformą LMS.

Rys. 1. Różne aspekty działania ludzi na platformie LMS



Autorzy tworzą pojedyncze jednostki dydaktyczne. Aby można je było ze sobą powiązać, tworząc z nich cały kurs (CTB – *Computer Based Training*), muszą być napisane w takich samych ramach, czyli musi być zastosowany substandard platformy LMS. Jednakże jeśli cały kurs ma być implementowany na dowolnej platformie LMS, należy zachować jeden z rodzajów standardu szkolenia na odległość – standard pakowania. Jest on niezbędny, aby platforma mogła przenosić i zestawiać składniki w jedną całość.

Aby platforma kontynuowała szkolenie kursantów, musi ich przede wszystkim autoryzować, a następnie śledzić wykorzystanie przez nich jednostek dydaktycznych oraz ich wyniki w nauce. Odpowiada za to standard komunikacji niezbędny do interakcji pomiędzy kursantem, treścią i platformą.

Platforma musi mieć również możliwość skatalogowania i udostępnienia informacji o posiadanych kursach, ich zawartości merytorycznej i technologicznej,

ROLA STANDARDÓW E-LEARNINGOWYCH...

czyli o tym, z ilu, jakich, o jakiej treści i jakiego typu jednostek dydaktycznych składa się szkolenie. Odpowiada za to standard metadanych.

Organizacje standaryzujące w obszarze nauczania na odległość można podzielić na cztery grupy:

1. Organizacje standaryzujące technologie e-learningu.
2. Organizacje standaryzujące jakość materiałów (merytoryczną).
3. Uznane organizacje akredytujące standardy (IEEE).
4. Organizacje standaryzujące technologie cząstkowe wykorzystywane w zdalnym nauczaniu (np. W3C standaryzująca metajęzyk XML).

Pośród organizacji standaryzujących jakość materiałów należy wymienić przede wszystkim ASTD Certification Institute's E-learning Courseware⁶ zrzeszającą również polskich specjalistów⁷. Artykuł odnosi się jednak głównie do pierwszej i trzeciej grupy organizacji. Wśród nich na specjalną uwagę zasługują:

1. AICC – Aviation Industry CBT Committee⁸ – międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające profesjonalistów tworzących systemy treningowe i edukacyjne dla przemysłu lotniczego. AICC stworzyło standard o tej samej nazwie.
2. IMS – Global Consortium⁹ – organizacja non-profit powstała w ramach konsorcjum instytucji edukacyjnych, wydawców i firm tworzących oprogramowanie. Cel, jaki przed sobą postawiła, to opracowanie specyfikacji środowiska i nauczanych treści w kształceniu rozproszonym. IMS generuje bardzo ogólne wskazówki oraz przewodniki, które są zintegrowane z ewoluującymi wersjami SCORM (Sharable Content Object Reference Model).
3. ADL – Advanced Distributed Learning¹⁰ – organizacja nadzorująca i integrująca wskazówki i rozwiązania innych organizacji (m.in. AICC i IMS) w postaci SCORM.
4. IEEE LTSC – IEEE Learning Technology Standards Committee¹¹ – organizacja przekształcająca wspomniane wyżej wskazówki w oficjalne standardy światowe i przemysłowe (ISO).

Standard pakowania zawartości

Standard ten określa sposoby grupowania i łączenia poszczególnych plików składających się na jednostkę dydaktyczną oraz jednostek dydaktycznych w cały kurs

⁶ <http://www.astd.org/content/ASTDcertification/>.

⁷ <http://www.astd.pl>.

⁸ <http://www.aicc.org>.

⁹ <http://www.imspjroject.org>.

¹⁰ <http://www.adlnet.org>.

¹¹ <http://standards.ieee.org>.

w celu zagwarantowania, że każdy plik trafi na właściwe miejsce w docelowej platformie dydaktycznej. Standard ten opisuje przede wszystkim:

1. Metodologię katalogowania plików w jednostce dydaktycznej.
2. Schemat organizacji jednostek dydaktycznych, tak by system mógł wyświetlić spis treści, a użytkownik mógł uruchomić dowolnie wskazany moduł.
3. Metodologię przenoszenia jednostek dydaktycznych pomiędzy platformami bez potrzeby definiowania struktury katalogów.
4. Metodologię łączenia i rozdzielania plików.

Obecnie istnieją trzy dominujące standardy pakowania na platformach LMS:

1. AICC.
2. IMS GC.
3. SCORM, który zaadaptował w wersji 1.2 IMS GC i w kolejnych wersjach jest kontynuowany z niewielkimi zmianami.

W nowo powstających projektach preferowany jest SCORM 2004. Należy nadmienić, że istnieje wiele narzędzi zarówno komercyjnych, jak i bezpłatnych zapisujących jednostki dydaktyczne do formatów zgodnych ze SCORM 2004.

Standard komunikacji

Standard ten definiuje komunikaty wraz ze sposobem ich wymiany pomiędzy platformą e-learningową, jednostką dydaktyczną a komputerem kursanta. Od komunikatów tych wymaga się, aby przynosiły informacje spełniające następujące założenia:

1. System musi wiedzieć, czy i przez kogo jednostka dydaktyczna została uruchomiona, aby mogła spersonalizować wyświetlaną zawartość.
2. Jednostka dydaktyczna informuje system, jaka część materiału została przestudiowana przez kursanta.
3. System nadzorujący musi rejestrować postępy kursanta.
4. System nadzorujący musi wiedzieć, kiedy kursant zakończył (zamknął) jednostkę dydaktyczną.

Istnieją dwa dominujące standardy dotyczące komunikacji w e-learningu:

1. AICC Guidelines and Recommendation (AGR006, AGR010).
2. SCORM RTE (Runtime Environment).

W nowo powstających projektach preferowany jest SCORM RTE, tym bardziej że zaadaptował on cały standard AICC. W typowej implementacji SCORM RTE komunikacja następuje przy wykorzystaniu funkcji języka JavaScript z dedykowanej biblioteki opisującej bogaty i złożony język komunikacji. Należy nadmienić, że również do formatów zgodnych ze standardem SCORM RTE można zapisywać z wielu programów zarówno komercyjnych, jak i bezpłatnych.

Standard metadanych

W systemach e-learningowych metadane to etykiety opisowe używane w celu indeksowania materiałów dydaktycznych. Dzięki nim wyszukiwanie kursów, jednostek dydaktycznych czy nawet ich składowych jest znacznie szybsze i łatwiejsze. Szczególnie ważne są one w repozytoriach szkoleń. Mogą dostarczyć dużej ilości informacji dotyczących całego kursu i jego części składowych. Metadane między innymi dostarczają:

1. Kursantowi – wszystkich danych niezbędnych do zidentyfikowania właściwego kursu i jego zawartości.
2. Autorowi – informacji pozwalających na identyfikację i selekcję tych AU (lub ich składowych), które będą odpowiednie do tworzonego kursu.
3. Autorowi i administratorowi – danych o autorze, prawach autorskich, możliwości implementacji AU.

Obecnie istnieją trzy standardy dotyczące metadanych:

1. IEEE 1484.12 Learning Object Metadata Standard.
2. IMS Learning Resources Metadata Specification.
3. SCORM Metadata Standards (oparty na IEEE 1484.12).

Opracowanie metadanych, a nawet metadanych do metadanych, i ich edycja powiększają koszty tworzenia i rozwoju szkoleń e-learningowych, gdyż wymagają specjalnych kompetencji i dodatkowego czasu. Jednakże na całym świecie powstają repozytoria przechowujące szkolenia. Aby szkolenie mogło być tam umieszczone, musi być opisane w zgodzie ze standardami metadanych. Można powiedzieć, że jednostka dydaktyczna nieopisana metadanymi nie jest (i nie będzie) widoczna w Internecie¹². Opiniotwórcza firma analityczno-badawcza Gartner w swym raporcie *The top 10 strategic technologies for 2008*¹³ na czwartym miejscu wymienia konieczność tworzenia metadanych i zarządzania nimi.

Podsumowanie

Niezależnie od tego, czy twórcy kursów podchodzą do swojej pracy komercyjnie, czy hobbystycznie, chcąc zaistnieć na rynku szkoleń zdalnych, będą musieli opracowywać jednostki dydaktyczne w zgodzie ze standardami e-learningowymi. Wszystko wskazuje na to, że w najbliższych latach pozostanie jeden standard (a raczej grupa standardów) – ADL SCORM. Dotyczy to wszystkich trzech grup

¹²J. Brzostek-Pawłowska, *Rola metadanych w upublicznieniu, promocji i interoperacyjności e-kontentu*, http://www.e-edukacja.net/trzecia/_referaty/14_e-edukacja.pdf.

¹³<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=530109>.

Bernard Maj

standardów wykorzystywanych w e-learningu. Szczególnie ważne w najbliższych latach będzie położenie nacisku na standard metadanych, tak aby jednostki dydaktyczne mogły być odnalezione w Internecie, a nie jedynie na konkretnej platformie LMS. Obecnie często jest on pomijany ze względu na dodatkowy czas i koszty konieczne do jego spełnienia w trakcie tworzenia kursów.

The role of e-learning standards in the process of on-line courses development

In recent years, both in Poland and in the whole world, significant increase has been visible in the number of centres using e-learning as one of the methods of transferring knowledge. Simultaneously, there has been also visible the increase in the number of trainings and people trained in such centres. It has been estimated that the value of the world e-learning market can reach almost 53 billion dollars by 2010. Similarly to the issue of the commercial software market, *open source* software started to appear slowly and then rapidly, in the last decade. In case of e-learning trainings, non-commercial trainings have been visible for a few years. Most of them, however, do not conform to the standards of teleteaching trainings concerning packing, communication or metadata, and as a consequence, their implementation is significantly hindered on e-learning platforms as well as their division into didactic units (AU).

Wojciech Huszlak, Marta Woźniak

Wpływ dofinansowania ze środków EFS na rozwój współpracy środowiska naukowo-badawczego z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw

Streszczenie: W artykule poruszony został problem współpracy środowiska naukowo-badawczego z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Pokazano także możliwość tworzenia dogodnych warunków do zaistnienia takiej współpracy na przykładzie projektu organizacji staży absolwenckich w przedsiębiorstwach. Potrzeba współdziałania tych dwóch środowisk wynikała w tym przypadku z konieczności realizacji celów projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W artykule przedstawione zostały także rezultaty współpracy między uczelnią a małymi i średnimi przedsiębiorstwami, jak również ocena roli dofinansowania projektu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) na jej zainicjowanie i rozwój.

Współpraca środowiska naukowo-badawczego z przedsiębiorstwami

W dobie globalizacji gospodarki światowej, a tym samym coraz większej konkurencji, zdolność do kreowania innowacji staje się coraz ważniejszym czynnikiem, który warunkuje powodzenie ekonomiczne. Opiera się ona na działalności badawczo-rozwojowej. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w warunkach polskich poziom innowacyjności przekłada się bezpośrednio na rentowność firmy. Przedsiębiorstwa innowacyjne są zdecydowanie bardziej rentowne od tych, które nie ponoszą nakładów na działalność badawczo-rozwojową (B+R). Związek taki istnieje również w innych

rozwiniętych gospodarkach, a w szczególności dotyczy przedsiębiorstw działających w sektorach wysokiej techniki. Doskonałym przykładem jest Irlandia, która stała się najszybciej rozwijającym się krajem Unii Europejskiej minionego dziesięciolecia.

Tymczasem innowacyjność polskich przedsiębiorstw pozostaje nadal stosunkowo niska, co wyraża się jednym z najniższych wskaźników innowacyjności¹ w Europie. Należy zaznaczyć, że utrzymywanie się tego stanu przez dłuższy czas może oznaczać z dużym prawdopodobieństwem pogorszenie pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw w przyszłości. Pod względem innowacyjności (rozumianej zarówno jako kreowanie, jak i wdrażanie nowych technologii) Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc wśród krajów UE oraz OECD.

Obecnie tylko niewielki odsetek przedsiębiorstw w Polsce może zostać zaliczony do grupy innowacyjnych. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że Polska ma jeden z najniższych wśród krajów UE wskaźników udziału wydatków na badania i rozwój, szczególnie w sektorze przedsiębiorstw. Według ostatnich dostępnych danych, w 2005 roku udział wydatków na B+R w wartości PKB wynosił w Polsce jedynie 0,56%, podczas gdy średnia dla UE-15 kształtowała się na poziomie 1,92%, a w USA odsetek ten wynosił 2,66%.

Około 2/5 środków na badania i rozwój zostało wydanych w ramach sektora publicznego, a jedynie 30% stanowiły wydatki na projekty badawcze w przedsiębiorstwach prywatnych. W porównaniu z innymi krajami rozwiniętymi w Polsce rola sektora publicznego w finansowaniu B+R jest zdecydowanie większa. W krajach UE-15 2/3 wydatków na badania i rozwój jest ponoszone przez przedsiębiorstwa, podczas gdy jedynie 12,5% przypada na sektor publiczny.

Powszechnie znanymi problemami są: mała liczba wdrożeń nowych technologii, mała liczba nowych przedsiębiorstw tworzonych na podstawie nowych technologii oraz niewystarczająca współpraca środowisk gospodarczych i naukowych. Według badań Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych (CASE), do jednej z najważniejszych przyczyn tego stanu rzeczy należy zaliczyć brak efektywnej współpracy pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym i prywatnym w zakresie podnoszenia innowacyjności.

Wydaje się także, że konieczne jest promowanie wśród przedsiębiorców podstaw innowacyjnych. Tylko około 1% przedsiębiorstw dostrzega w swoich strategiach rozwoju innowacje jako źródło przyszłej przewagi konkurencyjnej².

¹ Wskaźnik innowacyjności określa udział w badanej populacji przedsiębiorstw przemysłowych, które w okresie 3-letnim wprowadziły innowacje techniczne.

² Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, M. Starczewska-Krzysztozek, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw – raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2006”*, Warszawa, maj 2006.

WPŁYW DOFINANSOWANIA ZE ŚRODKÓW EFS...

W latach dziewięćdziesiątych, wzrost krajowego sektora przedsiębiorstw opierał się na wykorzystaniu prostych rezerw posttransformacyjnych. Zarządy firm skupiały się na prostych procesach dostosowawczych i wykorzystywaniu przewagi kosztowej względem zachodnich konkurentów, wypełniając powstałą po transformacji gospodarczej lukę popytową na produkty i usługi podstawowe o niewielkiej wartości dodanej. Działania te zapewniały firmom wystarczający wzrost sprzedaży, który nie zmuszał ich do poszukiwania rozwiązań innowacyjnych. Obecnie przewagę konkurencyjną firmom może zapewnić jedynie inwestowanie w działania innowacyjne.

Działalność badawczo-rozwojowa sektora MSP w Polsce opiera się głównie na wewnętrznym wysiłku przedsiębiorstw. Duże firmy są bardziej skłonne do powierzania realizacji części prac jednostkom zewnętrznym – np. uczelniom czy firmom konsultingowym. Z kolei firmy z sektora MSP przejawiają umiarkowany stosunek do tego typu działań, co z kolei może wynikać w dużej mierze ze słabości kapitałowej tych przedsiębiorstw.

Struktura nakładów innowacyjnych w Polsce jest typowa dla państw o bardziej tradycyjnej gospodarce, w których wdraża się głównie technologie opracowane i wcześniej sprawdzone w innych krajach. Szczególnie dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw. W rezultacie 87% nakładów na innowacje w MSP przemysłowych stanowią wydatki inwestycyjne. Mniejszy udział inwestycji w nakładach innowacyjnych występuje w regionach, gdzie są większe nakłady na B+R, gdyż te dwie kategorie wydatków przeważają w Polsce. W UE-15 (starej piętnastki) wydatki inwestycyjne to około 22% nakładów innowacyjnych. Utrzymywanie się tego stanu odzwierciedla słabość procesu zarządzania innowacjami w polskich przedsiębiorstwach – odnosi się wrażenie, iż większość przedsiębiorstw chce zakupić nowe maszyny i uważa, że to wystarczy, by wygrać walkę konkurencyjną³. Śladową część nakładów innowacyjnych MSP stanowią wydatki na szkolenia personelu związane z wprowadzanymi innowacjami.

Badania przeprowadzone w latach 2001–2003 wśród polskich małych i średnich firm pokazały, że współpraca w procesie innowacyjnym, w szczególności z uczelniami, oraz wyższy poziom wykształcenia personelu sprzyjają wprowadzaniu przez przedsiębiorstwa innowacji w skali branży, co zwiększa szanse na wzrost rentowności i udziału firm w rynku. MSP współpracujące z jednostkami naukowo-badawczymi w procesie innowacyjnym cechują się też wyższymi udziałami eksportu w wartości sprzedaży⁴.

³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

⁴ *Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.

Z najnowszych dostępnych badań wynika, że aż 20% polskich przedsiębiorców nie wie o możliwości współpracy ze środowiskiem naukowym. Aż 40% firm nie próbowało nigdy nawiązać współpracy z naukowcami, a 56% przedsiębiorców nie widzi potrzeby podejmowania współpracy z sektorem nauki, jednak ci, którzy podjęli tę współpracę, są z niej zadowoleni (68%). Zaledwie 3% firm jest zawiedzionych efektami tej współpracy, głównie z powodu „zbyt teoretycznego” podejścia naukowców do interesujących ich zagadnień i nieznamomości realiów rynkowych. Kontrastuje to jednak z opiniami przedsiębiorców, którzy już podjęli współpracę z naukowcami. Twierdzą oni, że współpraca taka zapewnia zwiększenie innowacyjności firmy oraz powodzenie w konkurencji na rynku. Dzięki współpracy 61% przedsiębiorstw chciałoby wdrożyć innowacyjne rozwiązania, 51% – uzyskać dostęp do najnowszej wiedzy, a tylko 43% – podnieść konkurencyjność firmy.

Trzeba jednak zaznaczyć, że współpracy z przedsiębiorstwami nie poszukuje około 15% ośrodków naukowych; naukowcy uważają się również za bardziej aktywnych w poszukiwaniu dróg komercjalizacji badań.

Pracownicy naukowcy uważają, że głównymi przeszkodami we wdrażaniu ich pomysłów są: brak firm finansujących ich badania (35%), brak inicjatywy oraz zainteresowania ze strony przedsiębiorców (30%), brak dostatecznych zachęt ze strony państwa (30%) oraz brak kompetentnych pośredników we współpracy nauki i biznesu (25%). Według naukowców, dzięki współpracy z nimi firma będzie mogła: osiągnąć wyższe zyski i poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku (62%) oraz stworzyć nowe miejsca pracy (39%)⁵.

Biorąc pod uwagę znaczenie współpracy sektora B+R z przedsiębiorstwami dla rozwoju gospodarczego Polski, wyniki powyższego badania należy uznać za bardzo istotną wskazówkę podejmowanych w przyszłości działań.

Konieczne są zatem zwiększenie świadomości przedsiębiorców co do możliwości współpracy z ośrodkami naukowymi i wynikających z niej realnych korzyści oraz umożliwienie obu stronom nawiązania współpracy i tworzenia forów współpracy, wymiany kontaktów i dialogu.

Należy się w związku z tym zastanowić, w jaki sposób można wspierać innowacyjność polegającą na wzmocnieniu współpracy pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym a gospodarką, a także jaką rolę w tym procesie mogą odegrać fundusze UE, w szczególności Europejski Fundusz Społeczny.

⁵ *Raport. Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, listopad 2006.

Fundusze Unii Europejskiej

Fundusze strukturalne są instrumentami Polityki Strukturalnej Unii Europejskiej. Ich zadaniem jest wspieranie restrukturyzacji i modernizacji gospodarek krajów UE. W ten sposób zwiększa się spójność ekonomiczna i społeczna Unii. Fundusze kierowane są do tych sektorów gospodarki i regionów, które bez pomocy finansowej nie są w stanie osiągnąć średniego poziomu ekonomicznego w UE. Polska korzysta z funduszy strukturalnych od maja 2004 roku. Najważniejsze są dwa fundusze: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego oraz Europejski Fundusz Społeczny. Na poziomie krajowym fundusze wdrażane są przez tzw. programy operacyjne.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego finansuje działania wspierające sferę badawczo-rozwojową o charakterze inwestycyjnym (tworzenie odpowiedniego zaplecza dla prowadzenia badań, infrastruktura badawcza etc.), natomiast finansowanie współpracy nauki i przedsiębiorstw wspierane jest w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W latach 2004–2006 fundusze dostępne były w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Poprzez ten program wdrażane były Regionalne Strategie Innowacji (RSI), których celem jest m.in. budowa w regionach trwałego partnerstwa pomiędzy jednostkami naukowymi a przemysłem, w ramach działania 2.6. Regionalne Strategie Innowacji i transfer wiedzy.

Główne cele działania to podniesienie potencjału regionalnego w zakresie innowacji poprzez wzmocnienie współpracy między sektorem badawczo-rozwojowym a gospodarką. Projekty obejmują m.in.: tworzenie Regionalnych Strategii Informacyjnych oraz sieci transferu innowacji pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym, przedsiębiorstwami i innymi podmiotami na poziomie regionalnym i lokalnym, rozwój systemu komunikowania się i wymiany informacji, takich jak informacje dotyczące szkoleń i innych działań edukacyjnych wspierających transfer innowacji, transfer wiedzy z sektora badawczo-rozwojowego do przedsiębiorstw przez staże w przedsiębiorstwach, stypendia dla najlepszych absolwentów szkół wyższych kontynuujących naukę na studiach doktoranckich z zakresu nauk ścisłych, technicznych oraz kierunków studiów wykorzystywanych w rozwoju klastrów przemysłowych.

W obecnym okresie programowania (2007–2013) finansowanie współpracy nauki z biznesem będzie realizowane poprzez Program Operacyjny Kapitał Ludzki w ramach następujących działań:

1. Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym. Celem tego działania jest podniesienie kompetencji kadr systemu B+R do poziomu zapewniającego efektywną współ-

pracę jednostek naukowych i przedsiębiorstw w zakresie wdrażania osiągnięć naukowych w gospodarce. Do finansowania przewidziano projekty dotyczące podnoszenia umiejętności pracowników systemu B+R (np. kursy, szkolenia, studia podyplomowe) w dziedzinie zarządzania badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi oraz komercjalizacji rezultatów prac badawczych (w tym również w zakresie ochrony własności intelektualnej i przemysłowej); projekty dotyczące podnoszenia świadomości pracowników systemu B+R w zakresie wagi i zasad badań naukowych i prac rozwojowych dla gospodarki, a także potrzeb sektora nauki i gospodarki w tym zakresie; przedsięwzięcia upowszechniające osiągnięcia nauki polskiej i światowej w procesie kształcenia na poziomie wyższym.

2. Działanie 8.2. Transfer wiedzy. Celem tego działania jest zwiększenie transferu wiedzy i wzmocnienie powiązań sfery B+R z przedsiębiorstwami, służące rozwojowi gospodarcemu regionów.

- Poddziałanie 8.2.1. Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw. Do finansowania przewidziano następujące działania: staże i szkolenia praktyczne dla pracowników przedsiębiorstw w jednostkach naukowych, pracowników naukowych (uczelni i innych jednostek naukowych) w przedsiębiorstwach; promocja idei przedsiębiorczości akademickiej w celu komercjalizacji wiedzy i umiejętności zespołu działającego na uczelni lub w przemyśle (firmy typu *spin off* lub *spin out*); szkolenia i doradztwo dla pracowników uczelni i jednostek naukowych, doktorantów, studentów i absolwentów uczelni zamierzających rozpocząć własną działalność gospodarczą typu *spin off* lub *spin out*;
- Poddziałanie 8.2.2. Regionalne Strategie Innowacji. Do finansowania przewidziano następujące działania: tworzenie, rozwój i aktualizacja RSI przez studia, analizy, ekspertyzy; wsparcie szkoleniowo-doradcze dla podmiotów odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI; tworzenie i rozbudowa systemu monitorowania RSI; wsparcie tworzenia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między badaczami naukowymi a przedsiębiorcami w zakresie innowacji i transferu technologii pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami badawczo-rozwojowymi, uczelniami i innymi podmiotami na poziomie regionalnym i lokalnym (poprzez m.in.: kampanie informacyjne i imprezy służące kojarzeniu partnerów i promocji transferu wiedzy i innowacji); rozwój systemu komunikowania się i wymiany informacji; stypendia naukowe dla doktorantów kształcących się na kierunkach uznanych za szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju województwa.

Projekt „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”

Przykładem projektu finansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny, którego celem było wzmocnienie współpracy pomiędzy uczelnią a firmami, jest projekt „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”.

Projekt „Staże partnerskie dla innowacji MSP” zgodnie z podstawowymi kierunkami rozwoju wynikającymi z polityk wspólnotowych, w szczególności z polityką społeczeństwa informacyjnego, odpowiada na potrzeby i problemy małopolskich MSP związane z niskim poziomem absorpcji innowacyjnych technologii oraz transferu wiedzy z sektorem B + R.

Województwo małopolskie posiada niekwestionowane atuty mogące stworzyć silny potencjał dla innowacyjności – rozwinięte szkolnictwo wyższe oraz potencjał naukowy. Jednak liczne badania dowodzą, że potencjał ten nie jest wykorzystywany, co ma negatywny wpływ na konkurencyjność województwa. Poziom innowacyjności w małopolskich MSP oceniany jest jako niski, infrastruktura wspierania innowacji i transferu technologii jest słabo rozwinięta, a istniejące instytucje nie współpracują ze sobą.

Projekt wpisuje się całkowicie w założenia RSI celu strategicznego C.3. Innowacyjne Firmy – przez zarówno tworzenie regionalnych partnerstw dla innowacji, wspieranie rozwoju potencjału naukowego w regionie, jak i wspieranie tworzenia oraz rozwoju przedsiębiorstw nowatorskich i zaawansowanych technologicznie.

Z sondażu przeprowadzonego wśród pracodawców przystępujących do projektu wynika, że największych problemów we wdrażaniu innowacyjnych technologii przysparza im brak wykwalifikowanej kadry oraz wystarczających funduszy. **Firmy głównie opierają się na zasobach ludzkich we własnych jednostkach, nie korzystają z możliwości transferu wiedzy (potwierdzają to wyniki podane w RSI – w 40,5% firm nowe rozwiązania tworzy własny personel). Zaledwie 23% firm współpracuje z uczelnią wyższą.** Jednocześnie połowa badanych podaje, że **30% pracowników nie posiada znajomości obsługi nowoczesnych technologii.** Warto wspomnieć też, że przedsiębiorcy **niechętnie zatrudniają młode osoby**; województwo wyróżnia się na tle pozostałych najwyższym odsetkiem bezrobotnych młodych osób – stopa bezrobocia kształtuje się na poziomie dwukrotnie wyższym niż w Polsce (raport „Województwo małopolskie”). Problemem dla innowacyjności MSP jest także brak funduszy na wdrażanie przedsięwzięć rozwojowych. Równocześnie małopolscy przedsiębiorcy nie korzystają w wystarczającym stopniu z możliwości dofinansowania tych przedsięwzięć ze źródeł zewnętrznych, np. funduszy unijnych (wniosek o dofinansowanie złożyło zaledwie 17% małopolskich firm, z czego tylko połowę rozpatrzono pozytywnie).

Projekt stanowił próbę podjęcia działań zmierzających do zmiany przedstawionej sytuacji.

Przedsiębiorstwa (w sumie 13 firm) zgłosiły swój udział w projekcie, ponieważ upatrują w nim szansę na skuteczny rozwój firmy. Przedstawiciele małopolskiego sektora MSP biorący udział w projekcie podają dwie główne bariery w skutecznym wdrażaniu innowacyjnych technologii:

1. Brak wykwalifikowanych pracowników.
2. Brak funduszy na wdrażanie innowacyjnych przedsięwzięć rozwojowych.

Realizacja projektu

Projekt zakładał organizację 20 płatnych staży dla studentów i absolwentów uczelni w 13 przedsiębiorstwach, których celem było wdrożenie innowacyjnych systemów i rozwiązań informatycznych, służących podnoszeniu konkurencyjności i jakości funkcjonowania firm. Projekt realizowany był w partnerstwie pod przewodnictwem Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Partnerami w projekcie były: Stowarzyszenie PLinEU oraz 3 firmy informatyczne – Compass Internet Services Network s.c., Omni–Araneo s.c., ESC SA.

Staże poprzedzone były profesjonalnym przygotowaniem absolwentów, polegającym na ich udziale w warsztatach rozwijających kompetencje miękkie oraz specjalistycznych warsztatach informatycznych.

Staż podzielono na 2 etapy: I – szkolenie w firmie informatycznej trwające miesiąc; II – realizacja projektu wdrożeniowego w firmie przy współpracy z doradcą z uczelni. Taka konstrukcja miała na celu usprawnienie komunikacji pomiędzy firmą informatyczną a klientem – czyli firmą, która wdraża innowacyjne rozwiązania, najczęściej informatyczne. Już sam fakt poznania specyfiki funkcjonowania firm informatycznych stanowił wartość dodaną dla firm, w których było prowadzone wdrożenie. Stażysta pełnił rolę doskonałego łącznika rozumiejącego język informatyczny. Drugi etap stażu trwał nawet 10 miesięcy. W trakcie stażu stażyści mieli również możliwość konsultacji ze specjalistami w zakresie wdrażania nowych technologii wywodzącymi się ze środowisk uczelnianych.

Rezultaty projektu

Przeprowadzona ewaluacja projektu pozwoliła na zbadanie jego rezultatów określonych we wniosku o dofinansowanie. Najważniejszym z nich w kontekście współpracy uczelni i przedsiębiorstw było podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wdrożenie innowacji w zakresie technologii informatycznych. W rozu-

mieniu projektu innowacją była każda zmiana (głównie technologiczna), która z punktu widzenia danej firmy prowadziła do stworzenia nowych technologii, produktów i usług zaspokajających nowe potrzeby klienta lub dotychczasowe (znane) w nowy (bardziej kompetentny) sposób. Tym samym dzięki wdrożeniu innowacji wzrastała pozycja i konkurencyjność firmy.

W każdej z 13 uczestniczących w projekcie firm z sektora MSP wdrażany był jeden projekt innowacyjny podzielony na dwa etapy. Wyjątkiem była jedna firma, w której równocześnie realizowano dwa projekty innowacyjne. Jak pokazują wyniki badań, większość przedsiębiorstw osiągnęła poziom wskaźników założonych w początkowej ewaluacji projektu.

Rozwiązania innowacyjne wdrażane w przedsiębiorstwach objętych projektem miały dwojaki charakter: procesowy (5) i organizacyjny (5). Żadna z firm nie wprowadzała innowacji produktowej.

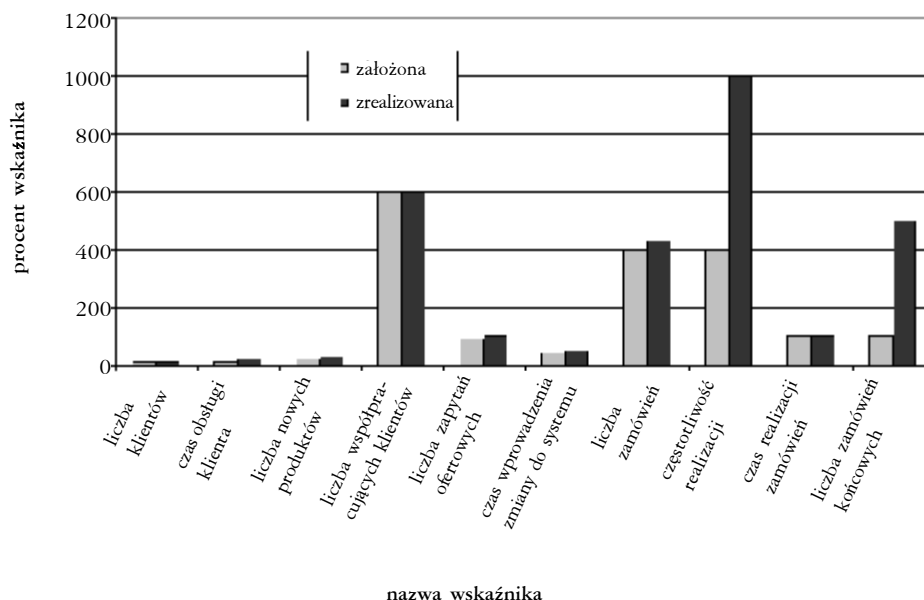
Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w firmach przyczyniło się do usprawnienia i polepszenia ich sposobu funkcjonowania. Świadczy o tym poziom osiągnięcia założonych wskaźników w ramach ewaluacji *a priori*. Wskaźniki zostały dobrane w ten sposób, aby w najbardziej wiarygodny, a zarazem wyraźny sposób pokazać zmianę, jaka dzięki wdrożeniu innowacji zaszła w firmie.

W większości zakładane na początku procesu wdrażania wartości wskaźników zostały osiągnięte lub zbliżyły się do pożądanego poziomu. Tylko w jednym przypadku wartość wskaźnika osiągnęła niecałe 50%. Niemniej sytuacja firmy uległa znacznej poprawie, zwiększając liczbę klientów końcowych o 100% w stosunku do sytuacji sprzed wdrożenia innowacji. Na uwagę zasługuje również, że jest to firma, która w trakcie uczestnictwa w projekcie skorzystała z możliwości konsultacji z doradcą wskazanym przez lidera projektu – Krakowską Szkołę Wyższą. Badanie funkcjonalności strony WWW przeprowadzone przez zespół konsultantów wykazało spore braki we wdrożonym narzędziu, co może być przyczyną owej niższej niż zakładano efektywności innowacji. Niemniej jednak z pewnością jako korzyść z uczestnictwa w projekcie należy wskazać wnioski płynące z przeprowadzonej analizy, które zostaną wykorzystane przez firmę do usprawnienia wdrożonego systemu sprzedaży internetowej.

Wśród badanych przedsiębiorstw wyróżnia się firma, w której zakładane wcześniej wartości wskaźnika zostały przekroczone aż czterokrotnie.

Postęp w osiąganiu zakładanych wskaźników, a więc zmiany, jakiej uczestnikami stali się beneficjenci instytucjonalni projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”, przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 1. Realizacja projektu



Źródło: raport z ewaluacji projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”.

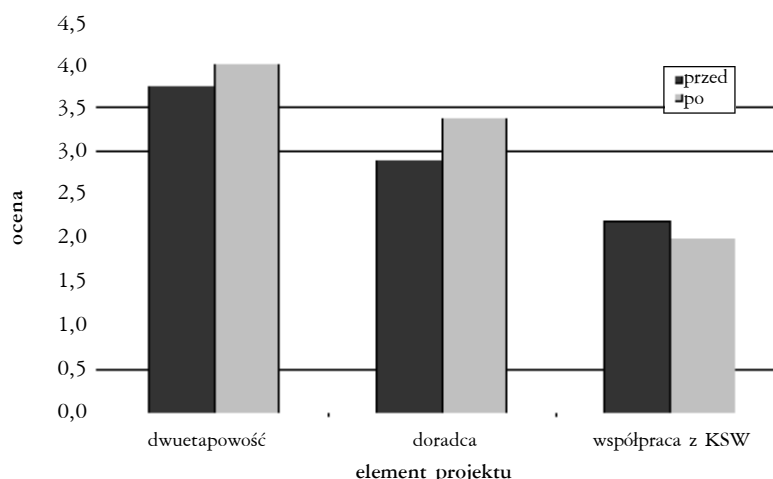
Przedmiotem ewaluacji końcowej było także oszacowanie, jak poszczególne elementy projektu sprzyjały wdrożeniu zmiany. Pod uwagę brano następujące czynniki:

1. Dwuetapowość staży.
2. Współpracę z Krakowską Szkołą Wyższą.
3. Współpracę z doradcą.

Według firm, najważniejszym, korzystnie wpływającym na wdrożenie zmiany elementem projektu był podział programu stażowego na dwa etapy. Pierwszy, trwający miesiąc, odbywał się w firmie informatycznej opracowującej innowację, która następnie była wdrażana w firmie docelowej. Podczas tego etapu stażysta zapoznawał się ze specyfiką innowacji i był przygotowywany do jej wdrożenia podczas drugiego etapu stażu. Przedstawiciele firm docelowych wskazywali, że rozwiązanie polegające na podziale stażu na dwa etapy umożliwiło bardzo dobre przygotowanie stażysty do aktywnego włączenia się w proces wdrażania innowacji oraz nawiązanie ścisłej i owocnej współpracy pomiędzy wszystkimi stronami zaangażowanymi w projekt.

Bardzo ciekawie przedstawia się porównanie oceny oczekiwań firm wskazanych w ewaluacji początkowej i rzeczywistej oceny dokonanej w ewaluacji końcowej (rys. 2).

Rys. 2. Porównanie ocen



Źródło: raport z ewaluacji projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”.

W większości przypadków oczekiwania firm względem wpływu poszczególnych elementów projektu na wdrożenie innowacji przewyższają ocenę dokonaną na zakończenie projektu. Oczekiwania te nie zostały w pełni spełnione jedynie w przypadku współpracy z Krakowską Szkołą Wyższą, co można tłumaczyć problemami administracyjnymi związanymi z rozliczeniami środków unijnych. Jest to powszechny problem, również instytucji realizujących projekty unijne indywidualnie. Z tą oceną kontrastuje natomiast wysoka nota (przewyższająca poziom 3 – „miało duże znaczenie”) wystawiona współpracy z doradcą stażysty wskazanym przez KSW. Oczekiwania firm, które miały okazję współpracować z zespołem konsultantów, zostały w pełnym zakresie spełnione. Jak wspomniano, wysoko oceniono dwuetapowy charakter stażu – najwyższa nota – 4.

Istotnym rezultatem projektu było zdobycie przez stażystów doświadczenia zawodowego w zakresie wdrażania innowacji podnoszących jakość funkcjonowania firm. Ponad 50-procentowy wskaźnik pozyskania zatrudnienia przez uczestników projektu po zakończonym stażu jest wymiernym i jednym z najbardziej wartościowych skutków projektu.

Realizacja projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP” wiązała się także z wypracowaniem rezultatów, które mogą być rozpatrywane w kategoriach korzyści zarówno dla partnerstwa realizującego projekt, jak i wdrażania strategii innowacji w województwie małopolskim⁶:

⁶ Raport z ewaluacji projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2008.

1. W styczniu 2008 roku odbyło się w Tarnowie seminarium upowszechniające rezultaty projektu oraz promujące ideę innowacyjności. Uczestnicy spotkania – głównie lokalni przedstawiciele sektora MSP – mieli okazję zapoznać się ze specyfiką projektu, a przede wszystkim poznać możliwości pozyskania dofinansowania z funduszy strukturalnych na realizację przedsięwzięć innowacyjnych w swoich firmach. W ten sposób zwiększone zostały zasięg projektu oraz zainteresowanie przedsiębiorców nowoczesnymi technologiami.
2. W marcu 2008 roku odbyła się konferencja w Krakowie, której celem było podsumowanie projektu oraz zaprezentowanie nowej sieci współpracy pod nazwą Klub Firmy Innowacyjnej. Pierwszymi członkami Klubu zostały firmy uczestniczące w projekcie. Celem przedsięwzięcia jest wymiana informacji na temat wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach różnych branż i sektorów. Powstanie Klubu zapewni trwałość projektu.
3. W ramach projektu powstały dwie publikacje. Pierwsza, wydana przez Krakowską Szkołę Wyższą, prezentuje rezultaty i podsumowanie projektu. Druga, przygotowana przez partnera – Stowarzyszenie Doradców Europejskich, zawiera aktualne informacje na temat możliwości pozyskania dofinansowania na działalność innowacyjną firmy. Publikacje będą rozpowszechniane wśród przedsiębiorców i innych instytucji związanych z biznesem, co przyczyni się do zwiększenia zasięgu oddziaływania projektu.

Podsumowanie

Uczestnictwo w projekcie przysporzyło wiele korzyści stronom zaangażowanym w jego realizację. Był on wyzwaniem zarówno dla lidera – Krakowskiej Szkoły Wyższej, jak i dla firm informatycznych oraz stażystów. Wyzwanie to wiązało się nie tylko z ambitnymi celami projektu, lecz także z samym, dla większości podmiotów nowym doświadczeniem związanym z uczestnictwem w przedsięwzięciu realizowanym w partnerstwie. Dodatkowym utrudnieniem była z pewnością sfera administracyjna projektu determinowana przez ściśle określone zasady i przepisy wynikające z faktu dofinansowania działań z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Podsumowując, można wskazać następujące plusy przedsięwzięcia:

1. Projekt oparty na partnerskiej współpracy integrującej dwa środowiska: naukowo-badawcze oraz biznesowe.
2. Innowacyjność projektu polegająca na podziale programu stażowego na dwa etapy, który umożliwił optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności stażysty.
3. Staże dofinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego, dzięki czemu firmy nie musiały ponosić kosztów związanych z zatrudnieniem pracownika zajmującego się wdrożeniem innowacji.

WPLYW DOFINANSOWANIA ZE ŚRODKÓW EFS...

Utrudnieniem realizacji projektu było to, że pewne elementy przedsięwzięcia, które miały wzmacniać transfer wiedzy pomiędzy środowiskiem naukowym a biznesowym, nie zostały w pełni wykorzystane. W niewielkim stopniu firmy skorzystały z możliwości oferowanego przez uczelnię doradztwa w zakresie wdrażania innowacji. Te, które pod koniec realizacji projektu zdecydowały się na konsultację, skorzystały na niej w bardzo konkretny sposób i wysoko ją oceniły. Można przypuszczać, że przeszkodą w nawiązaniu takiej współpracy jest brak zaufania i świadomości własnych potrzeb i możliwości zarówno ze strony naukowo-badawczej, jak i ze strony przedsiębiorców. Uświadomienie sobie tych trudności może pomóc w konstruowaniu i planowaniu podobnych przedsięwzięć, a także w szacowaniu ryzyka oraz jego minimalizowaniu.

Wzmacnianie współpracy pomiędzy sferą naukowo-badawczą a przedsiębiorstwami jest trudnym zadaniem. Wymaga ogromnych nakładów finansowych, przede wszystkim zaangażowania obydwu stron – środowisk naukowych i przedsiębiorstw. Wszyscy uczestnicy projektu, przedstawiciele firm i uczelni są świadomi, że jedynie dzięki finansowaniu zewnętrznemu możliwe było podjęcie próby zbliżenia tych dwóch środowisk w takim stopniu. Bez środków unijnych realizacja projektów innowacyjnych byłaby możliwa, ale nie w takiej liczbie, w mniejszym zakresie i dłuższym czasie.

Bibliografia

- Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, M. Starczewska-Krzysztozek, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw – raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2006”*, Warszawa, maj 2006.
- Program operacyjny „Kapitał ludzki”*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- Raport „Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych”*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, listopad 2006.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
- Raport z ewaluacji projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2008.
- Zintegrowany program rozwoju regionalnego, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2005.



Wojciech Huszlak, Marta Woźniak

**How EFS grants influence cooperation between the academic
and research milieu with the MSP sector**

The paper deals with the issue of cooperation of the research and development with small and medium-size business. The possibility has also been presented of creating comfortable conditions for such cooperation with the example of the project of organisation of post-graduate work education in companies. The need of cooperation of these two circles resulted in this case from the necessity of achieving the objectives of a project co-financed from the funds of the European Social Fund. The paper presents also the results of cooperation undertaken between the school facility and small and medium-size companies, as well as assessment of the role of subsidies for the project from EFS funds for its initiation and development.



Irena Figurska

Rozwój wiedzy zbiorowej jako determinanta zarządzania wiedzą w organizacjach

Choć na wiedzy opiera się cała cywilizacja ludzka, to jako przedmiotem zarządzania zainteresowano się nią w ostatnim dwudziestolecu XX wieku¹. Wiele czynników zadecydowało o wzroście znaczenia wiedzy, a wśród nich do najważniejszych zalicza się m.in.: globalizację rynku, konkurencję produktową, czasową i technologiczną, zwiększenie znaczenia kapitału relacyjnego organizacji, a także rozwój technik informatycznych i telekomunikacyjnych².

Współcześnie konkurencyjność organizacji w znacznym stopniu zależy od efektywności zarządzania w nich wiedzą. Zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy, a jego skuteczność uzależniona jest od efektywności wszystkich składających się nań procesów, czyli tworzenia, kodyfikacji wiedzy, dzielenia się nią i wykorzystywania jej na rynku przez organizację³.

Jednym z procesów składających się na zarządzanie wiedzą jest jej rozwijanie. W niniejszym artykule skupiono się na rozwijaniu wiedzy zbiorowej organizacji.

Wiedza jest terminem niejednoznacznym. W literaturze przedstawia się ją jako: powiązanie informacji z ich zrozumieniem, efekt myślowego przetworze-

¹ B. Miękka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE, Kraków 2006, s. 105.

² A. Kozarkiewicz-Chlebowska, *Koncepcja zarządzania wiedzą, jej geneza, zastosowanie i perspektywy*, Wydział Zarządzania AGH, Kraków 2001, s. 3.

³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

nia informacji i doświadczeń oraz uczenia się, ogół wiadomości człowieka, odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka czy też potwierdzone przekonanie⁴.

Wiedzę definiuje się jako „[...] ogół wiadomości, umiejętności w jakiejś dziedzinie, zdobytych dzięki uczeniu się czy doświadczeniu życiowemu i wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów”⁵. Określa się ją też jako informację (lub zbiór informacji) umieszczoną w kontekście organizacyjnym, gospodarczym, społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaną osądowi⁶. Trzeba przy tym pamiętać, że w przeciwieństwie do wiedzy informacje nie są powiązane z konkretną osobą i nie w każdym przypadku ulegają przekształceniu w wiedzę.

Wiedza obejmuje zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, a składają się na nią ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Składniki wiedzy to intuicja, obiektywna prawda, umiejętność oceny, doświadczenie, wartości, przypuszczenia, przekonania i informacje⁷. Wiedza może być zawarta w różnego rodzaju dokumentach, instrukcjach czy procedurach, ale w przeważającej mierze ukryta jest w ludzkich umysłach. Jest trudno uchwytna, bowiem jej wartość w dużym stopniu zależy od sytuacji⁸.

Wiedza jest źródłem właściwego użycia pozostałych zasobów organizacji i rozwoju jej wartości⁹. Cechują ją: dominacja, niewyczerpywalność, symultaniczność i nieliniowość¹⁰. Dominacja wiedzy oznacza, że jest ona najważniejszym zasobem, mającym zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania gospodarki. Niewyczerpywalność wskazuje na to, że wartość zasobów wiedzy wraz z jej wykorzystywaniem nie tylko nie maleje, ale nawet nierzadko rośnie. Symultaniczność oznacza możliwość jednoczesnego wykorzystywania wiedzy przez wiele osób i wiele organizacji w różnych miejscach, w tym samym czasie. Nieliniowość zaś jako cecha wiedzy wskazuje na brak liniowej zależności pomiędzy ilością wiedzy a skutkami, jakie może wywołać.

⁴ B. Mikuła, *op. cit.*, s. 106.

⁵ *Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 171.

⁶ *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobylko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006, s. 17.

⁷ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowanie CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 65.

⁸ C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 30.

⁹ *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 12.

¹⁰ W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 1, s. 5–7.

ROZWÓJ WIEDZY ZBIOROWEJ JAKO DETERMINANTA...

B. Mikuła do cech charakteryzujących wiedzę dodatkowo zalicza to, że może być tworzona różnymi sposobami i różnie interpretowana przez różne osoby, szybko się dezaktualizuje, potrafi obniżyć poziom niepewności w przedsięwzięciach ryzykownych, potrafi się uzewnętrzniać w produktach i usługach, znajduje odzwierciedlenie w praktykach, strukturach i procesach organizacyjnych, podlega strukturyzacji w dokumentacji technologicznej, organizacyjnej i bazach danych, a także sama może stanowić produkt¹¹.

Można wydzielić wiele typów wiedzy, przy czym w literaturze najczęściej stosowany jest podział na wiedzę jawną oraz ukrytą. Wiedza jawna może być wyrażona słowami lub liczbami i łatwo przekazana za pomocą formalnego i usystematyzowanego języka¹². Często przyjmuje postać dokumentów, regulaminów czy instrukcji. Wiedza ukryta natomiast obejmuje wszystko to, co człowiek wie, ale czego nie jest w stanie wyrazić¹³. Jest trudna do przekazania za pomocą języka formalnego, więc jej transfer między ludźmi jest niełatwy i powolny, a odbiór może być wieloznaczny. Stosunek wiedzy jawnej do wiedzy ukrytej w organizacjach wynosi według różnych źródeł 1:4 lub nawet 1:5.

Z punktu widzenia poruszanej w niniejszym artykule tematyki szczególne znaczenie ma podział wiedzy na indywidualną i zbiorową. Wiedza indywidualna przynależna jest jednostce ludzkiej, natomiast wiedza zbiorowa tworzona jest przez doświadczenia, które powstają w trakcie pracy zespołowej ludzi i wspólnego rozwiązywania problemów. Wiedza zbiorowa jest znacznie szersza niż suma wiedzy jednostek tworzących daną zbiorowość. Tkwi ona w sieci wzajemnych relacji, w niepisanych regułach postępowania i we wspólnych wartościach¹⁴.

Współcześnie sukces organizacji coraz częściej zależy od tego, czy pracownicy potrafią ze sobą współpracować i efektywnie wykorzystywać potencjał intelektualny organizacji¹⁵. Współpraca umożliwia skuteczne połączenie rozproszonych zasobów wiedzy i umiejętności pojedynczych pracowników i zintegrowanie jej z pozostałymi zasobami organizacji. Tylko wtedy możliwe jest właściwe wykorzystanie wiedzy z pożytkiem dla całej organizacji. Uzyskana nad konkurencją przewaga pod względem ilości i jakości zgromadzonej wiedzy zbiorowej determinuje konkurencyjność organizacji, bowiem pozyskiwanie wiedzy wymaga czasu.

Jednym z procesów zarządzania wiedzą w organizacjach jest rozwijanie wiedzy. Rozwój to „[...] proces kierunkowych przemian, w którego toku obiekty

¹¹ B. Mikuła, *op. cit.*, s. 109.

¹² I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 83.

¹³ A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, „Manager” 2000, nr 6, s. 36.

¹⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 92, 120.

¹⁵ *Ibidem*, s. 32–33.

przechodzą od form lub stanów prostszych i mniej doskonałych do form lub stanów bardziej złożonych i doskonalszych pod określonym względem”¹⁶. Odnosząc tę definicję rozwoju do wiedzy zbiorowej, trzeba zwrócić uwagę na fakt, że rozwój ten powinien być ukierunkowany, czyli służyć osiągnięciu założonego, wcześniej zdefiniowanego celu. Cel bowiem nadaje kierunek rozwojowi wiedzy.

Wiedza zbiorowa jako „obiekt”, o którym jest mowa w przytoczonej powyżej definicji, powinna ewoluować w kierunku form lub stanów bardziej doskonałych, czyli umożliwiających szybszą, pełniejszą realizację założonych celów. Może to oznaczać np. harmonijne łączenie wiedzy z pozostałymi zasobami, wdrażanie nowych procedur postępowania czy opracowanie nowych sposobów lokalizowania wiedzy.

Rzeczony rozwój wiedzy zbiorowej to proces prowadzący do wzrostu doświadczenia pracowników dzięki pracy zespołowej i wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Rozwijanie wiedzy w ramach organizacji polega na nabywaniu wiedzy, jej rozpowszechnianiu i wspólnym wdrażaniu¹⁷. W rezultacie dochodzi do tworzenia nowej wiedzy lub poglądów, które mogą wpływać na zachowania w organizacji.

Rozwijanie wiedzy zbiorowej w organizacjach wiąże się z umiejętnością łączenia i porządkowania wiedzy, korzystania z różnych źródeł informacji, rozwiązywania problemów, pracy w grupie, przekładania zdobytej wiedzy na praktykę, komunikowania się, samokształcenia i samodzielnego podejmowania decyzji.

Warunkami rozwoju wiedzy zbiorowej są:

1. Rozwój wiedzy indywidualnej pracowników.
2. Kultura organizacyjna sprzyjająca dzieleniu się wiedzą.
3. Promowanie pracy zespołowej i wspólnego rozwiązywania problemów.

Rzeczony rozwój wiedzy indywidualnej pracowników jest procesem zorientowanym długoterminowo, w trakcie którego ich wiedza, czyli umiejętności i wiadomości w swoim wymiarze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, ulegają pogłębieniu i poszerzeniu, dzięki czemu pracownicy mogą sprostać wymaganiom stawianym przez szeroko rozumiane otoczenie i efektywnie rozwiązywać pojawiające się przed nimi problemy. Rozwój wiedzy następuje wtedy, gdy uczący się trwale opanowali zdolność do działania na nowym, wyższym poziomie¹⁸.

Aby nastąpił rozwój wiedzy pracowników, muszą być spełnione pewne warunki, a mianowicie pracownicy muszą chcieć rozwijać wiedzę, mieć odpowiednie warunki i wsparcie przełożonych w dążeniu do rozwijania wiedzy, muszą

¹⁶ *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1999, s. 739.

¹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 480–481.

¹⁸ I. Figurska, *Rozwijanie wiedzy pracowników w organizacji w teorii i w praktyce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo US, Szczecin 2007, s. 65–66.

¹⁹ *Ibidem*, s. 67–68.

ROZWÓJ WIEDZY ZBIOROWEJ JAKO DETERMINANTA...

wiedzieć, po co i jak rozwijać wiedzę, mieć dostęp do źródeł wiedzy, a także wiedzieć, jaką wiedzę rozwijać¹⁹.

Rozwój wiedzy pracowników może dotyczyć zarówno ich wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Jednak w aspekcie rozwoju wiedzy zbiorowej szczególnie ważny jest proces przetworzenia wiedzy ukrytej pracowników w wiedzę jawną, którą będą mogli wykorzystać w działaniach także inni pracownicy organizacji. Przekształcenie wiedzy pracowników w wiedzę organizacyjną może się stać podstawą rozwoju nowej wiedzy.

Rozwój wiedzy indywidualnej pracowników jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym dla rozwoju wiedzy zbiorowej organizacji. Aby proces ten przebiegał efektywnie, niezbędna jest współpraca pomiędzy pracownikami na wszystkich szczeblach organizacji, znajdująca wyraz w pracy zespołowej ludzi i wspólnym rozwiązywaniu problemów. Tylko wtedy, gdy pracownicy mają dużą swobodę działania i nastawieni są na współpracę, możliwa jest szybka dyfuzja wiedzy. Praca grupowa często umożliwia rozwiązywanie problemów, których nie da się rozwiązać samodzielnie.

Aby proces rozwoju wiedzy zbiorowej w organizacji mógł przebiegać bez zakłóceń, pracownicy powinni się dzielić wiedzą. W procesie tym realizowane są takie zadania, jak: powielanie wiedzy, czyli przekazywanie tej samej wiedzy dużej grupie osób, dzielenie się doświadczeniem z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie oraz wymiana bieżących doświadczeń, prowadząca do rozwijania nowej wiedzy²⁰. Dzielenie się wiedzą, które uznawane jest za najtrudniejszy proces zarządzania nią, przynosi organizacjom i ich członkom wiele korzyści, umożliwiając powiększenie zasobów organizacji poprzez umożliwienie wykorzystania wiedzy przez innych pracowników²¹.

Zgodnie z literaturą przedmiotu, aby doszło do włączenia wiedzy poszczególnych pracowników w zbiorowy proces rozwijania wiedzy, konieczne są: komunikacja, interakcja, przejrzystość oraz integracja zasobów wiedzy²².

Komunikacja jest dwukierunkowym procesem przesyłania informacji od nadawcy do odbiorcy, w czasie którego ulegają oni wzajemnym wpływom. Bez komunikacji nie dojdzie do współpracy i dzielenia się wiedzą, stąd jej duże znaczenie dla efektywności rozwijania wiedzy zbiorowej. Ważna jest przy tym komunikacja zarówno o charakterze formalnym, regulowana przepisami wewnętrznymi organizacji, jak i o charakterze nieformalnym, spontaniczna. Powinni się

²⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 206.

²¹ I. Figurska, *Dzielenie się wiedzą jako warunek rozwoju nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki*, red. D. Fatuła, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006, s. 17.

²² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 156.

komunikować pracownicy znajdujący się zarówno na tym samym poziomie w strukturze organizacyjnej, jak i na różnych jej szczeblach.

Dla prawidłowej komunikacji w organizacji, umożliwiającej rozwój wiedzy zbiorowej, bardzo ważny jest jej kontekst, określony przez warunki, w jakich się ona odbywa, czyli otoczenie fizyczne, wydarzenia zaistniałe w przeszłości, wzajemne postrzeganie się rozmówców oraz odnoszenie się do norm, wartości czy zachowań²³.

Z komunikacją nierozzerwalnie związana jest interakcja, która polega na wzajemnym oddziaływaniu na siebie jednostek, w wyniku którego bodźce ze strony jednego z partnerów (np. jego zachowanie, słowa) wywołują reakcję z drugiej strony, np. w postaci określonego zachowania.

Integracja zasobów wiedzy w organizacji polega na łączeniu indywidualnych umiejętności i zasobów wiedzy organizacji w funkcjonalną całość. Działania zmierzające do zwiększenia integracji polegają na organizowaniu pracy dającej sposobność wystąpienia wielu wzajemnych interakcji²⁴.

Przejrzystość oznacza brak barier w dostępie do źródeł wiedzy koniecznej do rozwiązywania pojawiających się w organizacji problemów. Do czynników zwiększających przejrzystość wiedzy w organizacji zalicza się właściwą komunikację, wdrażanie i rozwój technologii informacyjnych, stosowanie różnych sposobów przedstawiania źródeł wiedzy, takich jak mapy wiedzy, bazy danych o ekspertach czy macierze wiedzy. Lepsza przejrzystość zasobów wiedzy pozwala ustalić luki w wiedzy i podjąć decyzje dotyczące sposobu jej zdobywania i rozwijania.

Zwiększeniu przejrzystości zasobów wiedzy w organizacji dobrze służą takie działania, jak²⁵:

1. Rejestrowanie doświadczeń nabytych podczas realizacji projektów.
2. Ujawnianie informacji o bieżących projektach.
3. Umożliwienie bezpośredniego kontaktu z osobami realizującymi projekt i dostępu do ich doświadczenia.

W 2008 roku przeprowadzono wśród osób pracujących, studentów zaocznych Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku, badanie ankietowe, którego celem było określenie, jakie działania umożliwiające rozwój wiedzy zbiorowej stosowane są w organizacjach, w których pracują respondenci. Ankietowani w swoich odpowiedziach określili, w jakim stopniu zgadzają się (lub też nie), że opisane działania rzeczywiście są podejmowane. Następnie odpowiedzi zostały ocenione według 4-stopniowej skali ocen, w której 1 punkt przyporządkowano odpowiedzi „nie”, a 4 punkty odpowiedzi „tak”. Obliczono

²³ *Słownik zarządzania...*, s. 71.

²⁴ *Ibidem*, s. 53.

²⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 95.

ROZWÓJ WIEDZY ZBIOROWEJ JAKO DETERMINANTA...

także średnią ocen, jaką otrzymały poszczególne pytania, nie uwzględniając odpowiedzi „nie wiem”.

W badaniu wzięło udział 250 osób. W tab. 1 przedstawiono procentowe dane obrazujące rozkład odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania, a także średnią ocen pytań.

Rozwój wiedzy indywidualnej pracowników jest warunkiem koniecznym rozwoju wiedzy organizacji, a także ważnym elementem rozwoju zasobów ludzkich. W związku z tym respondentom zadano pytanie, czy w organizacjach, z których się wywodzą, przełożeni dbają o indywidualny rozwój pracowników. Większość badanych (52,6%) odpowiedziała, że tego typu działań przełożeni nie podejmują lub raczej nie podejmują, natomiast 41,6% wskazało, że ich przełożeni dbają lub raczej dbają o indywidualny rozwój pracowników. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wynosiła 2,39 i była bliższa odpowiedzi „raczej nie” niż „raczej tak”.

Tab. 1. Wybrane działania warunkujące rozwój wiedzy zbiorowej w organizacjach w świetle badania ankietowego

Wyszczególnienie	Średnia ocen	W % ogółu				
		nie wiem	nie	raczej nie	raczej tak	tak
Przełożeni dbają o indywidualny rozwój pracownika	2,39	6,0	21,2	31,2	25,2	16,4
Pracownicy wiedzą, gdzie szukać wiedzy niezbędnej do rozwiązywania pojawiających się przed nimi problemów zawodowych	3,03	2,4	8,0	14,8	41,2	33,6
Przełożeni zachęcają pracowników do współpracy i dzielenia się wiedzą	2,66	5,6	12,4	26,4	36,4	19,2
Pracownicy współpracują ze sobą przy rozwiązywaniu problemów zawodowych	3,03	1,6	8,4	11,6	46,8	31,6
Pracownicy wykorzystują w działaniach wiedzę i doświadczenie innych pracowników i przełożonych	3,07	2,4	6,0	14,8	43,6	33,2
Przełożeni informują pracowników o sprawach istotnych dla funkcjonowania organizacji (o misji, wizji, celach, sytuacji finansowej, planach rozwoju itd.)	2,63	3,2	16,4	26,8	29,6	24,0
Przełożeni zachęcają pracowników do zadawania pytań dotyczących wszelkich aspektów pracy i jej środowiska	2,43	2,0	20,8	30,4	30,4	16,4
Wynikami pracy zbiorowej są np. nowe procedury, produkty, sposoby postępowania	2,94	4,4	10,8	16,8	35,2	32,8

Źródło: opracowanie własne.

W organizacji, w której wdraża się lub już wdrożono zarządzanie wiedzą, ważna jest właściwa komunikacja. Istotne jest, aby pracownicy nie obawiali się pytać przełożonych o sprawy związane z wykonywaniem pracy, aby pracownik, który pyta, nie był traktowany jako ten, który nie wie, ale jako ten, który chce się dowiedzieć. Zadano więc ankietowanym pytanie, czy przełożeni zachęcają pracowników do zadawania pytań dotyczących wszelkich aspektów pracy i jej środowiska. W świetle udzielonych odpowiedzi 50,2% badanych nie jest lub raczej nie jest zachęcanych przez przełożonych do zadawania pytań, natomiast 46,8% odpowiedziało „tak” lub „raczej tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 2,43 i była nieco bliżej odpowiedzi „raczej nie” niż „raczej tak”.

Współpraca pracowników w organizacji, służąca realizacji jej celów i umożliwiająca wykorzystanie wiedzy przez wszystkich jej członków dla zwiększenia jej konkurencyjności, jest warunkiem koniecznym rozwoju wiedzy zbiorowej. Bez współpracy nie może dojść do dzielenia się wiedzą i integracji zasobów wiedzy organizacji. Zapytano więc respondentów, czy pracownicy współpracują ze sobą przy rozwiązywaniu problemów zawodowych. Niemal 4/5 respondentów stwierdziło, że w organizacjach, w których pracują, „tak” lub „raczej tak” się dzieje. Odpowiedź „nie” lub „raczej nie” zaznaczyło 20% badanych. Średnia odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,03 i była bliska odpowiedzi „raczej tak”.

Niebagatelną rolę w propagowaniu kultury organizacyjnej opartej na współpracy i dzieleniu się wiedzą odgrywają menedżerowie. Uczestnikom badania zadano więc pytanie, czy w organizacjach, w których pracują, przełożeni zachęcają pracowników do współpracy i dzielenia się wiedzą. Na pytanie to 38,8% respondentów odpowiedziało: „nie” lub „raczej nie”, natomiast 55,6% odpowiedziało „tak” lub „raczej tak”. Średnia ocen odpowiedzi na tak zadane pytanie wyniosła 2,66, była więc bliżej odpowiedzi „raczej tak” niż „raczej nie”.

Przejrzystość zasobów wiedzy w organizacji ułatwia pracownikom szybkie dotarcie do niej, umożliwiając wykorzystanie jej w działaniach. Poproszono więc ankietowanych o odpowiedź na pytanie, czy pracownicy wiedzą, gdzie szukać wiedzy niezbędnej do rozwiązywania pojawiających się przed nimi problemów zawodowych. Niespełna 23% respondentów wskazało, że nie posiada lub raczej nie posiada takiej wiedzy, natomiast 74,8% osób odpowiedziało „tak” lub „raczej tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,03, co jest bliskie odpowiedzi „raczej tak”.

Dla zarządzania wiedzą w organizacjach ważne jest, aby pracownicy wiedzieli, jakie są wobec nich oczekiwania i z czego one wynikają, jaka jest sytuacja organizacji dziś, a jakich zmian mogą oczekiwać w przyszłości. Tylko wtedy cele organizacji mogą się stać celami pracowników. Zapytano więc badanych, czy przełożeni informują pracowników o sprawach istotnych dla funkcjonowania or-

ROZWÓJ WIEDZY ZBIOROWEJ JAKO DETERMINANTA...

ganizacji (o misji, wizji, celach, sytuacji finansowej itd.). Twierdząco na to pytanie odpowiedziało 53,6% osób, natomiast 43,2% respondentów udzieliło odpowiedzi „nie” lub „raczej nie”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 2,63 i była nieco bliżej odpowiedzi „raczej tak” niż „raczej nie”.

Rozwijanie wiedzy zbiorowej wymaga wykorzystania w działaniach wiedzy i doświadczenia innych pracowników oraz przełożonych. Na pytanie, czy tak się dzieje w organizacjach, w których pracują respondenci, nieco ponad 3/4 badanych odpowiedziało twierdząco, natomiast przeciwnego zdania było 20,8% osób. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,07 i była bliska odpowiedzi „raczej tak”.

Jak wspomniano we wcześniejszym fragmencie niniejszego opracowania, wiedza organizacji może się ujawniać w postaci np. nowych procedur, produktów, sposobów postępowania itp. Ankietowanych zapytano więc, czy w organizacjach, w których pracują, tak się dzieje. Na to pytanie 68% respondentów odpowiedziało „tak” lub „raczej tak”, natomiast 27,6% ankietowanych odpowiedziało „nie” lub „raczej nie”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 2,94, będąc blisko odpowiedzi „raczej tak”.

Od stopnia rozwoju wiedzy zbiorowej uzależniona jest zdolność organizacji do rozwiązywania problemów, a tym samym prawdopodobieństwo jej przetrwania w długim okresie. Posiadanie odpowiedniej wiedzy we właściwym czasie i stosowne jej spożytkowanie jest współcześnie dla wielu organizacji warunkiem nie tylko zwiększenia konkurencyjności na rynku, ale nierzadko wręcz przetrwania. Zbiorowa wiedza jest bardzo ważnym elementem strategii konkurencyjnej każdej organizacji, dlatego tak istotne jest jej rozwijanie. Tymczasem w wielu organizacjach wiele jest jeszcze w tej kwestii do zrobienia, co potwierdzają wyniki przeprowadzonego badania. W szczególności dotyczy to:

1. Dbłości przełożonych o indywidualny rozwój pracowników.
2. Zachęcania pracowników przez przełożonych do współpracy i dzielenia się wiedzą.
3. Zachęcania pracowników do zadawania pytań dotyczących wszelkich aspektów pracy i jej środowiska.
4. Informowania pracowników o sprawach istotnych dla funkcjonowania organizacji.

Zdecydowanie lepiej w świetle wyników badania przedstawia się współpraca pomiędzy pracownikami niż pomiędzy przełożonymi a pracownikami.

Trzeba też zwrócić uwagę na to, że według większości respondentów określone procedury dotyczące rozwoju wiedzy zbiorowej są w organizacjach, w których pracują, „raczej” stosowane. Oznacza to, że albo częściej są niż nie są stosowane, albo też są stosowane przez niektórych członków organizacji. Badanie nie rozstrzygnęło tej wątpliwości.

Wiedza zbiorowa organizacji zależy od wiedzy pracowników, dzielenia się nią, wzajemnego zaufania i współpracy. Jeśli organizacja chce zwiększyć swoją konkurencyjność, tempo przyswajania wiedzy i gromadzenia doświadczeń powinno być większe w danej organizacji niż w innych. Istotne jest więc nie tylko rozwijanie wiedzy zbiorowej w ogóle, ale także robienie tego lepiej i szybciej niż inni.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1999.
- Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą*, „Manager” 2000, nr 6.
- Figurska I., *Dzielenie się wiedzą jako warunek rozwoju nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki*, red. D. Fatuła, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006.
- Figurska I., *Rozwijanie wiedzy pracowników w organizacji w teorii i w praktyce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo US, Szczecin 2007.
- Grudzewski W. M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 1.
- Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Koncepcja zarządzania wiedzą, jej geneza, zastosowanie i perspektywy*, Wydział Zarządzania AGH, Kraków 2001.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE, Kraków 2006.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006.
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowanie CRM*, Placet, Warszawa 2003.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.

ROZWÓJ WIEDZY ZBIOROWEJ JAKO DETERMINANTA...

Development of collective knowledge as knowledge management determinant in organisations

The processes of forming a modern economy are connected with constructing a knowledge based economy. In this economy knowledge is becoming the main resource of society, the basis for a functioning modern economy.

Constructing a knowledge based economy demands implementation of the activities, which are focused on creating, transferring and using knowledge for increasing competitiveness by all organizations. It demands the implementation of procedures connected with knowledge management in firms.

This article deals with development of collective knowledge as a one of the processes of knowledge management in organizations. Realization of this process demands the mutual understanding and confidence. The author discussed the importance of collective knowledge development for the successful realization of knowledge management. Article presents results of research carried out on working people, which shows the application of the procedures connected with the realization of collective knowledge development in firms.



Marek Makowiec, Tomasz Bober

Wpływ pracy na człowieka zatrudnionego na zasadach telepracy

Streszczenie: W artykule zaprezentowane zostały istota i podział telepracy jako stosunkowo nowej w Polsce elastycznej formy zatrudnienia. Poddano pod rozważenie zasadność zatrudniania w takiej formie we współczesnych podmiotach gospodujących. Opisano szczegółowo profil osobowy idealnego telepracownika. Biorąc pod uwagę czynniki determinujące satysfakcję z pracy, zaprezentowano wpływ pracy na telepracownika. W ostatniej części artykułu autorzy scharakteryzowali telepracę z uwzględnieniem wad i zalet dla różnych grup interesariuszy, a szczególnie człowieka.

Wstęp

Współcześnie, kiedy informacja i technologie informacyjne stają się ważnymi elementami życia społecznego, a dla przedsiębiorstw – strategicznymi zasobami otwierającymi nowe możliwości działania, rozwój organizacji wymusza zastosowanie elastycznych, rozproszonych form wykonywania pracy, umożliwiających pokonywanie różnic czasowych i geograficznych.

Praca powinna sprzyjać poprawie jakości życia w różnych jego wymiarach, gdyż aktywność zawodowa jest jednym z najistotniejszych komponentów egzystencji człowieka. Każde pogorszenie jakości życia związane z zatrudnieniem i aktywnością zawodową jest wyrazem dehumanizacji pracy i regresu w rozwoju

cywilizacyjnym¹. Złe warunki pracy czy brak satysfakcji zawodowej i związane z tym frustracje mają negatywny wpływ także na pozazawodowe aspekty życia i ewidentnie to życie zubożają.

Ujęcie definicyjne

Telepraca (ang. *teleworking*) jest sposobem świadczenia pracy, który w największym stopniu wykorzystuje nowoczesne techniki informacyjne, jednocześnie jest elastyczną formą zatrudnienia i organizacji czasu pracy oraz może bezpośrednio poprawiać jakość życia i satysfakcję zawodową zatrudnionego w ten sposób pracownika.

Zatrudnienie na zasadach telepracy może przybierać różne formy. Osoby pracujące w ten sposób to najczęściej telepracownicy najemni, zatrudnieni w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy oraz telepracownicy samozatrudniający się lub pracownicy kontraktowi. Wśród tych ostatnich dużą grupę stanowią osoby mające utrudniony dostęp do rynku pracy, m.in. matki wychowujące dzieci w okresie urlopu wychowawczego, osoby niepełnosprawne.

Na początku lat dziewięćdziesiątych w USA było 6 mln telepracowników, natomiast pod koniec dekady liczba ta wzrosła do 11 mln². Według badań przeprowadzanych w Stanach Zjednoczonych przez FIND/SVP (Międzynarodowe Centrum Świadczące Usługi w Zakresie Badań i Doradztwa Biznesowego), telepraca zyskuje z każdym rokiem na popularności. Pod koniec 2004 roku liczba telepracowników zwiększyła się ponad czterokrotnie – do ok. 44,4 mln. Szacuje się, że w samych tylko Stanach Zjednoczonych w 2010 roku będzie 100 mln telepracowników³. Świadczy to o bardzo dużym zainteresowaniu tą formą świadczenia pracy, zarówno ze strony pracodawców, jak i pracobiorców.

Europa zaczyna dostrzegać w coraz większym stopniu zalety zdalnej pracy. Według danych Eurostatu, już więcej niż 20% czynnej zawodowo populacji Unii Europejskiej jest klasyfikowana jako e-pracownicy – telepracownicy⁴. Bardzo szybki rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej i powstawanie nowych, coraz do-

¹ A. Radziszewska, *Warunki pracy i satysfakcja zatrudnionych – obszary zaangażowania przedsiębiorstwa w kształtowanie jakości życia*, [w:] *Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym*, t. I, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2007, s. 541.

² *Ibidem*, s. 405–406.

³ R. Adrian, *Why work when you can 'telework'? Study says Valley employers could save \$71.2 million*, „Business Journal Serving Fresno & the Central San Joaquin Valley”, 5.4.2007, Issue 323708, s. 7.

⁴ J. Hodecki, *Firma bez biura*, „Manager Magazin. Edycja polska” 2007, nr 9, s. 48.

WPLYW PRACY NA CZŁOWIEKA ZATRUDNIONEGO...

skonalszych mobilnych urządzeń sprawiają, że telepraca znajduje coraz szersze zastosowanie także w Polsce.

Istotą telepracy jest jej wykonywanie poza zakładem pracy, nie oznacza to jednak konieczności pracy w domu. Rodzaj telepracy często zależy od miejsca jej wykonywania. Telepraca może być wykonywana częściowo w biurze i częściowo w domu (ale także np. w samochodzie, poczekalni lotniska itd.)⁵. Praca w domu gwarantuje największą elastyczność czasową. Firma może także tworzyć ośrodki zamieszkowe, np. w rejonach dużego bezrobocia czy tam, gdzie koszty pracy i wynajmowania lokali są niższe, a w pobliżu biura mieszka większość pracowników. Miejscem wykonywania telepracy mogą też być centra lokalne, centra elektroniczne. Są to budynki wyposażone w środki telekomunikacji i inne biurowe oprzyrządowanie, w których znajdują się pomieszczenia lub też poszczególne stanowiska pracy różnych firm. W zależności od miejsca pracy można wyróżnić następujące rodzaje telepracy⁶:

1. **Tele-homeworking** (telepraca domowa) – pracownik świadczy pracę w domu, zamiast dojeżdżać do siedziby przedsiębiorstwa. Wykorzystuje takie urządzenia teleinformatyczne, jak: komputer, telefon, faks, telefaks.
2. **Homebased teleworking** (telepraca naprzemienna) – pracownicy wykonują większość pracy poza siedzibą pracodawcy, najczęściej w domu, np. pracują cztery dni w domu, a jeden w biurze. Łączność z firmą (z pracodawcą i pozostałym zespołem) zapewnia im poczta elektroniczna.
3. **Nomadic teleworking** (telepraca mobilna) – dotyczy np. pracowników działów sprzedaży, inżynierów eksploatacyjnych, przedstawicieli ubezpieczeniowych. Pracownicy ci są zatrudnieni w klasyczny sposób, ale z uwagi na niezbędną w ich pracy swobodę, korzystając z telefonu komórkowego, pagera czy laptopa, pozostają w kontakcie z firmą bez konieczności świadczenia pracy w biurze. Przez większość czasu pracują u klientów, w domu, w drodze. Praca może być wykonywana również w samochodzie, pociągu, samolocie, hotelu. Przy tej postaci telepracy koszt przygotowania stanowiska pracy jest najniższy.
4. **Ad hoc teleworking** (telepraca doraźna) – obejmuje pracowników świadczących pracę w biurze firmy, którzy w wyjątkowych, sporadycznych, dokładnie określonych przypadkach mogą wykonywać pracę w domu.

⁵ E. Drzewiecka, *Jak zatrudnić pracownika w formie telepracy*, „Gazeta Prawna”, 4.10.2007, nr 193, „Tygodnik Prawa Pracy”.

⁶ Opracowanie na podstawie: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 194–195; E. Drzewiecka, *op. cit.*; R. Krupski, *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 81.

5. **Telecottages** (telewioski, telecentra, e-centra pracy) – są to ośrodki wyposażone w urządzenia umożliwiające realizowanie zadań za pośrednictwem narzędzi teleinformatycznych. Pełnią jednocześnie funkcje „wirtualnych biur”, umożliwiających pracę osobom, które nie mają możliwości technicznych lub nie chcą wykonywać powierzonej im pracy w domu, natomiast dojazd do siedziby macierzystego przedsiębiorstwa jest dla nich zbyt kłopotliwy, czasochłonny i kosztowny.

Telepraca w polskim ustawodawstwie

Jak pokazują badania, w Polsce zatrudnienie w formie telepracy znajduje obecnie jedynie ok. 1% mieszkańców, w Unii Europejskiej aż 11%⁷. W innych państwach sytuacja ta przedstawia się następująco: w Hiszpanii 2% osób w stosunku do ogółu zatrudnionych pracuje w formie telepracy, w Belgii – 11%, w Holandii – 14%, w Szwecji – 15%. Jak pokazują inne badania, w formie telepracy w krajach Unii Europejskiej wykonywane są najczęściej następujące rodzaje działalności: usługi finansowe – 33%, grafika komputerowa – 27%, księgowość – 25%, usługi prawnicze – 22%, sprzedaż i przedstawicielstwo handlowe – 19%⁸.

Należy nadmienić, że zainteresowanie telepracą stale wzrasta. Według najnowszych danych, zainteresowanie pracodawców taką formą zatrudniania pracowników wzrosło od października 2007 roku o około 5–10%⁹, a 16% polskich pracodawców zadeklarowało, że zatrudnia pracowników wykonujących czynności zawodowe w domu¹⁰.

Osoby zatrudniane na podstawie stosunku telepracy mają takie same prawa jak inni pracownicy. Znowelizowany polski kodeks pracy zobowiązuje pracodawców do równego traktowania telepracowników, m.in. w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Nowe przepisy kodeksu pracy dotyczące zatrudnienia w formie telepracy w Polsce weszły w życie 16 października 2007 roku¹¹. Dzięki tej nowelizacji pracodawcy łatwiej mogą korzystać z elastycznych form zatrudnienia pracowników.

⁷ Ł. Guza, *Praca w domu, ale na etacie*, „Gazeta Prawna”, 16.10.2007, nr 201, „Wolny Rynek”.

⁸ Ł. Guza, *Praca na odległość tańsza o 30 procent*, „Gazeta Prawna”, 12.09.2007, nr 177, „Praca i Ubezpieczenia”.

⁹ *Coraz więcej firm zatrudnia i poszukuje telepracowników*, „Gazeta Prawna”, 5.03.2008, nr 46, „Praca i Ubezpieczenia”.

¹⁰ S. Frąckowiak, A. Kępińska, *Telepraca: nowy trend czy konieczność?*, „Businessman.pl” 2008, nr 5, s. 102.

¹¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.

WPLYW PRACY NA CZŁOWIEKA ZATRUDNIONEGO...

Zgodnie z nowymi przepisami pracodawca nie może zaproponować telepracownikom warunków gorszych niż innym zatrudnionym. Pracodawca musi zapewnić telepracownikom sprzęt, za pomocą którego będą pracować na odległość, oraz ponosić koszty jego eksploatacji, konserwacji, serwisu oraz ubezpieczenia.

Dobór i selekcja telepracowników

Wprowadzenie telepracy w przedsiębiorstwie nierzadko istotnie modyfikuje sposób realizacji większości aspektów polityki personalnej.

Jak pokazują badania, szczególnie najmłodsza generacja pracowników – pokolenie Y (czyli ludzie urodzeni po 1980 roku), to osoby, które chcą być zatrudniane na zasadach telepracy, preferujące asynchroniczny model pracy, czyli wykonujące zadania w dowolnym miejscu i o dowolnej porze¹².

Praca na odległość pomimo swoich zalet jest niejednokrotnie nowym i budzącym obawy wyzwaniem dla wielu pracowników. Nie każdy nadaje się na telepracownika. Nie odnajdują się w takim systemie zatrudnienia przede wszystkim osoby, które potrzebują ciągłego, bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami oraz stabilności tradycyjnie postrzeganego środowiska pracy¹³.

Praca zdalna powinna być oferowana pracownikom doświadczonym, zapoznanym ze specyfiką funkcjonowania organizacji. W konsekwencji preferowana jest często rekrutacja wewnętrzna polegająca na zaproponowaniu przejścia na system telepracy wybranym pracownikom (najlepiej ochotnikom), którzy dotychczas wykonywali swoje obowiązki w siedzibie firmy.

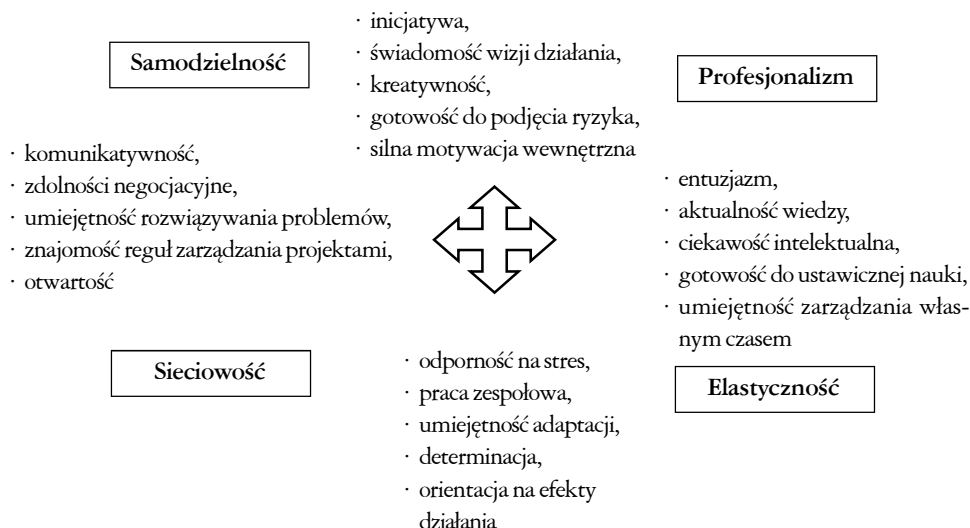
Należy zakładać, że telepraca zwiększa wymagania wobec pracownika. Osoba taka, by móc skutecznie i efektywnie wykonywać swoje obowiązki, powinna być samodzielnym i elastycznym profesjonalistą o silnej motywacji wewnętrznej i samodyscyplinie, posiadać umiejętność pracy w otoczeniu sieciowym, biegle posługiwać się technologiami informacyjnymi, tak by nie sprawiały one kłopotów przy wykonywaniu powierzonych zadań¹⁴. Profil idealnego telepracownika wraz ze szczegółowym zestawem jego pożądanych cech przedstawiono na rys. 1.

¹² S. Frąckowiak, A. Kępińska, *op. cit.*, s. 102.

¹³ M. Brzozowski, *Společné konsekwence wirtualizacji pracy*, [w:] *Společné problémy zarządzania. Studia i przyczynki na jubileusz Prof. Kazimierza Dobrzańskiego*, red. K. Zimniewicz, „Zeszyty Naukowe”, nr 48, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 112.

¹⁴ *Ibidem*, s. 113.

Rys. 1. Profil osobowy idealnego telepracownika



Źródło: M. Brzozowski, *op. cit.*, s. 113.

Oprócz porównania cech osobowych kandydata z wymaganiami stanowiska przy doborze pracowników należy wziąć pod uwagę zgodność wartości wyznawanych bądź deklarowanych przez nich z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Bardzo istotną kwestią jest tutaj zestawienie podstawowych wartości organizacji, a następnie próba ich identyfikacji u kandydata do pracy. Zgodność (przynajmniej częściowa) zwiększa prawdopodobieństwo, że pracownik odnajdzie się w nowym środowisku organizacyjnym i będzie zadowolony z pracy, a w konsekwencji przyczyni się do wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji¹⁵. Dopasowanie społeczne jest ważne, gdyż system telepracy nie stwarza wielu sytuacji kontaktu bezpośredniego, a więc i możliwości kreowania pożądaných postaw społecznych u pracowników.

Wpływ pracy na telepracownika

Wirtualizacja pracy w istotny sposób wpływa na poziom satysfakcji zawodowej. Wpływ ten może mieć charakter zarówno wzmacniający, jak i osłabiający, a możliwe zmiany w tym zakresie prezentuje tab. 1.

¹⁵ *Ibidem*, s. 115.

WPŁYW PRACY NA CZŁOWIEKA ZATRUDNIONEGO...

Tab. 1. Czynniki determinujące satysfakcję z telepracy

Czynnik satysfakcji	Możliwe zmiany związane z wykonywaniem obowiązków w ramach telepracy
Sprawowanie kontroli	zwiększenie autonomii w zakresie określania czasu i miejsca pracy
	wzrost niezależności w wykonywaniu skomplikowanych i trudno mierzalnych zadań, wymagających specjalistycznej wiedzy
	zmniejszenie odczuwalnej niezależności wykonywania zadań rutynowych i zwiększona inwigilacja pracownika z wykorzystaniem technologii informacyjnej
Możliwość wykazania się	wzrost możliwości samorealizacji, szczególnie istotny w przypadku osób wyłączonych dotychczas z rynku pracy (np. niepełnosprawnych, matek z dziećmi)
	zwiększenie ryzyka zrutynizowania działania w przypadku mniej wymagających, powtarzalnych prac; może prowadzić do znużenia i apatii (wskazana rotacja i rozszerzanie pracy)
Różnorodność	wzrost różnorodności w przypadku częstych zmian lokalizacji wraz ze zmianą klienta w przypadku telepracy mobilnej
	możliwy spadek różnorodności w przypadku powtarzalnych czynności wykonywanych w domu (telepraca domowa)
Zrównoważone wymagania	często odnotowywany wzrost wymagań względem pracownika
	wzrost niebezpieczeństwa przeładowania informacyjnego w przypadku intensyfikacji komunikacji i jednoczesnego wykorzystywania wielu kanałów komunikacyjnych (poczta elektroniczna, telefon, faks, wideokonferencje)
Zrozumienie własnej roli w organizacji	spadek zrozumienia własnej roli w organizacji z powodu ograniczenia kontaktu „twarzą w twarz” i nieformalnej komunikacji pozawerbalnej, szczególnie przy telepracy domowej
	zmniejszenie świadomości w zakresie kierunku rozwoju organizacji
Wynagrodzenie (sytuacja finansowa)	możliwe zmniejszenie wynagrodzenia w przypadku prostych prac, ale pracownik może to sobie zrekompensować, oszczędzając na dojazdach i innych kosztach (posiłki w miejscu pracy, ubranie służbowe, opłaty parkingowe); szczególnie zyskają te osoby, które musiałyby dojeżdżać do pracy z daleka
	zwiększenie przychodów przy przejściu z etatu na indywidualną działalność gospodarczą związane z ograniczeniem kosztów pracy dla przedsiębiorstwa oraz dodaniem „premii za ryzyko”
	zwiększenie możliwości dodatkowego zarobkowania
Fizyczny komfort pracy	zwiększenie autonomii w zakresie kształtowania środowiska pracy
	możliwe pogorszenie fizycznych warunków pracy, ponieważ stanowisko pracy domowej nie musi spełniać tak restrykcyjnych norm (np. BHP), jakie przewidziane są dla jego odpowiednika w zakładzie pracy
	nasilenie dolegliwości zdrowotnych związanych z pracą przy komputerze, np. pogorszenie wzroku, nadwężenie dłoni, nadgarstków lub innych stawów kończyn górnych, bóle głowy, szyi i pleców, kłopoty z kręgosłupem
	wzrost uciążliwości związanych z częstym przemieszczaniem się przy telepracy mobilnej

Czynnik satysfakcji	Możliwe zmiany związane z wykonywaniem obowiązków w ramach telepracy
Kontakty towarzyskie i wsparcie społeczne	ograniczenie możliwości kontaktów towarzyskich i w efekcie wzrost izolacji społecznej w przypadku telepracy domowej
	wzrost kontaktów zewnętrznych w przypadku telepracy mobilnej
	mniejsze zrozumienie i wsparcie ze strony tradycyjnie zlokalizowanych pracowników
Pozycja społeczna	pogorszenie samooceny telepracowników związane z marginalizacją ich pozycji względem kolegów pracujących w siedzibie firmy
	ograniczenie możliwości awansu zawodowego w macierzystej organizacji
	zwiększenie możliwości awansu zawodowego poza macierzystą organizacją

Źródło: M. Brzozowski, *op. cit.*, s. 119–120.

Jedną z głównych wad pracy na odległość jest ograniczenie kontaktów międzyludzkich. Bardzo ważne wobec tego jest odpowiednie motywowanie personelu i dążenie do redukcji stresu wywołanego alienacją, poczuciem osamotnienia i ciągłą pracą przy komputerze¹⁶. Wada ta najczęściej ujawnia się przy telepracy domowej i może być ograniczana przez rozpowszechnienie telepracy wykonywanej w biurach satelickich (telewioskach), które stwarzają możliwość spotkań z innymi pracownikami. Wirtualizacja pracy pozbawia pracowników niektórych materialnych atrybutów kultury organizacyjnej, takich jak: lokalizacja biura, jego wystrój, sposób ubierania się pracowników. Można w części próbować przeciwdziałać pojawiającym się problemom, stwarzając na przykład wirtualne odpowiedniki tych atrybutów (witryna internetowa jako namiastka lokalizacji); trudniej o identyfikację pracownika z organizacją, a co za tym idzie – o określenie jego roli organizacyjnej.

Upowszechnienie systemu telepracy w przedsiębiorstwie często wiąże się z zastępowaniem wąsko wyspecjalizowanych pracowników przez osoby wszechstronnie wykwalifikowane, które są bardziej elastyczne i potrafią szybciej reagować na nowe sytuacje i wyzwania, przez co cała organizacja może skuteczniej podejmować wyzwania rynku.

Bardzo ważne jest wyjaśnienie osobom, które nie są telepracownikami, że pracujący na odległość nadal stanowią ważną część organizacji i że ich wkład w jej powodzenie jest co najmniej tak duży jak poprzednio. Obie strony muszą zrozumieć, że żadna nie jest szczególnie uprzywilejowana ani szczególnie obciążona¹⁷.

¹⁶ *Ibidem*, s. 121.

¹⁷ *Ibidem*, s. 123.

WPLYW PRACY NA CZŁOWIEKA ZATRUDNIONEGO...

Charakterystyka telepracy z uwzględnieniem wad i zalet dla różnych grup interesariuszy

Telepraca jest formą elastycznego wykonywania pracy w celu lepszego wykorzystania zasobów ludzkich i zwiększenia stopnia ich dopasowania do specyfiki działalności poszczególnych organizacji. Często wymaga modyfikacji stosowanego stylu zarządzania i nabycia nowych umiejętności, istotnie zmienia również sytuację szeregowych pracowników. Telepraca sprawdza się w odpowiednich warunkach, wśród których najczęściej podkreśla się powód ich wprowadzenia, specyfikę działalności oraz cechy osobowe pracowników. Nie są to rozwiązania idealne – pracodawca, pracownik czy wreszcie całe społeczeństwo mogą z nich zarówno odnieść korzyści, jak i ponieść straty. Podstawowe zalety i wady systemu telepracy zostały zaprezentowane w tab. 2.

Tab. 2. Możliwe korzyści i problemy związane z wprowadzeniem telepracy

Korzyści	Problemy
dla pracodawcy	
· przyciąga nowych pracowników zainteresowanych elastycznością zatrudnienia, zwiększa dostępność specjalistów · może zwiększyć produktywność · często zwiększa satysfakcję pracowników z pracy · zmniejsza absencję · zmniejsza zapotrzebowanie na powierzchnie biurowe · zmniejsza koszty dojazdów · poprawia efektywność wykorzystania czasu pracy, zmniejsza liczbę nadgodzin · uniezależnia od warunków klimatycznych	· ogranicza osobiste kontakty z pracownikami · utrudnia synchronizację w przypadku różnych stref czasowych (może być jednak zaletą, umożliwiając ciągłość realizacji) · może prowadzić do nadużyć ze strony pracowników · może utrudniać kontrolę i motywowanie pracowników, zmniejsza bezpośrednią kontrolę nad nimi · wiąże się z awariami technicznymi sprzętu · wymaga lepszej organizacji i współpracy · jest możliwa tylko w stosunku do pewnych prac · może powodować problemy psychologiczne · wymaga wysokich nakładów początkowych · zwiększa problem bezpieczeństwa danych
dla pracowników	
· zwiększa elastyczność przedsiębiorstwa · umożliwia tworzenie zespołów integrujących rozproszonych geograficznie uczestników · zwiększa elastyczność i niezależność pracownika · zmniejsza koszty i czas dojazdów · umożliwia osobistą kontrolę nad warunkami miejsca pracy (temperatura, muzyka) i dostosowywanie ich do własnych potrzeb	· ogranicza kontakty bezpośrednie i komunikację pozawerbalną · może stwarzać poczucie społecznej izolacji · może powodować brak respektu w stosunku do przełożonego · może prowadzić do pracobolizmu · destabilizuje życie telepracownika, który z jednej strony ma obowiązki rodzinne, z drugiej obowiązki firmowe; konflikt praca – rodzina

Korzyści	Problemy
· eliminuje nieproduktywne spotkania i inne zakłócenia pracy · umożliwia lepsze zorganizowanie opieki nad dziećmi i starszymi członkami rodziny · zwiększa sferę prywatności · stwarza możliwość wykonywania pracy w najbardziej produktywnym dla zatrudnionego czasie · umożliwia spędzenie czasu z rodziną · ułatwia wykonywanie pracy bez zakłóceń · otwiera perspektywy jednoczesnego uczestnictwa w wielu zespołach projektowych · pozwala na wykorzystywanie na użytek swój i rodziny potrzebnego do pracy komputera, faksu, telefonu i innych urządzeń biurowych · pozwala na większy udział telepracowników w działalności społecznej na rzecz danej miejscowości	· ogranicza dostęp do wyposażenia biurowego · może czynić zatrudnionego „niezauważalnym” ze szkodą dla jego kariery · przenosi stres związany z pracą do zacisza domowego · przyczynia się do eliminowania gabinetu i związanego z nim poczucia statusu · powoduje wystąpienie zależności: wynagrodzenie uzależnione od wyników pracy prowadzi do stresu · przyczynia się do zaniku udziału telepracownika w kulturze biurowej · powoduje czasami uzależnienie od komputera i Internetu, tzw. siecioholizm
dla społeczeństwa	
· stwarza możliwość aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych ruchowo · zmniejsza obciążenie środowiska dojazdami do pracy · zmniejsza natężenie ruchu ulicznego i zużycie dróg · tworzy miejsca pracy w regionach słabych ekonomicznie, jest harmonijnym uzupełnieniem dla rolnictwa i turystyki · może poprawić jakość życia przez wprowadzenie nowych usług (bankowych, handlowych, medycznych) i poprawić warunki środowiskowe (niższa konsumpcja energii, mniejsza koncentracja ludności w dużych miastach)	· może prowadzić do likwidacji miejsc pracy i mniejszych wpływów z podatków · może powodować zagrożenie eksploatacji i nadużyć wobec tzw. słabych grup ludności, takich jak dzieci, kobiety w ciąży, niepełnosprawni · może doprowadzić do podziału pracowników na zatrudnionych w sposób tradycyjny i telepracowników · negatywnie wpływa na życie rodzinne – ciągła praca w domu (w przypadku telepracy domowej) · nie sprzyja nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych, przyjaźni, kolegalności w społeczeństwie, powodując poczucie społecznej izolacji (ze względu na częste duże rozproszenie telepracowników)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Brzozowski, *op. cit.*, s. 125–126.

Wnioski

Dokonująca się coraz powszechniej wirtualizacja działalności gospodarczej powoduje formowanie się nowych, elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy, do których zalicza się między innymi telepracę.

WPLYW PRACY NA CZŁOWIEKA ZATRUDNIONEGO...

Człowiek funkcjonuje w różnych obszarach życia, odgrywa różne role. Praca stanowi podstawę bytu jednostki, rodziny, społeczeństwa, jest zarazem środkiem samorealizacji człowieka, źródłem satysfakcji (lub jej braku), a więc ta sfera życia ma szczególne znaczenie. Dlatego też oczywista jest potrzeba zachowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym, którą można rozpatrywać zarówno na poziomie jednostki (pracownika), jak i organizacji, grup pracowniczych czy nawet społeczeństw¹⁸. Najogólniej rzecz biorąc, o równowadze takiej można mówić wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego człowieka i odwrotnie, gdy całe życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem. Równowaga oznacza umiejętność łączenia pracy z innymi wymiarami życia – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami prywatnymi itd. Można domniemywać, że telepraca jest właśnie takim panaceum na problemy pracowników wykonujących swoje obowiązki w sposób tradycyjny. Jak pokazano w artykule, nie brak tej formie zatrudnienia wad i mankamentów, jednak wdrażanie telepracy może znacznie usprawnić działania, zwiększyć efektywność pracy oraz zmniejszyć koszty prowadzenia działalności każdej organizacji.

Bibliografia

- Adrian R., *Why work when you can 'telework'? Study says Valley employers could save \$71.2 million*, „Business Journal Serving Fresno & the Central San Joaquin Valley”, 5.4.2007, Issue 323708.
- Brzozowski M., *Společne konsekwence wirtualizacji pracy*, [w:] *Společne problemy zarządzania. Studia i przyczynki na jubileusz Prof. Kazimierza Dobrzańskiego*, red. K. Zimniewicz, „Zeszyty Naukowe”, nr 48, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Coraz więcej firm zatrudnia i poszukuje telepracowników*, „Gazeta Prawna”, 5.03.2008, nr 46, „Praca i Ubezpieczenia”.
- Drzewiecka E., *Jak zatrudnić pracownika w formie telepracy*, „Gazeta Prawna”, 4.10.2007, nr 193, „Tygodnik Prawa Pracy”.
- Frąckowiak S., Kępińska A., *Telepraca: nowy trend czy konieczność?*, „Businessman.pl” 2008, nr 5.
- Guza Ł., *Praca na odległość tańsza o 30 procent*, „Gazeta Prawna”, 12.09.2007, nr 177, „Praca i Ubezpieczenia”.

¹⁸ M. W. Kopertyńska, Z. Jasiński, *Równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym pracownika jako czynnik sukcesu firmy*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1, Sopot 2007, s. 40.

Marek Makowiec, Tomasz Bober

- Guza Ł., *Praca w domu, ale na etacie*, „Gazeta Prawna”, 16.10.2007, nr 201, „Wolny Rynek”.
- Hodecki J., *Firma bez biura*, „Manager Magazin. Edycja polska” 2007, nr 9.
- Kopertyńska M. W., Jasiński Z., *Równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym pracownika jako czynnik sukcesu firmy*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 1, Sopot 2007.
- Krupski R., *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Radziszewska A., *Warunki pracy i satysfakcja zatrudnionych – obszary zaangażowania przedsiębiorstwa w kształtowanie jakości życia*, [w:] *Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym*, t. I, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2007.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.

Influence of work on persons employed as teleworkers

In this lecture the authors present the definition and division of a telework as relatively new flexible form of employment in Poland. The attention is being put on the expedience of employment in such a form in the modern economic establishment. The personal profile of a perfect teleworker has been described. Taking into account the factors determining the satisfaction deriving from work, the influence of work on the teleworker has also been presented. In the last part of the lecture the authors show the telework with its disadvantages and qualities for different groups of clients, particularly for man.



CZĘŚĆ TRZECIA

Z zagadnień rozwoju regionalnego i lokalnego





Antoni Kożuch

Instrumenty wspierania rozwoju lokalnego przez samorząd terytorialny

Wstęp

Rozwój gospodarki rynkowej i decentralizacja sektora finansów publicznych spowodowały, że odpowiedzialność za rozwój lokalny, pobudzanie i kształtowanie rozwoju gospodarczego spada przede wszystkim na władze lokalne i regionalne. W obecnych uwarunkowaniach prawnych najważniejsze zadania z zakresu rozwoju lokalnego przypadają gminie jako podstawowej jednostce samorządu terytorialnego. Jednostki samorządu terytorialnego coraz intensywniej uczestniczą w świadomym kształtowaniu warunków rozwoju gospodarczego przestrzeni lokalnej i regionalnej. Wykorzystują do tego cały szereg instrumentów i metod postępowania służących głównie pobudzaniu przedsiębiorczości.

Celem opracowania jest prezentacja działań podejmowanych przez władze lokalne w zakresie wspierania przedsiębiorczości jako czynnika rozwoju gospodarczego. W opracowaniu wykorzystano badania na temat stosowanych form pomocy służących kreowaniu przedsiębiorczości przeprowadzone w 2008 roku w 44 gminach województwa śląskiego.

Rozwój lokalny – istota i zasady

Rozwój lokalny jako charakterystyczna kategoria rozwoju społeczno-gospodarczego jest rozumiany i definiowany na wiele sposobów. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że rozwój lokalny to prowadzenie działań na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego danej jednostki terytorialnej z wykorzystaniem jej

zasobów, uwzględnieniem potrzeb mieszkańców oraz przy ich udziale w podejmowanych działaniach. Rozwój lokalny następuje pod wpływem pewnych okoliczności wywołujących zmiany we wszystkich aspektach procesu rozwojowego. Definiowanie rozwoju lokalnego uwzględnia następujące kwestie:

1. Rozwój lokalny to proces, a nie stan.
2. Podmiotami rozwoju lokalnego są mieszkańcy danego obszaru, a nie władze lokalne, które działają w imieniu tej wspólnoty.
3. Motorem rozwoju są głównie czynniki endogenne.
4. Gospodarka stanowi podstawę rozwoju, przy czym rozwój lokalny oznacza więcej niż tylko rozwój gospodarczy.
5. Kryteriami rozwoju są: zadowolenie mieszkańców, zaspokojenie aspiracji i poczucie poprawy warunków życia.

Rozwój lokalny powinien bazować na lokalnym potencjale, służyć wspólnym interesom danej społeczności i opierać się na demokratycznych i partnerskich zasadach. Gminy nie są jedynymi podmiotami kreującymi rozwój lokalny. Dużą rolę w tym procesie odgrywają również jednostki gospodarcze, gospodarstwa domowe oraz instytucje lokalne. Realizowany w ten sposób rozwój wspólnot samorządowych należy postrzegać jako stały proces wsparty na wzajemnie zrównoważonych czynnikach gospodarczych, społecznych i ekologicznych.

Rozwój lokalny największe znaczenie ma na obszarach wiejskich, które w Polsce obejmują ok. 94% powierzchni kraju i które zamieszkuje ponad 38% ogółu ludności. Rozwój tych terenów, z powodu występujących tam barier, nie nastąpi samoczynnie, a w związku z tym konieczne jest wsparcie organizacyjne i finansowe tych procesów przez władze centralne, regionalne i lokalne.

Rozwój obszarów wiejskich to proces poprawy sytuacji ekonomicznej i warunków bytu ludności, któremu towarzyszą zwiększenie asortymentu i poprawa jakości dóbr dostarczanych społeczeństwu przez obszary wiejskie¹. Podstawowym zadaniem polityki rozwoju lokalnego jest pokonywanie przeszkód i barier rozwojowych. Do najważniejszych barier rozwoju obszarów wiejskich można zaliczyć²:

1. Wysokie rejestrowane i ukryte bezrobocie oraz małe możliwości zatrudnienia poza rolnictwem, przy czym na zjawisko to wpływają niskie kwalifikacje większości mieszkańców.

¹ Szerzej: P. Malinowski, *Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich w strategiach rozwoju gmin i jego wpływ na gospodarstwa domowe*, „Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW”, nr 33, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s. 587.

² Por. A. Kożuch, *Gospodarcze i społeczne funkcje organizacji rolników*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 1999, s. 10–38; K. Duczkowska-Małysz, *Strategia rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, [w:] *Strategia doradztwa w realizacji rządowego, regionalnych i lokalnych programów rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, red. A. Lewczuk, Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich, Olsztyn 1997, s. 42.

INSTRUMENTY WSPIERANIA ROZWOJU LOKALNEGO...

2. Niedostateczny rozwój infrastruktury technicznej i społecznej związany m.in. z rozproszoną siecią osadniczą i wysokimi kosztami budowy.
3. Słabość instytucji i organizacji wspierających rozwój obszarów wiejskich oraz małą aktywność społeczną mieszkańców wsi; brak inicjatyw oddolnych jest istotną przeszkodą w kreowaniu rozwoju lokalnego.
4. Niewielki popyt na towary i usługi pozarolnicze związany głównie z relatywnie niskimi dochodami ludności wiejskiej, co w dużej mierze związane jest z rozdrobnioną strukturą agrarną i charakterem produkcji.
5. Brak odpowiedniego kapitału na rozwój działalności pozarolniczej.

Możliwości rozwoju obszarów wiejskich są zdecydowanie mniejsze niż obszarów zurbanizowanych. Gminy wiejskie i miejsko-wiejskie borykają się z wieloma problemami charakterystycznymi dla obszarów wiejskich, a przy tym dysponują znacznie mniejszymi zasobami kapitału inwestycyjnego. Skutecznym sposobem poprawy warunków gospodarowania i życia na obszarach wiejskich jest aktywne wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. W tym celu władze samorządowe mogą wykorzystywać różne instrumenty pobudzające procesy rozwojowe tych terenów.

Zadania władz lokalnych w kreowaniu rozwoju lokalnego

Najważniejsza rola na poziomie lokalnym przypada władzom samorządowym, które są odpowiedzialne za prowadzenie dalekosiężnej polityki społeczno-gospodarczej, wdrażanie nowych metod działania, pomoc i inspirację podmiotów działających na poziomie lokalnym, wspieranie inicjatyw poszczególnych grup społecznych. Powoduje to przepływ kapitału i przedsiębiorców między jednostkami samorządu terytorialnego (JST). Działalność władz gminy w tym zakresie polega na kształtowaniu warunków dla rozwoju lokalnego, na które mogą mieć wpływ. W gestii samorządu lokalnego pozostają przede wszystkim: planowanie strategiczne i operacyjne rozwoju lokalnego, koordynowanie rozwoju lokalnego, tworzenie obszarów przemysłowych, wykorzystanie zasobów lokalnych, finansowanie i finansowe wspieranie rozwoju lokalnego, marketing, w tym promocja lokalna, oraz zagospodarowanie przestrzenne związane z rozwojem lokalnym.

Do zakresu działalności gminy zalicza się wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, które nie zostały zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Podstawowe znaczenie ma działalność samorządu gminnego w sferze organizowania i świadczenia dóbr publicznych oraz społecznych, mających na celu zaspokojenie potrzeb mieszkańców. Są to zadania dotyczące: finansowania rozwoju społeczno-gospodarczego, pokrywania kosztów usług społecznych świad-

czonych bezpłatnie lub za częściową odpłatnością, zapewnienia bezpieczeństwa, utrzymania aparatu samorządowego.

Z prowadzeniem gospodarki lokalnej bezpośrednio lub pośrednio związanych jest wiele zadań, które należą do wyłącznej właściwości gminy, a w tym głównie:

1. Uchwalanie budżetu gminy jako podstawowego źródła zasilania realizowanych przez gminę zadań.
2. Uchwalanie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, będącego modelem rozwoju przestrzennego gminy, systemowym narzędziem sterowania rozwojem gminy, obowiązującym mieszkańców i podmioty gospodarcze.
3. Uchwalanie programów gospodarczych składających się na strategię rozwoju gminy.
4. Podejmowanie uchwał w sprawach: majątkowych, podatkowych, zaciągania pożyczek, podejmowania działalności inwestycyjnej, przejmowania zadań administracji rządowej, współdziałania z innymi gminami oraz pozostałych związanych z rozwojem lokalnym.

Samorząd lokalny powinien być stymulatorem rozwoju lokalnego i świadomie nim zarządzać. W związku z tym polityka gospodarcza samorządu powinna obejmować nie tylko problematykę wynikającą z zadań własnych, ale także problemy rozwoju jednostki terytorialnej. Wymaga ponadto stosowania nowoczesnych instrumentów zarządzania tym rozwojem. Jednym z podstawowych celów lokalnej polityki ekonomicznej powinno być stałe dążenie do zapewnienia wzrostu liczby różnego rodzaju miejsc pracy dla członków wspólnoty samorządowej.

Szczególne znaczenia nabierają działania JST związane z tworzeniem warunków rozwoju podmiotów gospodarczych na terenie gminy, których działalność służy zaspokojeniu potrzeb lokalnej społeczności, a w szczególności tworzenie nowego modelu usług tradycyjnie świadczonych przez władze gminy. Chodzi tu głównie o zwiększenie pośredniego oddziaływania gminy na działalność podmiotów gospodarczych zlokalizowanych w gminie, co może przejawiać się w takich działaniach, jak:

1. Uchwalanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz ustalanie warunków zabudowy i zagospodarowania terenu.
2. Gospodarka gruntami i lokalami (sprzedaż, oddawanie w użytkowanie wieczyste, najem, dzierżawa i użyczenie, organizowanie i prowadzenie targowisk i hal targowych), kształtowanie zasad prowadzenia działalności zgodnie z wymogami ochrony środowiska.
3. Udzielanie zezwoleń na wykonywanie działalności polegającej na usuwaniu, wykorzystywaniu i unieszkodliwianiu odpadów komunalnych, prowadzeniu schronisk dla bezdomnych zwierząt.
4. Udział w kształtowaniu cen za korzystanie z urządzeń infrastruktury: zaopatrzenie w wodę i energię ciepłą, odprowadzenie ścieków, składowanie odpadów itp.

INSTRUMENTY WSPIERANIA ROZWOJU LOKALNEGO...

5. Oddziaływanie z wykorzystaniem instrumentów prawa podatkowego w zakresie ustalania wysokości obciążeń publiczno-prawnych o charakterze podatków i opłat lokalnych.

Istnieje wiele zadań na rzecz rozwoju jednostki terytorialnej o charakterze bardziej generalnym niż wynikające z aktów prawnych, które może wypełniać samorząd terytorialny, a mianowicie:

1. Podejmowanie w ramach ogólnej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego inicjatyw i zadań rozwoju lokalnego.
2. Stymulowanie rozwoju lokalnego poprzez system różnego rodzaju ulg i udogodnień, podejmowanie działań promocyjnych, udostępnianie zasobów, stosowanie ulg, zachęt, udzielanie subsydiów itp.
3. Identyfikacja lokalnych potrzeb społecznych i lokalnych zasobów, które mogą określić kierunki i zakres działań na rzecz rozwoju lokalnego.
4. Przyciągnięcie inwestorów oraz pozyskanie środków służących rozwojowi lokalnemu: własne fundusze stymulacji i wspierania rozwoju lokalnego, pozyskiwanie środków zewnętrznych.
5. Tworzenie struktur organizacyjnych rozwoju lokalnego, które będą prowadzić kompleksową obsługę podmiotów, w tym inkubatorów przedsiębiorczości i tym podobnych placówek inicjujących rozwój, lokalnego systemu kształcenia, doszkalania i doskonalenia zawodowego czy przekwalifikowania.
6. Rozwój kooperacji z udziałem miejscowych zakładów produkcyjnych i usługowych.

Instrumenty stymulowania rozwoju gospodarczego przez gminy

Instrumentów wykorzystywanych przez samorząd lokalny do stymulowania rozwoju lokalnego jest stosunkowo dużo, przy czym większość z nich ma charakter pośredni. Ze względu na formę i zakres przedmiotowy instrumentów stosowanych przez samorządy na rzecz kreowania rozwoju gospodarczego można wyróżnić następujące ich grupy: prawno-administracyjne, instytucjonalno-organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, planistyczne oraz infrastrukturalne³.

Instrumenty prawno-organizacyjne obejmują akty prawa lokalnego, tj. uchwały i decyzje administracyjne dotyczące głównie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, ochrony środowiska, norm sanitarnych, gospodarki gruntami, w tym głównie przekształceń gruntów rolnych. Akty te służą aktywnemu kształtowaniu warunków gospodarowania i decydują o konkurencyjności danego terenu.

³ Por. E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 194–195.

Pod pojęciem instrumentów organizacyjnych należy rozumieć wszelkie podejmowane przez samorządy procedury i działania z zakresu obsługi przedsiębiorców, w tym m.in.: tworzenie w strukturach organizacyjnych urzędów administracji samorządowej komórek odpowiedzialnych za profesjonalną, kompleksową obsługę przedsiębiorców, organizację punktów doradztwa, szkoleń, tworzenie izb gospodarczych i lokalnych agencji rozwojowych.

Instrumenty o charakterze ekonomiczno-finansowym mają na celu wywołanie określonych reakcji podmiotów gospodarczych. Są to przede wszystkim dokumenty związane z polityką budżetową. Determinują politykę samorządów w zakresie kształtowania budżetów lokalnych, tj. ustalania poziomu i źródeł dochodów (instrumenty finansowe dochodowe) oraz podejmowanych wydatków, w tym inwestycyjnych (instrumenty finansowe wydatkowe). W grupie instrumentów finansowych dochodowych wyróżnia się wszelkiego rodzaju zwolnienia i ulgi podatkowe, odroczenia, umorzenia, rozłożenie na raty lub zaniechanie poboru w zakresie podatków i opłat stanowiących dochody własne JST. Innymi instrumentami w tej grupie są także: przyjęte przez samorządy stawki za korzystanie przez przedsiębiorców z majątku komunalnego oraz ceny usług świadczonych przez jednostki organizacyjne samorządów terytorialnych. Do kluczowych instrumentów finansowych wydatkowych należy z kolei zaliczyć: wydatki inwestycyjne, przyczyniające się do poprawy atrakcyjności inwestycyjnej danej JST, oraz wsparcie finansowe udzielane przez samorządy różnym podmiotom z grupy tzw. instytucji otoczenia biznesu.

Najczęściej stosowanymi instrumentami są instrumenty planistyczne i infrastrukturalne. Planowanie rozwoju jest podstawowym zadaniem każdej władzy. Instrumenty planistyczne są to dokumenty, które kształtują strukturę przestrzenną i gospodarczą gminy: strategie rozwoju gminy, plany rozwoju lokalnego i lokalne plany rewitalizacji. Ich zaletą jest wyznaczanie celów strategicznych i sposobów ich realizacji w okresach wieloletnich. Szczególne znaczenie mają plany rozwoju lokalnego, które umożliwiają uzyskanie środków z funduszy pomocowych.

Instrumenty infrastrukturalne dotyczą utrzymania i rozbudowy infrastruktury technicznej (zaopatrzenie w wodę, energię elektryczną i ciepłą, kanalizacja, transport zbiorowy) oraz infrastruktury społecznej (oświata, kultura, ochrona zdrowia). Podstawowym zadaniem władz lokalnych w tej grupie instrumentów jest przygotowanie terenów pod wspomniane inwestycje. Uzbrojenie tych terenów może przyciągać kolejnych inwestorów, a jednocześnie zapewni pracę lokalnym jednostkom. Celem prowadzonej polityki inwestycyjnej powinno być wywołanie efektu kuli śnieżnej, który zapewni rozwój działalności gospodarczej na danym terenie i dzięki temu umożliwi w przyszłości odzyskanie nakładów w postaci zwiększonych wpływów budżetowych.

INSTRUMENTY WSPIERANIA ROZWOJU LOKALNEGO...

Odpowiedni stan infrastruktury umożliwia wypracowanie przewagi konkurencyjnej w skali lokalnej. Przedsięwzięcia gospodarcze chętniej lokalizowane są na obszarach o dobrej infrastrukturze, dzięki czemu niwelowane są skutki oddalenia od rynków zbytu i zaopatrzenia. Polityka inwestycyjna gmin jest ograniczona zasobami finansowymi. Z uwagi na opóźnienia w rozwoju infrastruktury na obszarach wiejskich niezbędne jest wsparcie zewnętrzne w celu przyspieszenia tego rozwoju. Szczególne znaczenie ma obecnie kapitał zewnętrzny udostępniony w ramach funduszy strukturalnych.

Rozwój lokalny wymaga odpowiedniego połączenia kapitału ludzkiego, zasobów materialnych i niematerialnych, w związku z tym nie można ograniczać się tylko do jednej grupy instrumentów. Z uwagi na relatywnie duże zróżnicowanie obszarów wiejskich władze lokalne muszą wybrać własny zestaw narzędzi stymulowania rozwoju w gminie, przy czym powinny uwzględniać politykę władz centralnych i regionalnych w tym zakresie. Większość instrumentów oddziaływania znajduje się w rękach władz centralnych i regionalnych, co utrudnia skuteczną realizację polityki lokalnego rozwoju obszarów wiejskich.

Podjmując działania na rzecz rozwoju gospodarczego, samorządy realizują określone cele. Mają one swoje uzasadnienie w strategiach rozwoju. Wszystkie badane gminy posiadają opracowane strategie rozwoju, co w głównej mierze było skutkiem tego, że stanowiły one podstawę do uzyskania środków strukturalnych UE. Opracowanie strategii ułatwia ponadto zarządzanie finansami gminy.

Aby pobudzić aktywność mieszkańców, zarówno społeczną, jak i ekonomiczną, w gminach podejmowano szereg przedsięwzięć (tab. 1).

Tab. 1. Sposoby aktywizacji społeczności lokalnej

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Spotkania władz gminy z mieszkańcami	44	32,7
Organizowanie imprez kulturalnych, sportowych	40	30,0
Wspieranie inicjatyw dotyczących rozbudowy infrastruktury	24	17,9
Wspieranie działalności organizacji pozarządowych	16	11,9
Organizowanie szkoleń i spotkań z liderami wiejskimi	6	4,5
Wspieranie oddolnych inicjatyw w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkańców	4	3,0
Razem	134	100,0

Źródło: badania własne.

We wszystkich badanych gminach podstawowe znaczenie miały spotkania z mieszkańcami oraz organizowanie imprez kulturalnych i sportowych. Przyczy-

niało się to do integracji społecznej mieszkańców i stwarzało możliwość zacieśnienia więzi wspólnotowych, co było ważne podczas realizacji różnych lokalnych przedsięwzięć. W znacznej części gmin (54,5% badanych) nacisk położono na wspieranie przedsięwzięć związanych z rozbudową infrastruktury. Niski stopień jej rozwoju nie tylko obniża standard życia i gospodarowania, ale także zniechęca potencjalnych inwestorów do podejmowania działalności gospodarczej w gminach. Dla władz samorządowych 16 gmin (36,4%) ważne było wspieranie działalności organizacji pozarządowych poprzez zlecanie realizacji zadań publicznych.

Zgodnie z założeniami rozwoju lokalnego, procesy rozwojowe na obszarach wiejskich powinny być ukierunkowane na rozwój podmiotów niezwiązanych bezpośrednio z produkcją rolniczą. Jest to jedna z dróg łagodzenia skutków wiejskiego bezrobocia, a także wspierania rozwoju tych terenów.

Największą rolę w tworzeniu miejsc pracy poza rolnictwem odgrywa rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Podstawowe znaczenie w tym zakresie ma umiejętność wykorzystania lokalnych zasobów, co uznano za czynnik wspierający rozwój gmin ujęty w strategiach rozwoju. Wśród dziedzin działalności gospodarczej podejmowanej na własny rachunek najczęściej wymieniano handel (100% badanych gmin), budownictwo (77,3%) oraz transport (77,3%).

Najczęściej stosowanym przez władze lokalne instrumentem wspierania przedsiębiorczości w badanych jednostkach (tab. 2) była dbałość o rozwój dróg. Prak-

Tab. 2. Instrumenty wspierania przedsiębiorczości

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Dbałość o rozwój dróg	44	16,7
Działania promujące gminę	44	16,7
Wydzielanie pod inwestycje atrakcyjnie położonych terenów	26	9,7
Wprowadzenie ułatwień w procedurze urzędowej	24	9,1
Dbałość o podnoszenie kwalifikacji lokalnych kadr	20	7,6
Pomoc organizacyjna i doradcza	20	7,6
Kreowanie klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości	18	6,8
Udzielanie inwestorom ulg podatkowych	16	6,1
Stosowanie niskich cen za usługi komunalne	16	6,1
Dbałość o rozwój telekomunikacji	14	5,3
Sprzedaż mienia komunalnego po atrakcyjnych cenach	10	3,8
Organizacja banku danych i dostępu do informacji	8	3,0
Inicjowanie ośrodków wspierania przedsiębiorczości	4	1,5
Razem	264	100,0

Źródło: badania własne.

INSTRUMENTY WSPIERANIA ROZWOJU LOKALNEGO...

tyka wskazuje, że przedsięwzięcia gospodarcze chętniej są lokalizowane na obszarach posiadających dobrą sieć dróg, dzięki czemu niwelowane są skutki oddalenia od rynków zbytu i zaopatrzenia.

Sposobami pobudzenia rozwoju lokalnego, którym władze gminne przypisywały szczególną rolę, były także promocja gminy oraz wydzielanie pod inwestycje atrakcyjnie położonych terenów (54,5% badanych gmin), podnoszenie kwalifikacji lokalnych kadr (45,4%) oraz udzielanie pomocy organizacyjnej i doradczej (45,4%). Świadczy to o realizacji celów wyznaczonych w strategiach rozwoju.

Podsumowanie

Rola, jaką samorząd gminny może odegrać w kreowaniu rozwoju gospodarczego, jest bardzo istotna. Dzięki posiadanym kompetencjom i motywacjom potrafi prawidłowo kojarzyć zadania rozwoju lokalnego z potrzebami miejscowej ludności oraz zasobami gminy. Ponadto władze gminne mogą ukierunkować działania podmiotów gospodarczych tak, aby przyczyniały się do rozwiązywania najważniejszych problemów ekonomicznych i społecznych gminy.

W celu aktywizacji przedsiębiorczości służącej rozwojowi gospodarczemu w gminach podejmowano działania w zakresie rozbudowy infrastruktury, integracji społeczności lokalnej, promocji gmin oraz przygotowania terenów, ułatwień w procedurze urzędowej i pomocy organizacyjno-doradczej. W obecnych warunkach trudno mówić o prowadzeniu aktywnej polityki wspierania rozwoju lokalnego. Przy ograniczonych środkach finansowych gminy decydują się na realizację niektórych działań z tego zakresu. Podejmowanie działań z wykorzystaniem twardych instrumentów wsparcia dotyczących infrastruktury jest bardziej widoczne i w związku z tym z uwagi na swą kadencyjność władze samorządowe są bardziej skłonne do realizacji tych zadań. Natomiast działania miękkie, które pobudziłyby oddolne inicjatywy, są realizowane relatywnie rzadziej. W tych warunkach udostępnienie samorządom środków z funduszy strukturalnych wskazuje na preferowane kierunki rozwoju gmin.

Bibliografia

Duczkowska-Małysz K., *Strategia rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, [w:] *Strategia doradztwa w realizacji rządowego, regionalnych i lokalnych programów rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, red. A. Lewczuk, Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich, Olsztyn 1997.

Antoni Kożuch

Kożuch A., *Gospodarcze i społeczne funkcje organizacji rolników*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 1999.

Malinowski P., *Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich w strategiach rozwoju gmin i jego wpływ na gospodarstwa domowe*, „Prace Naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW”, nr 33, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004.

Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.

Instruments for supporting local development by territorial authorities

An aim of the paper is to know instruments of supporting local development used by the local authority. Presented analyses are based on own investigations provided in 44 communes of Silesian Voivodeship in 2008 focused on forms of supporting an increase of entrepreneurship.

Activities of territorial self-government units enhanced shaping conditions of local development being under self-government administration. Investigation showed that in researched communes these instruments are as follows: strategic and operational planning of local development and its coordination, creating industrial areas, use of local resources, development financing and finance instruments of support, marketing instruments, including designing the places' image, and also land development planning.

In the process of creating socio-economic development on a local level self-government authorities use varied groups instruments of socio-economic impact. The most popular are: legislative and administrative, institutional and organisational, financial, planning, and infrastructure.

Andrzej Chodyński

**Współczesne uwarunkowania
globalnej i regionalnej odpowiedzialności ekologicznej
– od kompetencji strategicznych korporacji
do rozwoju produktów ekologicznych**

Wstęp

Rzeczywiście działających na globalnym rynku korporacji zależy między innymi od uwarunkowań związanych z oddziaływaniem czynnika ekologicznego, uwypuklającego konieczność ochrony środowiska naturalnego.

Problematyka związana z ochroną środowiska naturalnego jest analizowana w różnych przekrojach. Ujęcie systemowe odnosi się do rozpatrywania jej w ramach funkcjonowania makrosystemu: gospodarka – społeczeństwo – środowisko naturalne. Podejście to wiąże się z analizą instrumentów zarządzania: prawnych, finansowych i związanych z budową świadomości ekologicznej. Analizy są prowadzone na różnych poziomach: centralnym, regionalnym, lokalnym i poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Coraz częściej w literaturze analizuje się dla tych poziomów faktyczne powiązania administracji publicznej, proekologicznych organizacji non profit i przedsiębiorstw na rzecz działań w ochronie środowiska. Powiązania te rozpatruje się w ramach tworzenia układów sieciowych. Warunkiem współdziałania jest zgodność celów tych organizacji. Oceny tej zgodności można dokonać, wykorzystując np. metodę Vestera¹.

¹ A. Chodyński, A. S. Jabłoński, M. M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.

Czynnik ekologiczny w globalnej gospodarce może stanowić podstawę wyróżniania się przedsiębiorstw na rynku, może być też źródłem działań innowacyjnych, prowadząc do budowy przewagi konkurencyjnej firm. Często działania te uwzględniają założenia społecznej odpowiedzialności biznesu, wiążąc je z problematyką efektywności organizacji.

Duże przedsiębiorstwa (korporacje) wchodzą w różnorodne kontakty na poziomie zarówno centralnym, jak i regionalnym czy lokalnym (dotyczy to na przykład strategicznych jednostek biznesu lokowanych przez korporacje transnarodowe w różnych krajach). Korporacje wpływają często na dynamikę rozwoju regionalnego i lokalnego. Rozwój regionalny jest traktowany jako „wzrost produktu regionalnego, dochodów pieniężnych oraz polepszenie jakości życia i środowiska”². Jego składowymi są: rozwój instytucjonalny, restrukturyzacja działalności gospodarczej, rozwój technologiczny i innowacje, wzrost ruchliwości zasobów ludzkich i migracja ludności, rozwój kapitału ludzkiego i sektora usług, wzrost jakości środowiska i życia, wzbogacanie tożsamości kulturowej. W definicjach rozwoju lokalnego podkreśla się m.in. zagadnienia gospodarcze i społeczne odnoszone głównie do poziomu miast i gmin. Akcentuje się również konieczność współdziałania społeczności, władzy publicznej i różnych podmiotów (np. przedsiębiorstw, stowarzyszeń kulturalnych czy lobby ekologicznego).

Uwzględnienie złożoności problematyki ekologicznej w aspekcie powiązań rynkowych i przyjętych założeń społecznej odpowiedzialności ekologicznej powoduje, że na różnych szczeblach realizowane są działania zarządcze, związane z problematyką środowiska naturalnego. Zarządzanie ekologiczne odnosi się do dwóch obiektów: gospodarki i społeczeństwa. System środowisko nie jest w tym przypadku przedmiotem zarządzania. Teoretyczną bazą zarządzania ekologicznego jest ekonomia ekologiczna³. Ze względu na to, że procesy użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska przebiegają w sferach gospodarczej, społecznej i przyrodniczej, pojęcie zarządzania środowiskiem odnosi się do trzech obiektów: gospodarki, społeczeństwa i środowiska.

Zarządzanie środowiskiem (środowiskowe) w jednostce organizacyjnej jako proces gospodarowania środowiskiem musi być zintegrowane z ogólnym systemem zarządzania jednostką. Zarządzanie ekologiczne oczywiście również powinno się odnosić do całości działań organizacji. Zarządzanie ekologiczne powinno zwrócić szczególną uwagę na aspekty strategiczne. Oznacza to integrację ogólnej strategii organizacji ze strategiami proekologicznymi z uwzględnieniem wszystkich sfer działania organizacji.

² A. Klasik, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, AE, Katowice 2002, s. 140–147 oraz 12–13.

³ *Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

Zarządzanie ekologiczne powinno uwzględniać czynniki globalne oraz założenia na różnych poziomach rozwoju: centralnym, regionalnym i lokalnym. Będzie wpływać na tworzone modele biznesu i modele współdziałania z organizacjami non profit oraz administracją publiczną. Zarządzanie ekologiczne ma swoje wyraźne odniesienie do różnych form współpracy firm: w sektorze działalności, w łańcuchu tworzenia produktów i zgrupowań regionalnych⁴.

Przedsiębiorstwo w swym rozwoju musi mieć na uwadze to, że w perspektywie strategicznej należy budować kompetencje, w tym ekologiczne, pozwalające osiągać firmie przewagę konkurencyjną. Przewagę konkurencyjną można wiązać z tworzeniem wartości przedsiębiorstw, traktując aspekty ekologiczne jako nośniki wartości. Wartość tę tworzy się, wykorzystując także współczesne tendencje związane z reakcją rynków finansowych na potrzeby ekologiczne. Można ją również wiązać z ofertą produktów proekologicznych, mającą na celu pozyskiwanie i utrzymanie klientów o wysokiej świadomości ekologicznej.

Kompetencje ekologiczne

W literaturze przedmiotu coraz szerzej podnosi się problematykę kompetencji ekologicznych. Podstawy teoretyczne budowy tych kompetencji zaprezentowano w monografii A. Chodyńskiego⁵.

P. P. M. A. R. Heugens prezentuje możliwości zastosowania wiedzy do budowy kompetencji organizacji z wykorzystaniem zarządzania ekologicznego (*environmental management*) wskazując, że na najniższym poziomie tworzone są umiejętności (*skills*), na wyższym – zdolności (*capabilities*), a na najwyższym – kompetencje (*competences*)⁶.

Mając na uwadze budowę konkurencyjności firm, można wykorzystać macierze wiedzy, odnosząc się do określonych kategorii tej wiedzy. Wiedza powinna być zlokalizowana i zsynchronizowana z systemem zarządzania. Do tworzenia macierzy wiedzy jako kryterium można wykorzystać aspekty ekologiczne. Szczególnie przydatna będzie odmiana macierzy wiedzy określana jako macierz kompetencji. Tworząc macierz kompetencji ekologicznych, należy zidentyfikować i zlokalizować określone zasoby i umiejętności w powiązaniu z procedurami, zadaniami, metodami oraz zakresami odpowiedzialności w aspekcie ekologicznym.

⁴ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 117–119.

⁵ *Ibidem*.

⁶ P. P. M. A. R. Heugens, *Environmental issue management towards a multi-level theory of environmental management competence*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15, 6, s. 363–376.

W tworzeniu macierzy kompetencji ekologicznych przydatne mogą być mapy wiedzy odnoszące się do geograficznego odwzorowania zależności między występującymi w organizacji rodzajami wiedzy, ich źródłami oraz dotychczasowym zakresem wykorzystania wiedzy. Mapy wiedzy mogą wskazywać na osoby posiadające wiedzę (mapy topograficzne), określać miejsce i postać informacji (mapy zasobów informacji), a także geograficzne rozmieszczenie zasobów wiedzy (system informacji geograficznej) i źródła wiedzy (mapy źródeł wiedzy)⁷.

Aspekty ekologiczne a CSR

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) odnosi się do działań organizacji, która uwzględnia dobro wspólne. Na poziomie przedsiębiorstwa w praktyce rozpatruje się zachowania wobec interesariuszy. Samo przestrzeganie obowiązującego prawa to jedynie obowiązek społeczny. Odpowiedzialność społeczna idzie dalej i obejmuje respektowanie wartości, norm i oczekiwań społecznych.

CSR obejmuje szereg obszarów aktywności, mianowicie⁸:

1. Nastawienie na działania na rzecz społeczności (w tym m.in. dobroczynność, czy naprawianie wyrządzonych szkód).
2. Zróżnicowanie działań (np. w zakresie zatrudniania może się odnosić do poprawy warunków pracy i odpowiednich zachowań odnośnie do pracy nieletnich).
3. Relacje związane z zatrudnieniem (np. udział zatrudnionych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa).
4. Produkt, np. jego jakość i innowacyjność.
5. Problematyka ochrony środowiska naturalnego.

Wyraźnie podkreślane jest znaczenie problematyki ekologicznej w ramach koncepcji CSR. Aspekty ekologiczne mogą się odnosić także do produktów.

Podstawą koncepcji CSR są: działania dobrowolne (*voluntarism*), zarządzanie relacjami z interesariuszami (*stakeholder management*) i powiązania sieciowe (*networking*)⁹.

⁷ M. Majewska-Bator, P. Bator, *Metody i narzędzia w procesie lokalizowania i opisu wiedzy w organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4, s. 69–78.

⁸ R. Bird, A. D. Hall, F. Momente, F. Reggiani, *What corporate social responsibility activities are valued by the market*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76, 2, s. 189–206.

⁹ D. Cetindamar, K. Husay, *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: the case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76, 2, s. 163–176.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

W teoriach ekonomicznych CSR jest traktowane jako narzędzie osiągania celów ekonomicznych lub tworzenia bogactwa (*wealth creation*) w ramach odpowiedzialności wobec interesariuszy. Przykładem może być tworzenie wartości marki. W ramach tego podejścia rozważane są problemy środowiska naturalnego, rozwoju zrównoważonego i dobra wspólnego. Nastawienie proekologiczne oznacza skłonność do inwestycji w określone technologie, metody i narzędzia wraz z odpowiednim doбором surowców.

Rozwój zrównoważony jest opisywany przez odpowiednie mierniki zarządzania: ekonomiczne, związane ze środowiskiem naturalnym, społeczne, kulturowe i polityczne. Przejawia się w koncepcji CSR jako trzy obszary: ekonomiczny, społeczny i związany ze środowiskiem naturalnym (*triple bottom line*). Są one przydatne w konstrukcji specyficznych mierników Dow Jones Sustainability Index, co może być istotne w ocenie stopnia realizacji koncepcji CSR. Polityka związana z prezentowaną koncepcją rozwoju zrównoważonego (*sustainability policies*) podkreśla przy tym rolę kontroli nad korzystaniem z używek (tytoń, alkohol), hazardu, ale także dotyczy problemów ekologicznych i praw człowieka. W Europie strategie związane z rozwojem zrównoważonym (*sustainability strategies*) koncentrują się na proaktywnej polityce skierowanej na zasoby ludzkie i środowisko naturalne¹⁰.

Aspekt rozwoju zrównoważonego jest również rozpatrywany z punktu widzenia możliwych zachowań etycznych. Jako formy tych zachowań przyjmuje się m.in. normatywną teorię interesariuszy, uniwersalne prawa i dobro wspólne (*common good approach*)¹¹.

Efektywność ekologiczna

Problematyka ekologicznych aspektów efektywności znajduje szerokie odbicie w słownictwie anglojęzycznym. Określenie *effectiveness* jest rozumiane jako miara jakości podjętych decyzji (rozumiane jako poprawność – *correctness*, kompletność – *completeness*, kompleksowość – *comprehensiveness*)¹². Z kolei *efficiency* jest miarą szybkości (*swiftness*), z jaką jest generowana informacja wykorzystywana przy podejmowaniu decyzji.

¹⁰ M. V. Lopez, A. Garcia, L. Rodriguez, *Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 75, 3, s. 215–300.

¹¹ E. Garriga, D. Mele, *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 53, s. 51–71.

¹² F. Mistree, W. F. Smith, B. Bras, J. K. Allen, D. Muster, *Decision-based design: a contemporary paradigm for ship design*, „Transactions – Society of Naval Architects and Marine Engineers” 1990, vol. 98, s. 565–597.

W latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku wiele firm koncentrowało się na kontroli zanieczyszczeń. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte przyniosły zainteresowanie obniżką kosztów związanych z zarządzaniem środowiskiem, m.in. minimalizacją zużycia surowców, energii i odpadów (*waste*). Rozpowszechniło się związane z tym pojęcie *eco-efficiency*.

Pod koniec XX wieku zarządzanie środowiskiem naturalnym przyjęło założenia określane w literaturze anglojęzycznej jako *eco-effectiveness*, związane z próbami restaurowania, przywracania stanu środowiska naturalnego. Wprowadzono pojęcie *socio-effectiveness*, związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dylematem, szczególnie dla dużych przedsiębiorstw, jest wybór ścieżki rozwoju zrównoważonego w koncepcjach *Shareholders* (nastawienie na akcjonariuszy) i *Stakeholders* (nastawienie na wszystkich interesariuszy). Rola czynnika społecznego i ekologicznego w koncepcji *Stakeholders* jest szeroko opisywana. W odniesieniu do koncepcji *Shareholders*, w której nośniki wartości dla akcjonariuszy były tworzone na podstawie decyzji menedżerskich, określono tzw. zrównoważone nośniki wartości (*sustainability value drivers*), które mogą się odnosić do problematyki korporacyjnego zarządzania środowiskiem naturalnym. Operacyjne decyzje menedżerskie powinny uwzględniać następujące zrównoważone nośniki: zainteresowanie klienta, wartość marki, reputację, upoważnienie do działania (*licence to operate*). W przypadku decyzji inwestycyjnych nośnikami tymi są: kapitał ludzki i intelektualny oraz innowacyjność. Nośnikiem wartości przy menedżerskich decyzjach finansowych jest profil ryzyka¹³.

Problematykę odpowiedzialności ekologicznej można rozważać także w kontekście zachowań firm wdrażających systemowe działania dotyczące rachunkowości nastawionej na realizację założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainability accounting*). Tego typu rachunkowość powinna uwzględniać aspekty środowiska naturalnego, społeczne i *eco-efficiency*, ale problemem jest uwzględnienie wzajemnych związków między tymi elementami. Powinno się także brać pod uwagę różne aspekty ochrony środowiska naturalnego, w tym kulturowe, i działania na przyszłość.

Strategie globalne i regionalne

Strategie globalne wynikają w znacznej części z zachowań korporacji ponadnarodowych (*multinational corporates* – MNC). Z kolei działalność poszczególnych stra-

¹³ N. R. Castro, J. P. Chousa, *An integrated framework for the financial analysis of sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15, s. 322–333.

tegicznych jednostek biznesu (SBU) tych korporacji może być realizowana przez strategię lokalną (*local strategy*).

Dongwon Lee określił stopień proaktywności strategii ochrony środowiska. Proaktywność została zdefiniowana jako poziom spełnienia regulacji ochrony środowiska (narzuconych przez władze rządowe). Gdy korporacja spełnia jedynie regulacje rządowe, można mówić tylko o jej reaktywności; gdy je przekracza, traktuje się ją jako proaktywną¹⁴. Wspomniany autor zakłada, że strategia lokalna ma charakter reaktywny, a globalna – proaktywny.

N. Roome wydzielił następujące poziomy proaktywności przedsiębiorstw¹⁵:

1. Brak spełnienia obowiązujących wymagań.
2. Powyżej wymogów zgodności (*compliance plus*); oznacza to nie tylko przestrzeganie prawa, ale także podejmowanie realizacji własnych systemów zarządzania środowiskiem naturalnym.
3. Komercka i doskonałość związana ze środowiskiem naturalnym (*commercial and natural environmental excellence*) oparte na założeniach TQM, odnoszące się do środowiska naturalnego i praktyk menedżerskich.
4. Przewodzenie (*leading-edge*).

Biorąc pod uwagę zachowania korporacji ponadnarodowych, Dongwon Lee określił następujące możliwe zachowania wobec środowiska naturalnego w różnych krajach:

1. Proaktywność (*environmental proactivity*) określająca zachowania przedsiębiorstw w kraju działalności.
2. Przyjęcie ujednoliconych standardów i praktyk w innych krajach na wzór kraju pochodzenia (*environmental uniformity*).

Dongwon Lee założył, że przyjęcie standardów lokalnych powoduje większe zanieczyszczenie środowiska naturalnego w różnych krajach niż uwzględnienie standardów ujednoliconych (globalnych).

Autor ten wydzielił cztery strategie ochrony środowiska dla korporacji ponadnarodowych: reaktywna/lokalna, proaktywna/lokalna, reaktywna/ujednolicona oraz proaktywna/ujednolicona. Wskazał cztery czynniki (*driving factors*) wpływające na realizację tych strategii:

1. Elastyczność organizacji (*manufacturing flexibility*) odnosząca się do aspektów technologicznych, klienta, legislacyjnych, politycznych i społecznych, mająca na uwadze dostosowanie do rynku.

¹⁴ Dongwon Lee, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, praca doktorska, University of Southern California, 2003.

¹⁵ N. Roome, *Developing environmental management strategies*, „Business Strategy and the Environment” 1992, 1, s. 11–24.

2. „Przejrzystość” organizacji (*corporate visibility*), która może wpływać na jej reputację.
3. Różnorodność zachowań (*environmental heterogeneity*) wynikająca z odmiennych regulacji dotyczących środowiska naturalnego w różnych krajach.
4. Technologie ekologiczne (*environmental technology*).

P. Shrivastava, traktując technologie ekologiczne jako ograniczające lub redukujące negatywny wpływ produktów i usług na środowisko naturalne, klasyfikuje je według następujących orientacji w zarządzaniu¹⁶:

1. Projektowanie dla demontażu (*design for disassembly*).
2. Produkcja dla środowiska naturalnego (*manufacturing for the environment*).
3. TQEM.
4. Realizacja ekosystemów przemysłowych (*industrial ecosystem*).
5. System wycen technologicznych.

Wydaje się, że aspekty technologiczne powinny być rozważane w kategoriach strategii przedsiębiorczości ekologicznej (*eco-enterprise strategy*), która w swych strategicznych i operacyjnych decyzjach biznesowych kieruje się odpowiedzialnością odnoszącą się do środowiska naturalnego. Formułowanie tej strategii musi uwzględniać analizy trzech oddziałujących na siebie elementów: wartości, rezultatów i interesariuszy¹⁷.

Ekologiczna polityka regionalna

Wśród wielu wątków dyskusji na temat problematyki regionalnej ważna jest odpowiedź na pytanie o miejsce problematyki ekologicznej. Szczególna rola przypada władzom publicznym, kreującym politykę ekologiczną. Polityka, traktowana jako sztuka osiągnięcia celów lub dokonywania wyborów, jest, także w obszarze ekologicznym, realizowana na różnych poziomach: państwa, samorządów terytorialnych i podmiotów gospodarczych (w zakresie gospodarowania środowiskiem).

Przykładem praktycznych, proekologicznych rozwiązań regionalnych może być projekt „Innowacyjny śląski klaster czystych technologii węglowych”. Występuje w nim 14 partnerów: 1 uczelnia wyższa, 3 instytuty naukowe (2 jednostki badawczo-rozwojowe i 1 podległa PAN), 4 duże spółki (przemysł węglowy i energetyka) oraz 6 jednostek samorządu terytorialnego (miasta)¹⁸. Jednym

¹⁶ P. Shrivastava, *Environmental technologies and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16 (Special Issue), s. 183–200.

¹⁷ J. G. Stead, E. Stead, *Eco-enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, vol. 24, 4, s. 313–329.

¹⁸ Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych, <http://coal.silesia.pl>.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

z głównych celów tego przedsięwzięcia jest ograniczenie emisji substancji szkodliwych (w tym gazów cieplarnianych).

Na tworzenie kompetencji klastra wpływa fakt, że uczestniczą w nim organizacje ze sfery przemysłowej, samorządowej oraz badawczo-rozwojowej i naukowej. Przyjęto, że kluczowe, strategiczne kompetencje, oparte na wiedzy, powinny się odnosić do technologii. Identyfikacji, analizy i oceny zbioru kompetencji dokonano na podstawie macierzy kompetencji, odnosząc się do kompetencji poszczególnych partnerów klastra i klastra jako całości.

Przyczyny tworzenia „zielonych korporacji”

Tworzenie „zielonych korporacji” odbywa się zarówno pod wpływem czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Wyraźny wpływ na zachowania korporacyjne ma idea rozwoju zrównoważonego. W ramach tej problematyki rozważa się następujące cztery siły sprawcze, zmierzające do poprawy produktów oraz procesów z punktu widzenia ekologicznego (*driving forces for greening process*)¹⁹:

1. Siła regulacji, w tym m.in. przepisy o obrocie międzynarodowym.
2. Siła konsumenta związana ze strategią pull, oparta na akceptacji klienta.
3. Siła społeczności, także lokalnych.
4. Korzyści finansowe.

Czynnikiem wywierającym wpływ na realizację przez przedsiębiorstwa działań dotyczących ochrony środowiska są zjawiska występujące na rynkach kapitałowych. Przedsiębiorstwa liczą bowiem na to, że ich działania w zakresie ochrony środowiska zachęcą inwestorów finansowych do zakupów akcji i obligacji. Działania takie znalazły wsparcie m.in. w przygotowanych przez ONZ Zasadach Odpowiedzialnego Inwestowania (*Principles for Responsibility Investment*).

Szczególna rola przypada bankom i funduszom inwestycyjnym zainteresowanym spółkami odpowiedzialnymi ekologicznie. Wsparciem dla tych działań jest tworzenie specjalistycznych indeksów giełdowych, odnoszących się do problematyki CSR, w tym – ekologicznej oraz społecznej odpowiedzialności inwestorów (SRI). Tworząc indeksy giełdowe, wskazuje się kryteria pozytywne, związane z rozwojem zrównoważonym. Uwzględniają one szereg elementów, w tym także działania związane z tzw. czystymi technologiami i rozwiązaniami oraz energią odnawialną.

¹⁹ N. Mohan Das Gandhi, V. Selladurai, P. Santhi, *Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model*, „Management of Environmental Quality: An International Journal”, 2006, vol. 17, 6, s. 654–672.

Zakończenie

Aspekt ekologiczny staje się globalnym czynnikiem rozwoju. Może on mieć wpływ na sukces organizacji. Szanse na sukces zwiększają zjawiska na rynkach kapitałowych, coraz szerzej uwzględniające rolę czynnika ekologicznego. Aspekt ekologiczny wpływa na tworzenie strategii firm, które muszą uwzględniać rosnącą świadomość ekologiczną konsumentów. Podstawą budowy tych strategii są kompetencje ekologiczne.

Bibliografia

- Bird R., Hall A. D., Momente F., Reggiani F., *What corporate social responsibility activities are valued by the market*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76, 2.
- Castro N. R., Chousa J. P., *An integrated framework for the financial analysis of sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15.
- Cetindamar D., Husay K., *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: the case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics”, 2007, vol. 76, 2.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chodyński A., Jabłoński A. S., Jabłoński M. M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Dongwon Lee, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, praca doktorska, University of Southern California, 2003.
- Garriga E., Mele D., *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, „Journal of Business Ethics”, 2004, vol. 53.
- Heugens P. P. M. A. R., *Environmental issue management towards a multi-level theory of environmental management competence*, „Business Strategy and the Environment”, 2006, vol. 15, 6.
- Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych, <http://coal.silesia.pl>.
- Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, AE, Katowice 2002.
- Lopez M. V., Garcia A., Rodriguez L., *Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 75, 3.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA GLOBALNEJ I REGIONALNEJ...

- Majewska-Bator M., Bator P., *Metody i narzędzia w procesie lokalizowania i opisu wiedzy w organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4.
- Mistree F., Smith W. F., Bras B., Allen J. K., Muster D., *Decision-based design: a contemporary paradigm for ship design*, „Transactions – Society of Naval Architects and Marine Engineers” 1990, vol. 98.
- Mohan Das Gandhi N., Selladurai V., Santhi P., *Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model*, „Management of Environmental Quality: An International Journal” 2006, vol. 17, 6.
- Roome N., *Developing environmental management strategies*, „Business Strategy and the Environment” 1992, 1.
- Shrivastava P., *Environmental technologies and competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1995, 16 (Special Issue).
- Stead J. G., Stead E., *Eco-enterprise strategy: standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, vol. 24, 4.
- Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007.

Contemporary specific conditions in global and regional ecological responsibility: from corporate strategic competences to the development of ecological products

Current dilemmas of economic development on global and regional level have their references to ecology. Corporations, as a part of building their ecological competences, should take into consideration in a long-term perspective following issues:

1. Functioning of economy-society-environment system.
2. Creating network connections between companies and NGOs (non-governmental organizations) and public administration.
3. Development of concept of business ecological responsibility with taking into consideration eco-efficiency and business models issues.
4. Ecological strategies on global and regional level.
5. Role of financial markets.
6. Making ecological products.

These problems are discussed in the article.



Marian Huczek

Czynnik ekologiczny w zarządzaniu rozwojem lokalnym

Streszczenie: W artykule przedstawiono problematykę zrównoważonego rozwoju i na tym tle omówiono założenia rozwoju lokalnego, określając jego czynniki. Następnie przedstawiono problematykę ochrony środowiska w systemie zarządzania rozwojem gminy. Scharakteryzowano sprzężenia w systemie – gospodarka – społeczeństwo – środowisko w gminie. Przedstawiono znaczenie czynnika ekologicznego w rozwoju lokalnym.

Wprowadzenie

Nowym wyzwaniem rozwoju globalnego staje się współcześnie trwały i zrównoważony rozwój. Jego istota polega na równorzędnym traktowaniu trzech sfer: gospodarczej, społecznej i ekologicznej. Postrzega się go jako określony system, który wymaga harmonijnego zintegrowania i funkcjonowania wszystkich trzech sfer, gdyż wyeliminowanie jednej z nich uniemożliwia funkcjonowanie dwu pozostałych. Zrównoważony rozwój zakłada konieczność sprzężenia ze sobą działań zmierzających do osiągnięcia równowagi pomiędzy realizacją celów gospodarczych i społecznych, zachowania dziedzictwa kulturowego i rozwoju przestrzennego danej jednostki terytorialnej (gminy). Dodatkową cechą zrównoważonego rozwoju jest jego długookresowy charakter, umożliwiający osiągnięcie korzyści rozwojowych dzisiejszych pokoleń bez uszczerbku dla przyszłych generacji i ich potencjału rozwojowego.

Należy podkreślić skomplikowany i wielowymiarowy charakter rozwoju lokalnego oraz związaną z tym konieczność zaangażowania przedstawicieli róż-

nych środowisk w planowanie i realizowanie zamierzeń rozwojowych. W realizację rozwoju gminy muszą być zaangażowane wszystkie podmioty, a więc władze samorządowe gminy, lokalni przedsiębiorcy, mieszkańcy ze swoimi organizacjami, inwestorzy lokujący swój kapitał na terenie gminy i inni. Natomiast szczególnie rola w procesie planowania, realizacji i wdrażania przedsięwzięć rozwojowych przypada władzom samorządowym gminy.

Rozwój lokalny i czynniki rozwoju

Pojęcie rozwoju lokalnego jest wieloznaczne, a jego treść określa wiele czynników, w tym potrzeby praktyki społeczno-gospodarczej. Najbardziej ogólnie rozumiany rozwój lokalny jest procesem wszelkich zmian zachodzących w gminie (powiecie). Literatura naukowa podkreśla, że „rozwój lokalny pojmuję się jako zespół działań na rzecz mobilizacji wszystkich aktorów (podmiotów życia społeczności lokalnych) wokół uzgodnionych zbiorów projektów: gospodarczych, społecznych, kulturalnych i środowiskowych wynikających ze wspólnie deklarowanej wizji przyszłości danej jednostki lokalnej”¹.

W. Kosiedowski podkreśla, że rozwój jednostki terytorialnej jest pewną wypadkową, swoistą sumą różnych aspektów zachodzących zmian, a „[...] wszystkie one są wzajemnie powiązane, bądź na zasadzie substytucji, bądź komplementarności, a w niektórych przypadkach mogą też wzajemnie się wykluczać, bądź zajmować wobec siebie pozycję neutralną (ostatni przypadek zachodzi najrzadziej)”².

Przedsiębiorczość i konkurencyjność są kluczowymi determinantami rozwoju regionalnego i lokalnego. A. Klasik pisze, że „[...] jeśli przedsiębiorczość regionu uznana została za warunek konieczny rozwoju regionalnego, to konkurencyjność regionu staje się warunkiem wystarczającym. Przedsiębiorczość i konkurencyjność regionu trzeba traktować integralnie jako współdeterminanty rozwoju regionalnego, z podkreśleniem, że to konkurencyjność regionu umożliwia jego wejście na ścieżkę trwałego rozwoju”³.

Przedsiębiorczość jest elementem specyficznych zasobów terytorium lokalnego (regionalnego), wyróżniających je z otoczenia. Unikalność ta, a w gruncie rzeczy atrakcyjność miejsca, uwarunkowana jest zarówno natężeniem występowania zjawiska, jak i zakresem, częstotliwością, trwałością i formą zależności

¹ J. Biniński, B. Szczupak, *Strategia rozwoju lokalnego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Klasik, F. Kuźnik, AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 61.

² W. Kosiedowski, *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 21.

³ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny – wprowadzenie*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 50.

CZYNNIK EKOLOGICZNY W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM

między przedsiębiorczymi podmiotami. Owa przedsiębiorczość z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej regionu upodmiotowiona jest przez tworzenie się środowiska przedsiębiorczości⁴. Budowa środowiska przedsiębiorczości opiera się na istnieniu partnerstwa pomiędzy trzema podstawowymi grupami aktorów: sektorem prywatnym, sektorem publicznym i sektorem społecznym. B. Szczupak i M. Czornik wskazują na następujące procesy tworzenia środowiska przedsiębiorczości:

1. Doskonalenie kształcenia, edukacji i uczenia się.
2. Kształtowanie partnerstwa sektorów.
3. Kształtowanie więzi i sieci współpracy partnerów.
4. Tworzenie pakietu usług wspierających powstawanie nowych firm.
5. Rozwijanie potencjału wzrostu firm istniejących⁵.

Środowisko przedsiębiorcze działa według własnej logiki, której podstaw należy szukać we współdziałaniu różnych aktorów biorących udział w rozwoju lokalnym bądź regionalnym. Partnerstwo tych uczestników, oparte na wzajemnych powiązaniach oraz systemie rozwijających się w czasie stabilnych relacji, pozwala im lepiej zwaloryzować zasoby, którymi dysponują. Relacje między partnerami oraz współdziałanie przyczyniają się do generowania specjalnych efektów zewnętrznych.

W literaturze naukowej przyjęto, że w analizie związku między konkurencyjnością a rozwojem lokalnym bardziej płodne wydaje się posłużenie koncepcją konkurencyjności regionu wywodzącą się z idei atrakcyjności, chociaż koncepcja przewagi konkurencyjnej jest często wykorzystywana w odniesieniu do regionów⁶. Konkurencyjność regionu jako jego atrakcyjność można określić poprzez kombinację atutów wyróżniających dany region, co ma duże znaczenie dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, stojących przed decyzją osiedlenia się, jego odwiedzenia lub prowadzenia na jego obszarze transakcji biznesowych. To przedsiębiorstwa krajowe i międzynarodowe dokonują oceny atrakcyjności regionu. A. Klasik pisze, że „[...] ocena ta jest w różnym stopniu pozytywna lub negatywna ze względu na dokonywany przez wymienione podmioty wybór regionu na podstawie własnych kryteriów obejmujących:

- kluczowe czynniki sukcesu w biznesie, w tym te z nich, które są związane z lokalnym i regionalnym potencjałem endogenicznym i środowiskiem przedsiębiorczości,

⁴ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, UE, Łódź 2005, s. 139–155.

⁵ B. Szczupak, M. Czornik, *Środowisko przedsiębiorczości a konkurencyjność miasta*, [w:] *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne*, red. A. Klasik, AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 133.

⁶ A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność...*, s. 46–49.

- korzyści egzystencjalne i emocjonalne, standard życia i tożsamość kulturowa łączona z małą ojczyzną”⁷.

Fundamentalną sprawą dla kreowania rozwoju lokalnego jest rozpoznanie mechanizmów i czynników rozwoju oraz barier, które ten rozwój utrudniają. O kierunkach i tempie rozwoju układu lokalnego decyduje wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne można określić jako uwarunkowania globalne i regionalne rozwoju lokalnego, tj. wynikające z polityki społeczno-gospodarczej państwa, otoczenia regionalnego i globalnego jednostki terytorialnej. Wewnętrzne znajdują się w samym układzie lokalnym, ale nie należy ich analizować jako w pełni autonomicznych. Zbyt duże są tu zależności i sprzężenia zwrotne między grupą czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Oczywiście w każdej z grup kształtują się one odmiennie, a ponadto mogą występować i występują tu konflikty i niekorzystne oddziaływania tej samej kategorii czynników zewnętrznych na wewnętrzne i odwrotnie.

Literatura naukowa podkreśla, że „[...] między czynnikami zewnętrznymi a wewnętrznymi rozwoju lokalnego występują zależności, które mogą sprzyjać rozwojowi lokalnemu bądź go ograniczać. Relacje te można uznać (o ile są one racjonalne) za ważną siłę napędową rozwoju, bowiem realizacja idei rozwoju lokalnego w znaczącym stopniu zależy od umiejętnego integrowania działań społeczności lokalnych z rozwiązaniami instytucjonalno-prawno-ekonomicznymi określonymi przez układ globalny”⁸.

Z punktu widzenia założeń i celów aktualnego rozwoju lokalnego i regionalnego istotnymi aspektami tego rozwoju są konteksty ekonomiczny, społeczny, techniczny i ekologiczny. Czynniki rozwoju lokalnego można więc sformułować i pogrupować według czterech wyróżnionych powyżej aspektów, a mianowicie:

1. Czynniki ekonomiczne: wielkość i sposób funkcjonowania rynku produktów, stan lokalnego rynku pracy, dynamika popytu lokalnego (i regionalnego) oraz zmiany w jego strukturze, zmiany dochodów ludności, firm i organów samorządu terytorialnego, napływ kapitału zaangażowanego w gospodarcę lokalnej, poziom kierownictwa w jednostkach organizacyjnych działających na terenie gminy (powiatu), stan marketingu terytorialnego, polityka gospodarcza państwa, możliwość wsparcia kapitałowego zewnętrznego, w tym środki pomocowe UE i inne.
2. Czynniki społeczne: zmiany w strukturze ludności, tempo i charakter procesów urbanizacji, zmiany w poziomie i stylu życia, poziom wykształcenia,

⁷ *Ibidem*, s. 47–48.

⁸ A. Potoczek, *Programowanie rozwoju lokalnego i regionalnego jako zadanie samorządu terytorialnego*, [w:] *Stymulowanie rozwoju lokalnego – perspektywa społeczna i organizacyjna*, red. A. Potoczek, Regionalny Ośrodek Studiów i Ochrony Środowiska Kulturowego, Toruń 2001, s. 10.

CZNNIK EKOLOGICZNY W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM

innowacyjność i przedsiębiorczość mieszkańców i władz, sprawność funkcjonowania samorządu terytorialnego i jego organów, udział społeczeństwa w podejmowaniu decyzji lokalnych i regionalnych. Czynniki społeczne można określić jako jakość środowiska społecznego i mogą się one stać jedną z głównych sił napędowych rozwoju gminy. Wykorzystanie przedsiębiorczości lokalnych społeczności nastąpi wówczas, gdy władze lokalne stworzą odpowiednie warunki, a przedsiębiorczość lokalna spotka się z życzliwym wsparciem miejscowych elit politycznych i opiniotwórczych⁹.

3. Czynniki techniczne i technologiczne: rozwój kapitału trwałego i zmiany w jego strukturze, rozwój jakościowy struktury rzeczowej aparatu wytwórczego, rozwój zaplecza badawczo-rozwojowego, rozwój produktów wysokiej technologii, poprawa jakości wytwarzania, wzrost innowacyjności technicznej, rozwój i doskonalenie infrastruktury technicznej i inne.
4. Czynniki ekologiczne: postęp w zakresie ochrony środowiska naturalnego, racjonalizacja wykorzystania jego zasobów, wzrost świadomości i kultury ekologicznej społeczeństwa, edukacja ekologiczna, wzrost skuteczności stosowania ekonomicznych i pozaekonomicznych instrumentów ochrony środowiska i inne¹⁰.

Ochrona środowiska w systemie zarządzania gminą

Samorząd gminy sprawuje władzę lokalną w zakresie jej funkcjonowania i rozwoju w sferach gospodarczej, społecznej i środowiskowej. Ujmując zagadnienie systematycznie można wyróżnić cztery kategorie zadań własnych gminy: dbałość o infrastrukturę techniczną, troskę o infrastrukturę społeczną, zabezpieczenie ładu i porządku publicznego oraz zapewnienie ładu ekologicznego i przestrzennego.

Skuteczne zarządzanie w samorządzie terytorialnym, które zabezpiecza ochronę środowiska, wymaga stosowania dobranych z uwzględnieniem indywidualnych uwarunkowań każdej gminy metod, technik oraz odpowiednich narzędzi zarządzania.

Chociaż umiejscowienie samorządu terytorialnego w strukturze państwa, zakres kompetencji, jakie przysługują władzom samorządowym, oraz ich źródła są wciąż w sferze dyskusji, to samorząd terytorialny jest ważną siłą sprawczą w zakresie ochrony środowiska w gminie czy w powiecie.

⁹ M. Huczek, *Jakość środowiska lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 33–45.

¹⁰ W. Kosiedowski, *op. cit.*, s. 24–26.

W Polsce zdecydowana większość samorządów zarządzanie użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska traktuje jako jedno z zadań bieżących. Takie podejście nie sprzyja ekologicznej, gospodarczej i społecznej racjonalności działania, głównie dotyczącego przyszłego rozwoju społeczno-gospodarczego gminy.

W zakresie ochrony środowiska gmina powinna skoncentrować uwagę na:

1. Ochronie środowiska poprzez wprowadzenie w życie nakazów i zakazów dotyczących sposobu użytkowania powierzchni, przestrzeni i zasobów naturalnych oraz inspirowaniu budowy komunalnych urządzeń ochronnych.
2. Inspirowaniu, opracowywaniu i wdrażaniu jednostkowych proekologicznych programów rozwojowych, np. budowy obwodnicy, rozwoju parku gminnego, ograniczenia niskiej emisji.
3. Wdrożeniu zarządzania środowiskowego gminą.
4. Opracowaniu i wdrożeniu programu ekorozwoju gminy¹¹.

Proces zarządzania środowiskiem w gminie wymaga uwzględnienia zachowania czterech jego uczestników: mieszkańców, przedsiębiorców, grup interesu oraz instytucji i urzędów rządowych.

Mieszkańcy danej gminy stanowią najważniejsze ogniwo zarządzania. Oczekują odpowiednich warunków i odpowiedniego środowiska życia. Istotnym problemem jest zwiększenie ich roli w systemie zarządzania środowiskiem. Może ono nastąpić między innymi w wyniku stosowania różnych form sondaży oraz bezpośredniego zaangażowania w tworzenie i realizację proekologicznych programów wdrożeniowych.

Grupy interesów są tworzone samodzielnie i oczekują rozwiązania jednostkowych interesów. Na ogół ich uwaga skupiona jest na jednym zagadnieniu, mniej lub bardziej ważnym dla pozostałych mieszkańców i dla stanu środowiska przyrodniczego gminy.

Przedsiębiorcy odgrywają najważniejszą rolę w zapewnieniu danej społeczności odpowiedniej kondycji i warunków egzystencji, utrzymywaniu stabilności gospodarczej w tworzeniu miejsc pracy. Oczekują od gminy odpowiednich warunków funkcjonowania i dostępu do zasobów lub walorów środowiska. Instrumenty zarządzania środowiskiem w gminie nie powinny pogarszać zdolności konkurencyjnej lokalnego biznesu.

Instytucje i urzędy rządowe odgrywają istotną rolę przy rozwiązywaniu problemów ponadlokalnych oraz tych, które wykraczają poza kompetencje władz samorządowych. Oczekują przestrzegania ogólnokrajowych przepisów ochrony środowiska. Zatrudniają one zazwyczaj wysoko kwalifikowanych fachowców, którzy mogą udzielać porad samorządom lokalnym.

¹¹ B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998, s. 344.

CZYNNIK EKOLOGICZNY W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM

Literatura naukowa przedstawia trzy systemy zarządzania środowiskiem w gminie, tj. systemy:

1. Zarządzania ochroną środowiska.
2. Wdrażania ekorozwoju.
3. Zarządzania środowiskowego¹².

Wyboru systemu zarządzania środowiskiem w gminie dokonuje się na podstawie analizy środowiskowych, gospodarczych i społecznych uwarunkowań rozwoju gminy oraz zbudowanej strategii rozwoju gminy. Celem analizy systemów środowisko, gospodarka i społeczeństwo jest określenie warunków realizacji określonego typu rozwoju, zwłaszcza pożądanego poziomu jakości życia mieszkańców gminy oraz warunków ogólnej równowagi ekologicznej.

W analizie sprzężeń międzysystemowych w gminie ważną rolę odgrywają sprzężenia między gospodarką a środowiskiem. Obejmują one podstawowe zależności między wielkościami określającymi istniejące struktury gospodarcze i wskaźnikami charakteryzującymi stan środowiska przyrodniczego. W wyniku przeprowadzonej analizy można określić rodzaje barier ekologicznych ograniczających możliwość działalności gospodarczej oraz ewentualnego ograniczenia pewnych jej form. Bariera ekologiczna może powodować określony stopień naruszenia funkcji biologicznych środowiska, co prowadzi do ograniczenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Ponadto bariera ekologiczna ogranicza wybór między różnymi funkcjami środowiska, a tym samym zmniejsza wybór kierunków rozwoju lokalnego.

Analiza sprzężeń między gospodarką a środowiskiem pozwala na opracowanie scenariuszy zmian produkcji w stosunku do możliwości lokalnych ekosystemów. Natomiast analiza powiązań systemu społeczeństwa z systemami gospodarki i środowiska pozwala na poznanie:

1. Oddziaływania środowiska na zdrowie i życie miejscowej ludności.
2. Interakcji między stanem środowiska a zachowaniami kulturowymi.
3. Pośredniego oddziaływania środowiska na społeczeństwo, które realizuje się przez system gospodarczy.

Analiza przyrodnicza gminy, analiza struktury jej gospodarki oraz analiza uwarunkowań społecznych pozwalają na określenie:

1. Potencjału środowiska.
2. Pojemności ekosystemów na dany rodzaj antropogenicznego obciążenia.
3. Zasobochłonności gospodarki.
4. Presji na środowisko.
5. Społecznej akceptacji istniejącego stanu i zakresu proponowanych zmian.

¹² *Ibidem*, s. 348.

6. Świadomości ekologicznej społeczeństwa gminy.
7. Gotowości do przedsiębiorczości i zagospodarowania kapitału¹³.

Określenie niezbędnych zmian w dziedzinach gospodarczej, społecznej i środowiskowej oraz kierunków rozwoju gminy stanowi podstawę do opracowania odpowiedniego systemu zarządzania środowiskiem w gminie.

W strategii rozwoju gminy i w polityce ekologicznej gminy należy się odnieść do następujących problemów:

1. Powszechnego zmniejszenia zużycia energii we wszystkich dziedzinach działalności gminy.
2. Istotnego zmniejszenia zużycia surowców i materiałów, podnoszenia ich jakości i trwałości użytkowania wyrobów oraz stosowania technologii mało- lub bezodpadowych, recyklingu itp.
3. Właściwego użytkowania zasobów naturalnych – odnawialnych i nieodnawialnych, szczególnie gleby, zasobów wodnych, lasów itp.
4. Usprawnienia zarządzania gminą.

W strategii należy wskazać, jakimi środkami i instrumentami samorząd gminy będzie wdrażać postanowienia związane z wyżej wymienioną problematyką lub sprzyjać im, ukierunkowując zachowania przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Gmina posiada szereg możliwości w tym zakresie. Na przykład może odpowiednio postępować przy zakupie proekologicznych materiałów i paliw, wyborze systemu ogrzewania, sortowania odpadów, opracowaniu programów wdrożeniowych w zakresie uzbrojenia technicznego i sanitarnego gminy, przygotowaniu terenów na potrzeby gospodarki, wprowadzeniu określonych zakazów, wskazań i ograniczeń.

W ramach opracowania niniejszego artykułu dokonano analizy strategii rozwoju dwudziestu gmin o względnie rozwiniętej gospodarce pod kątem podejmowanej tematyki celów strategicznych i celów operacyjnych ujętych w poszczególnych strategiach. W wyniku przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że:

1. Opracowane strategie rozwoju gmin nie przedstawiają zintegrowanej strategii trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarki, społeczeństwa i środowiska gminy, lecz strategie wybranych sfer rozwoju gminy, np.: rozwój potencjału gospodarczego, infrastruktury technicznej, ochrona środowiska, edukacja.
2. Cele strategiczne są słabo powiązane z celami operacyjnymi (w 80% analizowanych strategiach).
3. W strategiach niewystarczająco sprecyzowane są kryteria rozwoju gminy.
4. Wszystkie strategie posiadają określone cele strategiczne i operacyjne, jednak brakuje całościowego spojrzenia na problematykę ochrony środowiska i zintegrowania jej z innymi sferami rozwoju gminy.

¹³ *Ibidem*, s. 351.

CZYNNIK EKOLOGICZNY W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM

Obecnie w krajach rozwiniętych nie opracowuje się już strategii wybranych sfer rozwoju gminy, a wyłącznie strategię zintegrowanego, trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarki, społeczeństwa i ekorozwoju¹⁴.

D. Castenow twierdzi, że jeśli gospodarka nie podporządkuje się ekologicznym wymaganiom, to jej wiarygodność będzie bardzo mała¹⁵. W literaturze naukowej uważa się, że wiek XXI to „wiek średniowiecza”, szacowany na jedno do dwóch stuleci, z uwagi na występujące realia, jeśli ludność nie zatrzyma szaleńczej grabieży naszej planety¹⁶. D. Castenow podkreśla, że „w wieku środowiska religia, kultura, oświata, prawo i gospodarka (tak! właśnie gospodarka) będą – w określony sposób – stymulowane przez ekologiczne programy nakazów i zakazów”¹⁷.

Cała gospodarka, a w szczególności sfera produkcji przemysłowej, powinna być nieszkodliwa dla środowiska. Wdrażane innowacje powinny się przyczyniać do ekologizacji procesów społeczno-gospodarczych, co wcale nie oznacza zagrożenia dla postępu technicznego, lecz jedynie dbałość i troskę o zachowanie środowiska naturalnego.

Literatura przedmiotu podkreśla, że „w przyszłości ekologia będzie się zaznaczać obszarem nasilonego występowania procesów innowacyjnych. Stąd teoria innowacji powinna nadążać za rozwiązaniami praktycznymi w tym zakresie”¹⁸. Innowacje ekologiczne przedsiębiorstwa działającego na terenie gminy mogą być zawarte w:

1. Produkcje lub usługach.
2. Procesie produkcyjnym lub pomocniczo-produkcyjnym.
3. Pozaprodukcyjnej działalności przedsiębiorstwa.
4. Infrastrukturze przedsiębiorstwa.
5. Zarządzaniu i organizacji przedsiębiorstwa.

Innowacje ekologiczne w produkcji zmniejszają lub eliminują zanieczyszczenia środowiska. Konieczne są działania ekologiczne w całym asortymencie produkcji. Każda nowa propozycja w zakresie projektowania i wdrażania nowego wyrobu wymaga weryfikacji z punktu widzenia ochrony środowiska naturalnego. Podobnie należy potraktować każdą działalność gminy.

Przedsiębiorstwo zarządzane z uwzględnieniem czynników ochrony środowiska nie może dążyć jedynie do doraźnych korzyści. Powinno skupić uwagę na

¹⁴ *Ibidem*, s. 359.

¹⁵ D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 125.

¹⁶ E. von Weizsäcker, *Erdpolitik, Ökologische Realpolitik an der Schwelle zum Jahrhundert der Umwelt*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1990.

¹⁷ D. Castenow, *op. cit.*, s. 126.

¹⁸ M. Huczek, *Czynniki rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa*, BIT, Bielsko-Biała 1996, s. 35.

korzyściach osiąganych w dalszej perspektywie. Wrażliwość ekologiczna powinna się stać nieodłączną częścią „ducha firmy”. Ochrona środowiska musi stanowić imperatyw dalszego rozwoju każdej organizacji funkcjonującej w danej gminie, nie może ona wynikać jedynie z dobrej woli kierownictwa.

Istotny wpływ na jakość czynnika ekologicznego w rozwoju lokalnym ma świadomość ekologiczna mieszkańców gminy, a szczególnie kadry kierowniczej działających w niej organizacji. H. Skolimowski podkreśla, że „być ekologicznie świadomym znaczy nie tylko być ochroniarzem zasobów naturalnych mających na celu kontynuację naszego życia, oznacza to także część dla przyrody i uświadomienie sobie, że wraz z nią należymy do jednej całości. Wartości ludzkie należy traktować jako fragment większego spektrum, w którym natura uczestniczy i który współokreśla”¹⁹. G. Kobylko wyróżnia cztery poziomy świadomości ekologicznej: niski, przeciętny, wysoki oraz bardzo wysoki²⁰.

Kształtowanie się świadomości ekologicznej jest procesem złożonym. Przebiega on różnie w zależności od stopnia społecznej akceptacji idei i norm moralnych i od stopnia pogłębiania wiedzy o ekologicznych skutkach postępowania w stosunku do środowiska naturalnego. Literatura naukowa podkreśla, że „czynnikiem sprzyjającym głoszeniu powierzchownych poglądów na temat środowiska naturalnego jest niedostrzeganie problemów i niski stan świadomości ekologicznej społeczeństwa”²¹.

Konieczna zmiana świadomości połączona z rozwijaniem nowych wzorców cywilizacyjnych, nowej wizji świata wymaga edukacji ekologicznej, która zmieniłaby sposób pojmowania przyrody. Edukacja ekologiczna musi obejmować swoim zasięgiem zarówno każdego człowieka jako odrębną jednostkę, począwszy od dzieci w wieku przedszkolnym, jak i wszystkie organizacje w gminie, a co za tym idzie, każdego pracownika tych organizacji, od dyrektora po szeregowego pracownika.

Sposób prowadzenia edukacji, jej tematykę i zakres materiału dydaktycznego należy określić, przeprowadzając odpowiednie badania. Autor niniejszego artykułu przeprowadził z wykorzystaniem opracowanej przez siebie metody badania nad rozumieniem zasad zarządzania środowiskiem naturalnym przez kadrę kierowniczą średniego i wyższego szczebla zarządzania przedsiębiorstw włókienniczych²². Jak wiadomo, przedsiębiorstwa tego rodzaju w znacznym stopniu

¹⁹ H. Skolimowski, *Filozofia żyjąca: eko-filozofia jako drzewo życia*, Pusty Obłok, Warszawa 1993, s. 52.

²⁰ G. Kobylko, *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 73.

²¹ M. Żemigala, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 143.

²² Badania prowadzono w 1999 roku w ramach grantu Nr 1H02D02815 KBN: „Wprowadzenie proekologicznego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłu włókienniczego w procesie

CZYNNIK EKOLOGICZNY W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM

zanieczyszczają środowisko naturalne. Zasadnicza rola we wdrażaniu zarządzania środowiskiem w każdym przedsiębiorstwie przypada kadrze kierowniczej. Stąd zachodzi konieczność rozpoznania, w jakim stopniu są znane i rozumiane przez kierowników zasady zarządzania środowiskiem. Praktyka dowodzi, że przyczyny niepowodzeń i wszelkich trudności mogą mieć swe źródła w niedostatecznym rozumieniu tej problematyki przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw.

Wyniki badań pozwoliły na stwierdzenie, że kadry kierownicze badanych przedsiębiorstw miały świadomość silnego nastawienia się na osiągnięcie szybkiego i wysokiego zysku, bez względu na oddziaływanie na środowisko. Niepokojącym zjawiskiem było to, że wszystkie wiązały poprawę ochrony środowiska z wysokimi kosztami, a nie wiedziały, iż poprawa ochrony środowiska w dłuższym okresie redukuje ponoszone na nią koszty. Na przeszkodzie konsekwentnemu i skutecznemu wdrażaniu zarządzania środowiskowego w firmie stały stare nawyki kadry i stereotypy w tej dziedzinie wiedzy. Wyniki przeprowadzonych badań ujęto ilościowo i jakościowo.

Podobne badania (pod kierunkiem autora artykułu) przeprowadzono wśród studentów ostatnich lat studiów na kierunku zarządzanie i marketing dwóch wyższych uczelni niepaństwowych²³. Wyniki badań pozwoliły na wspomnienie procesu nauczania i odpowiednie ukierunkowanie tematyki wykładów.

Podsumowanie

Pożądany stan środowiska można osiągnąć poprzez odpowiednie jego użytkowanie, ochronę i kształtowanie. Oznacza to, że samorząd terytorialny powinien oddziaływać na jednostki gospodarujące, ograniczać zakres i określać sposób korzystania przez nie z zasobów naturalnych i walorów środowiska. Podobnie powinien kształtować odpowiednie zachowania ludzi, a także przeprowadzać pewne przekształcenia w ekosystemach lub układach przyrodniczych.

W praktyce kształtowanie środowiska przebiega równolegle z procesami jego użytkowania i ochrony. Zatem nie powinno się przeciwstawiać tych pojęć, ponieważ kształtowanie jest koniecznym elementem ochrony. Realizacja każdego przedsięwzięcia, którego celem jest kształtowanie środowiska, musi być poprzedzona dokładnym rozpoznaniem ekosystemów, a szczególnie istniejących w nich obiegów materii i energii.

dostosowania gospodarki polskiej do wymogów Unii Europejskiej”. Kierownikiem grantu był autor artykułu, a sposób badania i wyniki przedstawiono w monografii: M. Huczek, *Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie*, BIT, Bielsko-Biała 1999, s. 37–55.

²³ M. Huczek, *Stosowanie zasad zarządzania środowiskiem naturalnym w firmie w ocenie studentów szkół niepaństwowych*, „Zarządzanie i Marketing” 2003, nr 4, s. 9–19.

Rozwój gminy uzależniony jest od czynników występujących zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz gminy. Czynników tych jest bardzo wiele. Ważna jest umiejętność określania ich i wyznaczenia związku czynnika ekologicznego z pozostałymi czynnikami przy projektowaniu ścieżki rozwojowej.

Problematykę ekologiczną nastawioną na ochronę środowiska należy także rozpatrywać w kontekście globalizacji. Należy przy tym zwrócić uwagę na pojawienie się nowych aktorów wskazujących zagrożenia i próbujących znaleźć rozwiązanie problemów. Istotne znaczenie w tym zakresie mają organizacje non profit, w tym organizacje o zasięgu globalnym, które podejmują bezpośrednią współpracę z organizacjami gospodarczymi i administracją publiczną.

Samorząd gminy będzie tym chętniej realizował problematykę ochrony środowiska naturalnego, im większą jego członkowie będą mieć świadomość ekologiczną, a zarazem wiedzę, że to będzie mieć pozytywny wpływ na budowę pozycji konkurencyjnej ich gminy.

Bibliografia

- Biniecki J., Szczupak B., *Strategia rozwoju lokalnego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Klasik, F. Kuźnik, AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- Huczek M., *Czynniki rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa*, BIT, Bielsko-Biała 1996.
- Huczek M., *Jakość środowiska lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Huczek M., *Stosowanie zasad zarządzania środowiskiem naturalnym w firmie w ocenie studentów szkół niepaństwowych*, „Zarządzanie i Marketing” 2003, nr 4.
- Huczek M., *Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie*, BIT, Bielsko-Biała 1999.
- Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, UŁ, Łódź 2005.
- Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny – wprowadzenie*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, AE w Katowicach, Katowice 2006.
- Kobyłko G., *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kosiedowski W., *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, Dom Organizatora, Toruń 2005.

CZYNNIK EKOLOGICZNY W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM LOKALNYM

- Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
- Potoczek A., *Programowanie rozwoju lokalnego i regionalnego jako zadanie samorządu terytorialnego*, [w:] *Stymulowanie rozwoju lokalnego – perspektywa społeczna i organizacyjna*, red. A. Potoczek, Regionalny Ośrodek Studiów i Ochrony Środowiska Kulturowego, Toruń 2001.
- Skolimowski H., *Filozofia żyjąca: eko-filozofia jako drzewo życia*, Pusty Obłok, Warszawa 1993.
- Szczupak B., Czornik M., *Środowisko przedsiębiorczości a konkurencyjność miasta*, [w:] *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne*, red. A. Klasik, AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Weizsäcker E. von, *Erdpolitik. Ökologische Realpolitik an der Schwelle zum Jahrhundert der Umwelt*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1990.
- Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

The environmental factor in managing local development

The article presents the balanced development problems and on the background the assumptions of the local development are discussed. The results of the local development are defined. Also, the ideas of environmental protection in the system of commune management are presented. The connections between the system, economy, society and environment in a commune are characterized. The meaning of an ecological factor in the local development is discussed, too.



Stanisław Matusik

Czynniki rozwoju gmin województwa małopolskiego w ujęciu metody analizy ścieżkowej

Wstęp

Pojęcie rozwoju nie zostało dotąd precyzyjnie zdefiniowane, chociaż jest ono intuicyjnie zrozumiałe i pozytywnie kojarzone. Na ogół dotyczy podniesienia poziomu życia, polepszenia jego jakości, możliwości korzystania z udogodnień cywilizacyjnych. Inne spojrzenie na ten problem może uwzględniać zmiany zachodzące w pożądanym kierunku zarówno w stosunku do jednostki, jak i grupy społecznej, przyrodniczego otoczenia miejsca bytowania, z uwzględnieniem zmian architektonicznych i urbanistycznych. W odniesieniu do krajów czy regionów rozwój jest najczęściej utożsamiany ze wzrostem gospodarczym, zmianami organizacyjnymi, technologicznymi i infrastrukturalnymi służącymi podniesieniu poziomu życia mieszkańców. Te ogólne pojęcia, wkraczające w obszar dóbr niematerialnych i pozwalające na uznanie regionów za wysoko-, średnio- lub nisko rozwinięte, na ogół nie uwzględniają lokalnych uwarunkowań i różnorodności dróg prowadzących do podwyższania poziomu rozwoju. W tym artykule pojęcie „rozwój” odnosi się do rozwoju zrównoważonego, tzn. w harmonijny sposób łączącego rozwój gospodarczy z ochroną środowiska naturalnego. Problemowi zrównoważonego rozwoju, określanego również mianem ekorozwoju, trwałego rozwoju, rozwoju samopodtrzymującego się, jest poświęcona bogata literatura (m.in. Borys 2005, Matusik 2007b, Florczak 2008).

W analizach procesów rozwoju społeczno-ekonomicznego w układach przestrzennych dominują dwa nurty: nurt powiązany z procesami globalizacji i nurt kładący nacisk na wykorzystanie czynników rozwoju tkwiących w lokalnych spo-

łecznościach i gospodarce regionalnej. W połowie XX wieku nastąpiła ożywiona wymiana poglądów na temat rozwoju regionalnego i lokalnego. Najnowsze koncepcje określają regiony i wspólnoty lokalne jako miejsce interakcji społecznych i ekonomicznych poddane oddziaływaniu czynników wewnętrznych, jak również ponadregionalnych czynników zewnętrznych, w tym politycznych, środowiskowych (ekologicznych) i kulturowych.

Niniejszy artykuł poświęcony jest analizie rozwoju gmin w sensie gospodarczym i społecznym. Za Georgicą i Gorzelakiem (1992) można przytoczyć definicję, zgodnie z którą: „Lokalny rozwój gospodarczy oznacza proces, w którym władze lokalne lub (oraz) organizacje sąsiedzkie angażują się w celu stymulowania lub przynajmniej utrzymania działalności gospodarczej lub zatrudnienia. Głównym celem tego zaangażowania jest stworzenie lokalnych możliwości (powstania) zatrudnienia w dziedzinach korzystnych dla danej społeczności lokalnej. W procesie gospodarczego rozwoju lokalnego używane są miejscowe zasoby naturalne, ludzkie oraz instytucjonalne”.

W analizach dotyczących rozwoju najmniejszych jednostek samorządowych, jakimi są gminy, ważnym problemem jest liczbowe uściślenie wielkości na niego oddziałujących. Stąd też celem artykułu była budowa modelu opisującego poziom rozwoju gmin na podstawie metody analizy ścieżek. Została ona poprzedzona identyfikacją czynników wpływających na poziom rozwoju oraz analizą przestrzenną badanego zjawiska. Badany problem przedstawiono na przykładzie danych dla gmin województwa małopolskiego: w przypadku zmiennej endogenicznej – z 2003 roku, a dla zmiennych egzogenicznych – z 2002 roku.

Materiał badawczy

W województwie małopolskim dominują gminy typu wiejskiego (69,6% gmin, przy średniej krajowej 62,7%). Gminy miejsko-wiejskie stanowią 22,1% ogólnej liczby gmin województwa, a miejskie – 8,3%. Odsetek gmin miejskich jest niższy od średniej dla Polski (która wynosi 12,2%), podobnie jak gmin miejsko-wiejskich (25,1%).

W analizach wzięto pod uwagę dane dla wszystkich 181 gmin województwa, z wyłączeniem gminy Kraków, której pozycja jest bardziej zbliżona do stolic europejskich średniej wielkości niż do analizowanych gmin. Wykorzystano informacje z bazy danych Polska 2003 Plus Pro (stan na 31 grudnia 2002 roku) oraz z Bazy Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie dla dochodów własnych i dochodów ogólnych gmin na koniec 2003 roku. Na ich podstawie dla każdej z gmin obliczono procentowy udział UDW dochodów własnych w dochodach ogólnych, traktowany jako kompleksowy wskaźnik poziomu rozwoju gminy (m.in. Smoleń 2002, Matusik 2007a).

CZYNNIKI ROZWOJU GMIN WOJ. MAŁOPOLSKIEGO...

Rozważono 12 zmiennych dobranych pod kątem ich znaczenia dla badań rozwoju społeczno-gospodarczego, przy czym chodziło o objęcie względnie dużej liczby czynników oddziałujących na poziom rozwoju, w tym przypadku w większości wiejskich gmin, możliwie niewielką, ale reprezentatywną grupą cech. Wytypowano je z jednej strony na podstawie doboru literaturowego (m.in. Gorzelak 1976, Borys 2005, Matusik 2007b), a z drugiej strony ze względu na ich dostępność i wiarygodność informacyjną (wyniki Spisu Powszechnego 2002 roku) oraz spełnianie założeń wymaganych w modelowaniu ekonometrycznym. Cechy wejściowe zrelatywizowano w odniesieniu do liczby ludności, grup wiekowych bądź powierzchni gminy lub posłużono się wartościami procentowymi w celu uzyskania porównywalności pomiędzy gminami lub wybranymi latami. Były to po dwie cechy z każdej grupy powiązane z przedsiębiorczością (1–2), demografią (3–4), rolnictwem (5–6), turystyką (7–8; poddano logarytmowaniu, aby uzyskać rozkład zbliżony do normalnego), infrastrukturą społeczną (9–10) oraz techniczną (11), uwzględniającą elementy ekorozwoju (12) (Matusik 2007a):

1. Wskaźnik przedsiębiorczości (liczba jednostek zarejestrowanych w REGON, przypadająca na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym).
2. Udział liczby jednostek gospodarczych związanych z usługami w ogólnej liczbie przedsiębiorstw sklasyfikowanych w REGON [%].
3. Współczynnik obciążenia demograficznego ludności w wieku produkcyjnym, ludnością w wieku przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym łącznie (destymulanta) [%].
4. Saldo migracji stałych (wewnętrznych) – średnia z trzech lat 2000–2002 [‰].
5. Udział gruntów ornych w użytkach rolnych [%].
6. Obsada inwentarza żywego [SD na 100 ha UR].
7. Liczba miejsc noclegowych [ln (miejsce)].
8. Liczba turystów korzystających z noclegów [ln (liczba osób)].
9. Liczba aptek i ośrodków zdrowia łącznie przypadających na 1000 mieszkańców.
10. Liczba sklepów i targowisk stałych łącznie, przypadających na 1000 mieszkańców.
11. Gęstość sieci drogowej [km/km²].
12. Gęstość sieci wodociągowej i kanalizacyjnej łącznie [km/km²].

Metody statystyczne wykorzystane w analizach

Złożoność struktury procesów ekonomiczno-społecznych wymaga stosowania coraz bardziej efektywnych narzędzi umożliwiających ich modelowanie i prognozowanie. Należy do nich modelowanie równań strukturalnych (*Structural Equations Modelling* – SEM), której częścią składową, oprócz confirmacyjnej analizy czynni-

kowej (*confirmatory factor analysis*), jest metoda analizy ścieżek (*path analysis*). Sewall Wright zaproponował ją w 1920 roku, a następnie rozwijał i prezentował w wielu pracach i uwienczył często cytowanym artykułem (Wright 1960).

Analiza ścieżkowa umożliwia określenie udziałów wpływów, a zatem i hierarchii wielkości oddziaływań poszczególnych standaryzowanych zmiennych egzogenicznych w wyjaśnianiu wariancji zmiennej endogenicznej (UDW). Zmienne egzogeniczne traktowane są jako **przyczyny** zmienności, stąd uwzględniono wartości z 2002 roku, uznając, że skutek oddziaływań na zmienną endogeniczną może być obserwowany najwcześniej w roku następnym (UDW 2003). Model ścieżkowy przyjmuje najczęściej postać diagramu obrazującego kierunki oddziaływań zmiennych; reprezentowane przez jednokierunkowe strzałki, a zakończone grotami po obu stronach oznaczają wzajemne oddziaływanie zmiennych. Zmienna endogeniczna jest tą, do której skierowane są tylko jednokierunkowe strzałki „przychodzące”.

W modelu opisanym diagramem ścieżkowym wektor współczynników ścieżkowych p wyznaczono ze wzoru:

$$p = R^{-1} * R_0 \quad i = 1, \dots, N, \quad (1)$$

gdzie R oznacza macierz korelacji między zmiennymi egzogenicznymi, R_0 – wektor korelacji zmiennych niezależnych ze zmienną endogeniczną, a N jest liczbą zmiennych ($N=12$). Wzór ten umożliwia wykorzystanie w modelu zmiennych porządkowych i dychotomicznych, jako że opiera się wyłącznie na wartościach współczynników korelacji. Znajomość współczynników ścieżkowych pozwala na dekompozycję korelacji, bowiem oznaczają one wielkości wpływów bezpośrednich poszczególnych zmiennych egzogenicznych na zmienną endogeniczną. W konsekwencji można oszacować wpływy pośrednie danej zmiennej poprzez pozostałe zmienne z równania:

$$r_{UDW,i} = p_i + \text{wpływy pośrednie zmiennej } i \quad i = 1, \dots, N, \quad (2)$$

przy założeniu, że zmienna endogeniczna jest w całości objaśniana przez zmienne egzogeniczne i nieskorelowany z nimi składnik losowy U . Zależności między cechami wyrażono za pomocą współczynników korelacji rangowej Spearmana r , pozwalających również na określenie kierunku tych powiązań.

Normalność rozkładów badano testem Kołmogorowa–Smirnowa oraz testem Shapiro–Wilka, zaś różnicowanie grup – testem Kruskala–Wallisa. Do wyodrębnienia skupień gmin jednorodnych pod względem wielkości UDW posłużono się taksonometryczną metodą grupowania k -średnich z metryką euklidesową.

Analiza wyników

Rozkład udziału dochodów własnych w dochodach ogólnych UDW małopolskich gmin odbiegał w 2003 roku statystycznie istotnie od rozkładu normalnego

CZYNNIKI ROZWOJU GMIN WOJ. MAŁOPOLSKIEGO...

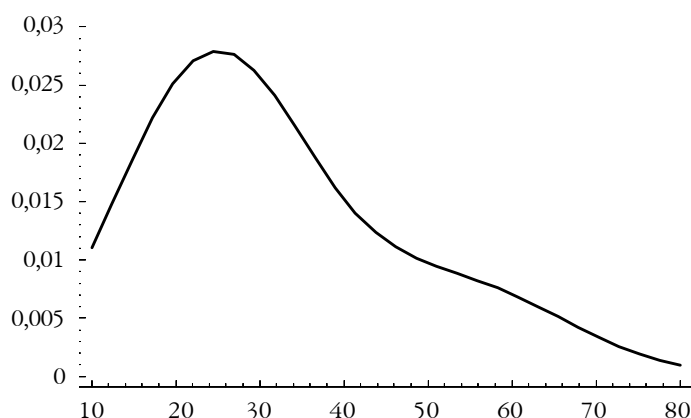
(wartość testu Kołmogorowa–Smirnowa $D = 0,1357$; $p < 0,01$ oraz Shapiro–Wilka $W = 0,8954$; $p < 0,0001$). Mając powyższe na uwadze, jako mierniki siły zależności między cechami zastosowano współczynnik korelacji rangowej Spearmana. Podstawowe parametry statystyczne tego rozkładu przedstawiono w tab. 1. Charakteryzował się on wydłużonym prawym ogonem, wskazującym na występowanie pewnej grupy gmin o relatywnie wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, o czym świadczy 13,6% wyższa od mediany wartość średniej arytmetycznej (rys. 1).

Tab. 1. Podstawowe parametry statystyczne rozkładu UDW udziału dochodów własnych w dochodach ogólnych w gminach województwa małopolskiego w 2003 r.

Parametr	UDW 2003 [%]
Średnia arytmetyczna	32,36
Odchylenie standardowe	14,80
Minimum (Łukowica, Słupnice)	11,51
Maksimum (Trzebinia, Zakopane)	76,22
Mediana	28,48
Współczynnik zmienności v [%]	45,75

Źródło: obliczenia własne.

Rys. 1. Rozkład gęstości prawdopodobieństwa UDW udziału dochodów własnych w dochodach ogólnych małopolskich gmin w 2003 r.

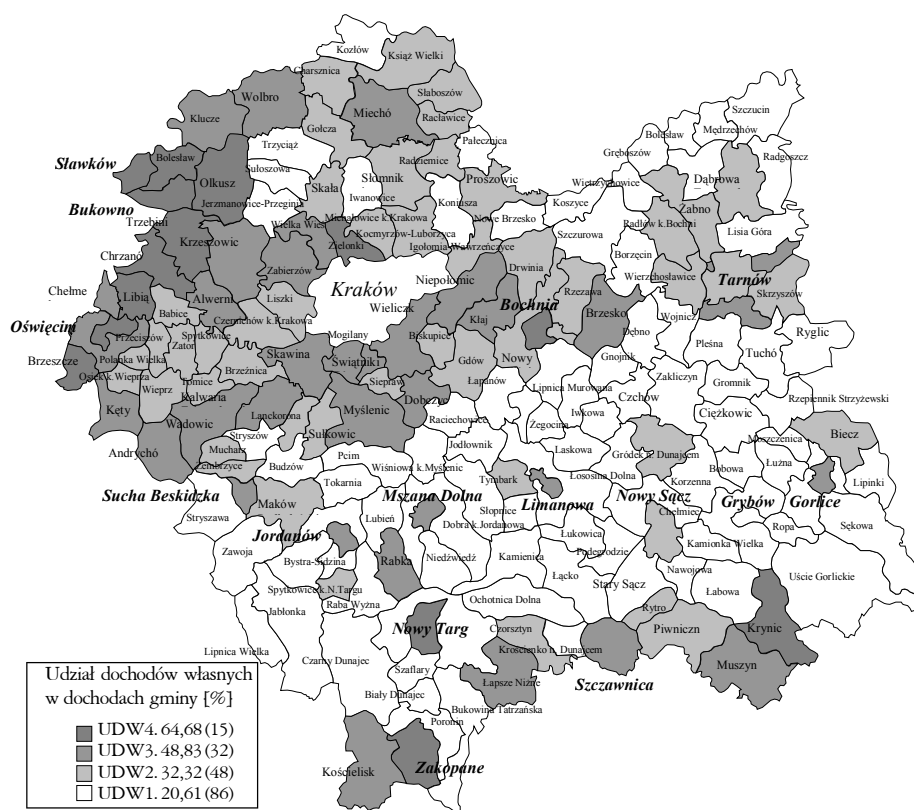


Źródło: opracowanie własne.

Stanisław Matusik

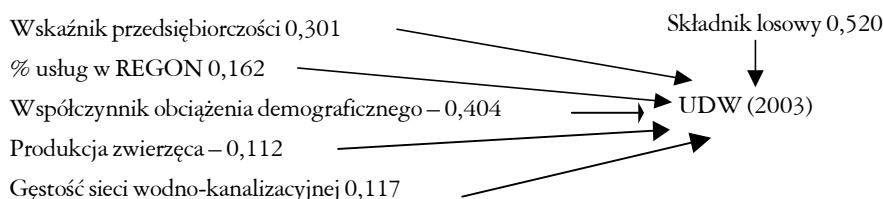
Przestrzenny rozkład poziomów zmiennej UDW w gminach województwa małopolskiego w 2003 roku uzyskany metodą taksonometryczną k -średnich z metryką euklidesową zaprezentowano na mapie (rys. 2). Typ gminy różnił się statystycznie istotnie (wartość testu Kruskala–Wallisa $H = 63,9; p < 0,01$) średnie poziomy rozwoju społeczno-ekonomicznego w województwie małopolskim w 2003 roku: UDW = 54,17 w gminach miejskich, 42,37 – miejsko-wiejskich, 26,29 – wiejskich.

Rys. 2. Mapa poziomów rozwoju społeczno-ekonomicznego określonych przez UDW dla gmin województwa małopolskiego w 2003 r.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3. Diagram ścieżkowy dla UDW w gminach województwa małopolskiego w 2003 r. wraz ze współczynnikami ścieżkowymi (po usunięciu cech wyjaśniających mniej niż 1% zmienności)



Źródło: opracowanie własne.

Najwyższym poziomem rozwoju społeczno-ekonomicznego, oznaczonym na mapie (rys. 2) jako „UDW4”, charakteryzowały się 23 gminy zlokalizowane głównie wokół Krakowa i w zachodniej części województwa oraz gminy miejskie i położone w górach, przy południowej granicy Polski, znane z walorów turystycznych i uzdrowiskowych (średnio UDW = 64,1%). Najniższy poziom, średnio trzykrotnie niższy w stosunku do grupy UDW4, reprezentowało 76 gmin, w przeważającej części rolniczych, położonych w północno-wschodniej części województwa małopolskiego oraz w pasie gór i pogórzy.

Do modelu ścieżkowego wchodziło początkowo 12 zmiennych. Przyjmuje się, że zmienne, które wyjaśniają mniej niż 1% zmienności zmiennej endogenicznej (poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego określonego przez UDW), powinny zostać usunięte z modelu. Jego końcową postać w formie diagramu ścieżkowego przedstawiono na rys. 3. Pominęto w nim dwukierunkowe zależności „każdy z każdym” dla zmiennych egzogenicznych. Liczby przy zmiennych oznaczają wartości współczynników ścieżkowych p_i . Współczynnik determinacji wynosi $R^2=0,729$, co oznacza, że wariancja UDW w 2003 roku została wyjaśniona przez ten model niemal w 73%. Udziały zmiennych egzogenicznych w wyjaśnianiu zmienności cechy endogenicznej wynosiły odpowiednio: (X_1) wskaźnik przedsiębiorczości – 28,60%, (X_2) procentowy udział przedsiębiorstw usługowych w REGON – 10,15%, (X_3) współczynnik obciążenia demograficznego – 44,46%, (X_6) produkcja zwierzęca – 7,26%, (X_{12}) łączna gęstość sieci wodociągowej i kanalizacyjnej – 9,53%. Zmienna X_3 oddziaływała na UDW w sposób bardziej bezpośredni (50,4%), zaś pozostałe zmienne – bardziej pośrednio, poprzez pozostałe zmienne (głównie przez współczynnik obciążenia demograficznego): wskaźnik przedsiębiorczości – 56,5% oddziaływań pośrednich, przedsiębiorstwa związane z usługami – 64,4%, produkcja zwierzęca – 76,2% oraz gęstość sieci wodociągowo-kanalizacyjnej – 80,4% oddziaływań pośrednich.

Dyskusja

Mapa (rys. 2) uwidacznia wyraźne zróżnicowanie poziomu rozwoju małopolskich gmin w 2003 roku. Skrajne poziomy obserwuje się nawet w obrębie sąsiadujących ze sobą jednostek. Należy podkreślić, że tylko 26% gmin w Małopolsce reprezentowało średni wyższy i najwyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego, zaś pozostałe 3/4 – średni niższy i najniższy. Stosunek gminy stojącej najwyżej pod względem wielkości UDW (Trzebinia – 70,8%) do znajdującej się najniżej w rankingu (Łukowica – 11,6%) wynosi w przybliżeniu 6, co wskazuje na generalnie duże rozwarstwienie. Można nawet stwierdzić, że pomimo podwyższania się przeciętnego poziomu rozwoju dywergencja się zwiększa, co oznacza szybszy rozwój gmin wysoko rozwiniętych i wolniejszy słabo rozwiniętych w stosunku do wartości przeciętnych (Matusik 2007b).

Modelowanie równań strukturalnych było wykorzystywane stosunkowo często w naukach społecznych (m.in. Brzeziński (red.) 1987, Gołata 1992, Cwalina 2000, Szwarc 2005), w antropologii (m.in. Bielicki i wsp. 1997, Chrzanowska i wsp. 2003, Łaska-Mierzejewska i Olszewska 2003, Chrzanowska i Matusik 2006), a nieco rzadziej w naukach ekonomicznych (Gatnar 2003, Strzała 2006, Osińska 2007).

Sam problem modelowania rozwoju gmin, niezwykle istotny z punktu widzenia praktyki, był podejmowany także we wcześniejszych pracach autora (Matusik 2005, 2007a, 2007b), jednakże podejście z wykorzystaniem metody analizy ścieżek jest pierwszą tego rodzaju próbą w tym obszarze badań. Zastosowanie metody umożliwiło, analogicznie do wyników bazujących na drzewach decyzyjnych (*Decision Tree Method*) oraz wykorzystujących modelowanie na podstawie liniowej regresji z redukcją zmiennych wstecz (*stepwise backward regression*) (Matusik 2007a) ustalenie tych samych czynników rozwoju gospodarczego. Należą do nich przede wszystkim struktura demograficzna ludności oraz przedsiębiorczość, rozwój usług i infrastruktury technicznej, co koresponduje z wynikami innych autorów (Smoleń 2002, Wrońska 2002). Należy podkreślić, że ujemny współczynnik w modelu ścieżkowym przy zmiennej X_6 związanej z rolnictwem (obsada inwentarza żywego w sztukach dużych na 100 ha użytków rolnych) wskazuje, iż na terenach wiejskich, będących najczęściej terenem hodowli i produkcji zwierzęcej, odnotowano na ogół niski poziom rozwoju. Zmienna X_3 (współczynnika obciążenia demograficznego) wpływała negatywnie na poziom rozwoju (współczynnik korelacji rangowej $r = -0,802$) oraz w większym stopniu w sposób bezpośredni, co można wyjaśnić m.in. faktem zdecydowanie liczniejszego udziału osób w wieku produkcyjnym w tworzeniu przedsiębiorstw i zakładów usługowych, a przez to wytwarzaniu dochodów powracających do budżetów gmin w postaci redystrybucji części podatków. Trzeba również zauważyć, że wysokie wartości tego

CZYNNIKI ROZWOJU GMIN WOJ. MAŁOPOLSKIEGO...

współczynnika, odnotowane na północnych terenach województwa małopolskiego, spowodowane są liczebnością kohorty ludności w wieku poprodukcyjnym, a na terenach podgórskich – ludności w wieku przedprodukcyjnym, co wiąże się m.in. z relatywnie wysokim przyrostem naturalnym obserwowanym w gminach położonych w środkowej i południowej części województwa. Współczynnik obciążenia demograficznego miał charakter terytorialny. Pozostałe zmienne w większym stopniu wpływały na UDW w sposób pośredni, poprzez oddziaływanie przez inne zmienne w modelu.

Wnioski

Zaproponowana metoda analizy ścieżek okazała się przydatnym narzędziem umożliwiającym efektywne modelowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin. W analizowanym przypadku współczynnik determinacji wynosił $R^2 = 73\%$, przy uwzględnieniu tylko 5 zmiennych w modelu.

Model, opisany diagramem ścieżkowym, pozwala na ustalenie wielkości oddziaływań standaryzowanych zmiennych na zmienną endogeniczną i umożliwia określenie hierarchii ważności zmiennych egzogenicznych, przy czym zmienne te mogą być wyrażone także w skalach słabszych od skali ilorazowej.

Analiza ścieżek pozwala na dokładne zbadanie korelacji i określenie proporcji oddziaływań bezpośrednich i pośrednich, co jest istotne w kształtowaniu polityki regionalnej oraz w zarządzaniu rozwojem na szczeblu gmin.

Wyniki badań potwierdzają znaczące i postępujące zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin w województwa małopolskim w 2003 roku, a także celowość prowadzenia analiz dla najmniejszych jednostek samorządowych, jakimi są gminy.

Bibliografia

- Borys T. (red.) (2005), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- Bielicki T., Szklarska A., Welon Z., Brajczewski C. (1997), *Nierówności społeczne w Polsce: antropologiczne badania poborowych w trzydziestoleciu 1965–1995*, „Monografie Zakładu Antropologii PAN” 16, Wrocław.
- Brzeziński (red.) (1987), *Wielozmiennowe modele statystyczne w badaniach psychologicznych*, PWN, Warszawa.
- Chrzanowska M., Matusik S., Gołąb S., Żarów R. (2003), *Wpływ zmiennych społecznych i stylu życia na dystrybucję tłuszczu u dorosłych mężczyzn*, [w:] E. Bulicz (red.), *Pożegnanie zdrowia. Czynniki, mechanizmy i strategie zdrowotne*, Wydaw-

- nictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom, s. 484–488.
- Chrzanowska M., Matusik S. (2006), *Male inhabitants of Krakow and their self-assessment of health condition in the light of some of selected biological traits, social variables, and lifestyles*, „Polish Journal of Environmental Studies”, vol. 15, no. 2B, part IV, s. 1034–1037.
- Cwalina W. (2000), *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w naukach społecznych*, StatSoft, Kraków, s. 15–23.
- Florczak W. (2008), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 3, s. 14–34.
- Gatnar E. (2003), *Statystyczne modele przyczynowe zjawisk ekonomicznych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- Georgica J., Gorzelak G. (1992), *Gminna przedsiębiorczość*, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, s. 19.
- Gołata E. (1992), *Możliwości zastosowań analizy ścieżkowej w demografii*, „Studia Demograficzne”, nr 4 (110).
- Gorzelak G. (1976), *Próba określenia poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego województw oraz ich typologia*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 10, s. 29–33.
- Łaska-Mierzejewska T., Olszewska E. (2003), *Antropologiczna ocena zmian rozwarstwienia społecznego populacji wiejskiej w Polsce, w okresie 1967–2001. Badania dziewcząt*, „Studia i Monografie”, nr 95, AWF, Warszawa.
- Matusik S. (2005), *Modeling a level of development in Malopolskie using decision trees*, „International Advances in Economic Research”, vol. 11, no. 3, s. 343–344.
- Matusik S. (2007a), *Demographic factors in economic development models for the Malopolskie communes in 2002*, [w:] W. Welfe, P. Wdowiński (eds.), *Modelling economies in transition 2006*, AMFET Monographs, Wydawnictwo UŁ, Łódź, s. 153–169.
- Matusik S. (2007b), *Miernik poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego jako wskaźnik dywergencji gmin woj. małopolskiego*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 4, s. 31–44.
- Matusik S. (2008), *Kształtowanie się stopy bezrobocia w gminach woj. małopolskiego*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 1, s. 60–72.
- Nowak E. (1990), *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa.
- Osińska M. (2007), *Wykorzystanie analizy ścieżek do identyfikacji zależności przyczynowych w modelu wpływu impulsów monetarnych na rynek kapitałowy w Polsce*, [w:] P. Miłobędzki, M. Szreder (red.), *Modelowanie i prognozowanie gospodarki narodowej*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 5, Sopot.

CZYNNIKI ROZWOJU GMIN WOJ. MAŁOPOLSKIEGO...

- Smoleń M. (2002), *Czynniki różnicujące rozwój gospodarczy gmin w regionie krośnieńskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Strzała K. (2006), *Modelowanie równań strukturalnych: koncepcja i podstawowe pojęcia*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2.
- Szwarc K. (2005), *Próba zastosowania modeli ścieżkowych do analizy głębokości ubóstwa*, „Taksonomia 12”, „Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu”, s. 311–318.
- Wright S. (1960), *Path coefficients and path regression: alternative or complementary concepts?*, „Biometrics”, vol. 16, s. 189–202.
- Wrońska J. (2002), *Poziom rozwoju społeczno-gospodarczego powiatów województwa świętokrzyskiego w 2001 r.*, [w:] B. Namysłak i R. Kozieł (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych VII*, Instytut Geograficzny Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 269–281.

Development agents in communes of the Małopolskie Region in path analysis method

The aims of the article were: determination of the influence of different factors on a socio-economical development level in the Małopolskie communes, construction the model of development, basing on the Path analysis method and spatial analysis of socio-economical development level explaining by the share [%] of own income (i.e. own revenue) in total commune budget 2003. For every one commune there were considered 12 exogenous variables (based on data National Census 2002) grouped into six categories, regarding: entrepreneurship, demography, agriculture, social and technical infrastructure (with elements of care of environment) and tourism services (pair variables in every area). Variables describing entrepreneurship and demography, especially the overall demographic dependency ratio, played the most important role in analysed model. It means that demographic structure has meaningful influence on socio-economical development in Małopolskie communes 2003 and its impact was more directly (another variables influences more indirectly). High diversification distinctions of variables, even in neighbouring communes was observed, but the highest level of demographic dependency ratio was territorially specific.

The proposed methods of modelling enabled effective determination of the relationships between diagnostic variables and the complex indicator, describing the socio-economical development level in Małopolskie communes 2003.



Andrzej Łysak, Piotr Kielb, Szczepan Urlik, Marta Woźniak

Analiza internetowych ofert agroturystycznych z województwa małopolskiego

Streszczenie: W związku z licznymi i bardzo różnorodnymi zmianami społeczeństwa polskiego agroturystyka stała się obecnie przedmiotem ogólnego zainteresowania. W Internecie istnieje wiele witryn zawierających oferty usług o charakterze agroturystycznym. W opracowaniu podjęto próbę opisu i analizy tych ofert na przykładzie województwa małopolskiego. Z wybranych losowo 19 witryn podających szczegółowe oferty 263 gospodarstw zebrano dane dotyczące ich lokalizacji oraz proponowanych świadczeń (noclegów, wyżywienia, oferowanych atrakcji), a także działalności rolniczej.

Wprowadzenie

Wypoczynkowo-turystyczne wyjazdy na wieś mają wielowiekową tradycję. Niektóre źródła ich genezę odnoszą nawet do czasów rzymskich czy do wypraw krzyżowych. W Polsce również istnieje wieloletnia tradycja wypoczynkowych wyjazdów na wieś, w okresie międzywojennym z warszawska nazywanych wyjazdami „na letniaki”, a jeszcze niedawno „wczasami pod gruszą”. Upadek reżimu demokracji ludowych oraz będąca jego następstwem liberalizacja przepisów paszportowych w ostatniej dekadzie XX wieku pociągnęły za sobą falę turystycznych wyjazdów zagranicznych. Liczbę wyjazdowych przekroczeń granicy przez obywateli polskich w latach 1995–2006 obrazuje tab. 1 (aneks 2). Jak z przedstawionych w niej danych wynika, lata 2005–2006 charakteryzują się wyraźnym spadkiem intensywności wyjazdów w ogóle, a wyjazdów turystycznych w szcze-

gólności. Przeciętny polski urlopowicz nasycił się już swobodą wypoczynku w renomowanych zagranicznych ośrodkach. Poznał też cienie i niedogodności takich podróży.

Pierwsze więc lata XXI wieku naznaczyły się wyraźnym trendem powrotu do wypoczynku w kraju. Renesans przeżywają ośrodki turystyczne na Wybrzeżu, na Mazurach, a rejony górskie w Karpatach i Sudetach przez cały rok mają pełną frekwencję.

Na tle tego boomu turystyki krajowej, a raczej równolegle z nim, rozwija się intensywnie w ostatnich latach agroturystyka. Jej założenia powrotu do życia wiejskiego i do naturalnego środowiska znajdują w dobie pośpiesznego i nerwowego życia w mieście coraz więcej zwolenników. Nie jest wreszcie bez znaczenia kwestia niższych niż w innych warunkach kosztów wypoczynku.

Rozwój zastosowań Internetu w informacji turystycznej (Wasilewski 2006) ułatwił dostęp do usług agroturystycznych potencjalnym odbiorcom. Ta wszechstronność i ogólna dostępność internetowej oferty usług agroturystycznych wywołuje pewne refleksje i skłania do jej dokładniejszego przeanalizowania. Właśnie to przyjęli sobie za cel autorzy niniejszego opracowania. Witryn internetowych, w których można znaleźć podane w różnej formie informacje o polskich gospodarstwach agroturystycznych są dziesiątki. Pod uwagę wzięto 19 z nich (zob. wykaz w aneksie 1). W niniejszym artykule podjęto próbę ustalenia możliwości gospodarczych w regionie, reprezentowanych przez agroturystykę w Małopolsce, biorąc pod uwagę 263 gospodarstwa.

Materiał i metody

Materiał informacyjny stanowiły dane zawarte w zamieszczonych w 19 witrynach internetowych dotyczących turystyki ofertach gospodarstw agroturystycznych. Ponieważ układ tych ofert był w większości wypadków różny, opracowano specjalny system zapisu informacji (w programie Microsoft Excel) o poszczególnych gospodarstwach według przedstawionego poniżej schematu tabeli wzorcowej (aneks 2, tab. 2).

Zawiera ona trzy podstawowe grupy informacji nazwane roboczo: „Agroturystyka”, „Rolnictwo” i „Odbiorcy”. Na obecnym etapie badań skoncentrowano się na dwóch pierwszych grupach informacji, które można było uzyskać z internetowych ofert. Przewiduje się, że informacje dotyczące odbiorców oferowanych usług agroturystycznych zostaną uzyskane na następnym etapie badań, opartym w planie na ankietach wysłanych przez Internet do wszystkich lub wybranych losowo właścicieli gospodarstw agroturystycznych, którzy znaleźli się w naszej bazie danych i zechcą wypełnić przesłaną ankietę.

ANALIZA INTERNETOWYCH OFERT AGROTURYSTYCZNYCH...

Informacje zawarte w niniejszej bazie danych zbierano w okresie od początku września 2007 roku do końca marca 2008 roku. Wartości zgromadzone w ten sposób odnoszą się do gospodarstw, które w tym okresie działały aktywnie.

Omówienie wyników

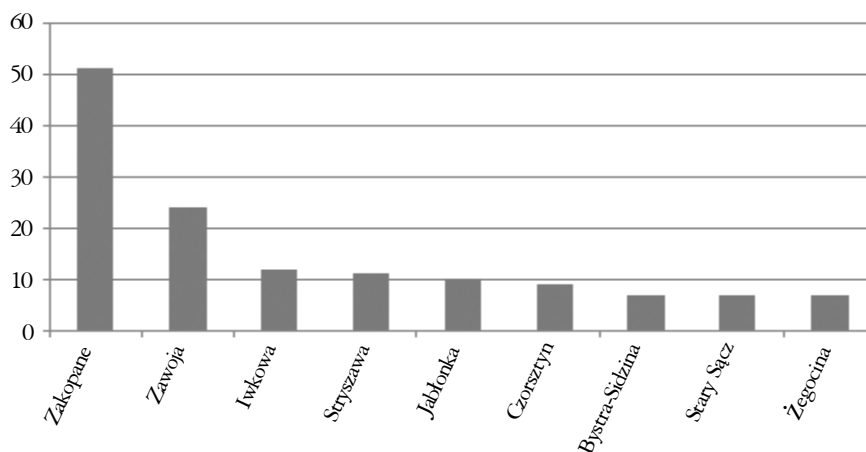
Baza danych obejmuje 263 gospodarstwa i gromadzi informacje w dwóch wymienionych wcześniej kategoriach: agroturystyka i rolnictwo. Liczba ta, stanowiąca naszą próbę, to według przybliżonych szacunków około 30–40% wszystkich gospodarstw agroturystycznych obecnie działających w województwie małopolskim. Pewien procent ofert umknął naszej obserwacji z tego powodu, że niektóre gospodarstwa ogłaszają się w Internecie indywidualnie, a inne nie ogłaszają się wcale tym sposobem.

Dużym utrudnieniem w interpretacji wyników było to, że niektóre portale, w których zamieszczają swoje oferty gospodarstwa agroturystyczne, podają ograniczony zakres informacji. Dotyczy to zwłaszcza danych związanych ze świadczeniami (wyżywienie i noclegi) oraz produkcją roślinną i zwierzęcą. W rezultacie informacje te są uzupełnione odpowiednio w 44% (wyżywienie i noclegi) oraz w 23% (produkcja roślinna i zwierzęca), co może prowadzić do błędnej interpretacji wyników. Dodatkowo możliwe jest, że niektóre gospodarstwa obecne w portalach agroturystycznych zostały tam wpisane przez właścicieli „w celach marketingowych”, choć formalnie nie spełniają wymogów gospodarstwa agroturystycznego. Przewiduje się, że wszelkie brakujące pozycje zostaną uzupełnione na następnym etapie badań, opartym na wcześniej wspomnianych ankietach.

Województwo małopolskie jest podzielone administracyjnie na 182 gminy, tworzące 22 powiaty. W naszych analizach, w celu lepszego zobrazowania sytuacji, odrzucono gminy typowo miejskie (np. Kraków, Tarnów) oraz przyjęto, że gminy „bliźniacze” (np. gmina **miejska** Grybów i gmina **wiejska** Grybów) tworzą jedną gminę o tej samej nazwie. Uproszczenie to jest również zasadne z punktu widzenia możliwości programu Microsoft Excel i dokonywanych tam obliczeń. Ostatecznie na potrzeby niniejszej analizy przyjęto, że w województwie małopolskim jest 171 gmin.

Gęstość rozmieszczenia gospodarstw agroturystycznych nie jest na tym terenie równomierna. W większości gmin (62%) nie zarejestrowano obecności gospodarstw agroturystycznych w ogóle. Najwięcej jest ich w południowej części województwa. Rys. 1 przedstawia wykaz gmin posiadających od 7 do 51 gospodarstw na swoim terenie.

Rys. 1. Gminy z największą liczbą gospodarstw agroturystycznych



Źródło: badania własne.

Dane dotyczące następnych analizowanych cech przedstawione są poniżej.

Dane dotyczące części adresowo-informacyjnej wskazują, że:

- | | |
|---|-----------|
| 1. Telefony stacjonarne posiada | 94% gosp. |
| 2. Telefony komórkowe posiada | 50% gosp. |
| 3. Adres mailowy posiada | 32% gosp. |
| 4. Własną witrynę internetową posiada | 19% gosp. |
| 5. Faks posiada | 4% gosp. |
| 6. Więcej niż w 1 witrynie ogłasza się | 13% gosp. |
| 7. Do kategorii gospodarstw ekologicznych należy | 6% gosp. |
| 8. Poddano się kategoryzacji (aneks 2, tab. 3) | 13% gosp. |
| 9. Znajomość języków obcych zgłasza (aneks 2, tab. 4 i 5) | 17% gosp. |

Stopień informatyzacji usług agroturystycznych wyraźnie się zwiększa. Telefon stacjonarny i/lub komórkowy posiada odpowiednio 94 i 50% gospodarstw, a własną witrynę internetową – prawie 20%. Zastanawia jednak to, że faks jest prawie nieużywaną formą telekomunikacji (4%).

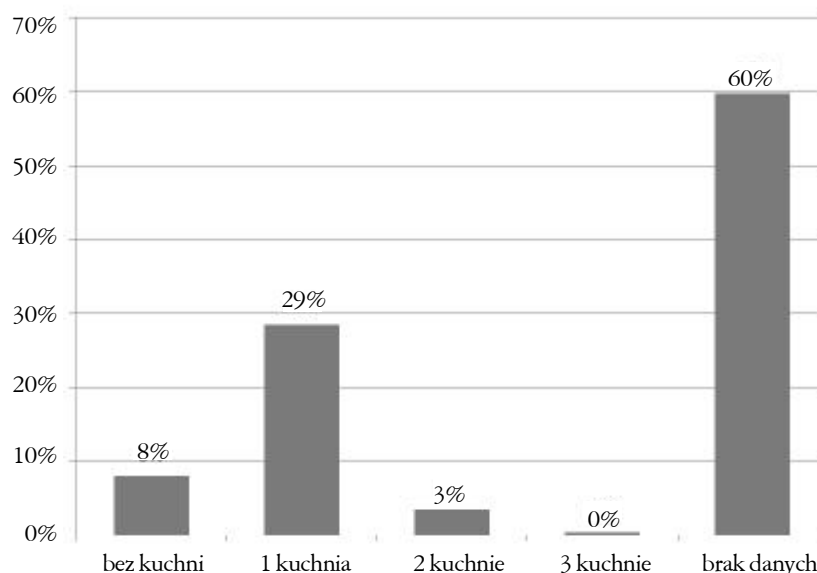
Dane dotyczące wyżywienia wskazują, że:

- | | |
|-----------------------------------|-----------|
| 1. Śniadanie oferuje | 27% gosp. |
| 2. Obiad oferuje | 23% gosp. |
| 3. Kolację oferuje | 25% gosp. |
| 4. Obiadokolację oferuje | 21% gosp. |
| 5. Szwedzki stół oferuje | 1% gosp. |
| 6. Całodzienne wyżywienie oferuje | 29% gosp. |

ANALIZA INTERNETOWYCH OFERT AGROTURYSTYCZNYCH...

7. Inne rodzaje wyżywienia oferuje 2% gosp.
 8. Nie oferuje żadnego wyżywienia 8% gosp.
 9. Nie podało informacji na temat wyżywienia (lub nie umożliwiała tego portale agroturystyczne) 61% gosp.
- Średnie ceny oferowanych posiłków w analizowanych gospodarstwach agroturystycznych podane są w tab. 6 (aneks 2). Cena śniadania, obiadu i kolacji mieści się odpowiednio w przedziałach 3–15, 10–25 i 5–15 złotych, a więc jest wyraźnie niższa od opłat pobieranych za te posiłki w restauracjach lub pensjonatach nawet najniższej klasy.
- Dane dotyczące noclegów wskazują, że:
1. Pokój 1-osobowy oferuje 4% gosp.
 2. Pokój 2-osobowy oferuje 33% gosp.
 3. Pokój 3-osobowy oferuje 29% gosp.
 4. Pokój 4-osobowy oferuje 27% gosp.
 5. Pokój 5-osobowy oferuje 3% gosp.
 6. Inne rodzaje pomieszczeń oferuje 4% gosp.
 7. Nie podało informacji na temat oferowanych pokoi (lub nie umożliwiała tego portale agroturystyczne) 56% gosp.
- Liczebność i strukturę bazy noclegowej we wszystkich analizowanych gospodarstwach podaje tab. 7, a strukturę wielkości usługi hotelowej zestawia tab. 8.
- Należy podkreślić, że agroturystyka wnosi w sposób niejako „bezkosztowy” wyraźny wkład w poprawienie bazy hotelowej regionu. Dzięki samym tylko gospodarstwom objętym ankietą wzbogaca się ona w 567 działających przez cały rok pokoi hotelowych, mogących pomieścić jednorazowo prawie dwa tysiące gości.
- Dane dotyczące dodatkowych świadczeń wskazują również, że:
1. Jedną kuchnię do wyłącznej dyspozycji gości oferuje 29% gosp.
 2. Dwie kuchnie do wyłącznej dyspozycji gości oferuje 3% gosp.
 3. Żadnej kuchni nie oferuje 8% gosp.
 4. Nie podało informacji na temat dostępu do kuchni (lub nie umożliwiała tego portale agroturystyczne) 60% gosp.
 5. Co najmniej jedną łazienkę do dyspozycji gości oferuje 37% gosp.
 6. Żadnej łazienki nie oferuje 1% gosp.
 7. Nie podało informacji na temat dostępu do łazienki (lub nie umożliwiała tego portale agroturystyczne) 62% gosp.

Rys. 2. Gospodarstwa użyczające kuchni do wyłącznej dyspozycji gości



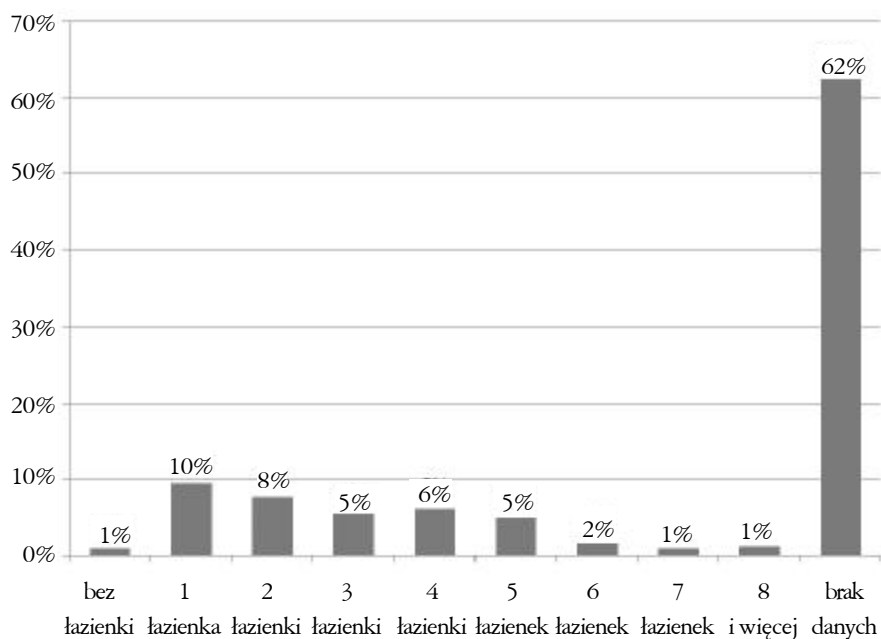
Źródło: badania własne.

Dane dotyczące rolnictwa wskazują, że:

1. Obecność w gospodarstwie upraw rolnych (zboża, okopowe, warzywa, owoce, kwiaty lub zioła) wykazuje 15% gosp.
2. Obecność w gospodarstwie zwierząt gospodarskich (krowy, owce, konie, świnie, króliki, kury, indyki lub pszczoły) wykazuje 9% gosp.
3. Nie podało informacji na temat produkcji rolniczej (lub nie umożliwiły tego portale agroturystyczne) 77% gosp.

W ofertach zwraca uwagę mała ilość informacji dotyczących ciekawych propozycji z zakresu tradycyjnych procesów produkcji rolniczej (sianokosy, żniwa, obrządzanie inwentarza, pieczenie chleba, domowy wyrób masła i innych tradycyjnych produktów rolniczych), a to właśnie dla wielu odwiedzających może być dodatkową atrakcją oferty agroturystycznej.

Rys. 3. Gospodarstwa użyczające łazienki do wyłącznej dyspozycji gości



Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Prezentowane w niniejszym opracowaniu badania odnoszą się tylko do jednego województwa i mają charakter pilotażowy. Obejmują one poza tym tylko pewną część (szacunkowo 30–40%) wszystkich istniejących gospodarstw agroturystycznych. Z takiej próby jednakże można już wysnuć pewne prawidłowości o charakterze gospodarczym, socjologicznym czy finansowo-planistycznym. Intencją autorów jest kontynuacja zbierania danych i dalsza analiza materiałów. Planuje się skierowanie drogą internetową do wszystkich lub losowo wybranych właścicieli gospodarstw agroturystycznych 5–10-punktowego zestawu pytań, w których zostałby rozwinięty wątek odbiorców ogłoszonej oferty.

Na podstawie zgromadzonych do tej pory materiałów można wysunąć następujące wnioski:

1. Południowa część Małopolski posiada wyraźnie lepiej rozwiniętą sieć gospodarstw agroturystycznych.
2. Agroturystyka zaczyna stanowić coraz bardziej istotne źródło dochodu dla gospodarstw w województwie, w którym z powodu dużego rozdrobnienia

agrarne nie jest możliwe wprowadzenie intensyfikacji rolniczej na większą skalę.

3. Baza hotelowa Małopolski wzbogaciła się o 659 pokoi mogących dać nocleg prawie dwu tysiącom turystów.
4. Działalność agroturystyczna wyraźnie poprawia aktywizację gospodarczą regionów dotychczas mało aktywnych pod względem gospodarczym.

Bibliografia

- Berezowska A. (2006), *Turystyka i ekologia w gospodarce wolnorynkowej. Znaczenie jakości w ekologii i turystyce*, AR w Szczecinie, Wydział Ekonomiki i Organizacji Żywnościowej.
- Czarnecki A. (2005), *Obszary wiejskie, urbanizacja, rozwój wielofunkcyjny, rolnictwo wielofunkcyjne, przegląd pojęć*, [w:] *Uwarunkowania i kierunki przemian społeczno-gospodarczych na obszarach wiejskich*, red. A. Rosner, IRWiR PAN, Warszawa.
- Murzyński T. (2003), *Tendencje rozwoju turystyki na świecie*, [w:] *Turystyka rekreacyjna oraz turystyka specjalistyczna*, red. T. Burzyński, M. Łabaj, SAPARD, Warszawa.
- Wasilewski A. (2006), *Stan środowiska naturalnego, rolnictwo ekologiczne i agroturystyka we wsiach objętych ankietą IERiGŻ-PIB*, IERiG-PIB, Warszawa.

Aneks 1. Wykaz wykorzystanych witryn internetowych posiadających dział „Agroturystyka”

<http://www.agroturystyka.edu.pl>.
<http://www.agrowakacje.pl>.
http://katalog.polska.pl/index,Kwatery_prywatne,cid,3173,order,,sh,11.htm.
<http://www.e-agro.pl/katalog/katalog>.
<http://galicyjskie.pl>.
<http://www.mspa.pl>.
<http://www.agroturystyka.pl>.
http://www.eholiday.com.pl/54_agroturystyka.html.
<http://www.agrowypoczynek.pl>.
<http://www.goscinnawies.pl>.
<http://www.agroturystyka.fajnewczsy.pl>.
<http://www.e-agroturystyka.pl/katalog.htm>.
<http://www.wakacje.agro.pl>.

ANALIZA INTERNETOWYCH OFERT AGROTURYSTYCZNYCH...

<http://www.agritourism.pl> (w jęz. angielskim, w witrynie: <http://www.agroturystyka.pl/>).

<http://www.ekoturystyka.com.pl>.

<http://www.puszczaromincka.org.pl>.

<http://ekoturystyka.spanie.pl>.

<http://www.aldente.pl/intro2.php?pid=first>.

<http://www.agroturystyka.net>.

Aneks 2. Tabele

Tab. 1. Turystyczne tendencje wyjazdowe Polaków w latach 1995–2006

Wyszczególnienie	1995	2000	2005	2006
Wyjazdy z Polski ogółem (mln)*	36,4	56,7	40,8	44,7
W tym wyjazdy turystyczne (%)**	54	60	47	47

* Źródło: Straż Graniczna.

** Źródło: Instytut Turystyki.

Tab. 2. Struktura bazy danych

Agroturystyka			Rolnictwo				Odbiorcy
Część adresowo-informacyjna	Świadczenia		Dane podstawowe	Produkcja roślinna	Produkcja zwierzęca	Inne	
	wyżywienie	noclegi					
18 pozycji	7 pozycji	10 pozycji	3 pozycje	7 pozycji	11 pozycji	*	*

* Przewidywane pozycje do wprowadzenia w dalszych etapach działania.

Źródło: badania własne.

Tab. 3. Frekwencja gospodarstw agroturystycznych w procesie kategoryzacji

Kategoria	Liczba gospodarstw	%
Standard	10	4
Pierwsza	2	1
Jedno słoneczko	17	6
Dwa słoneczka	5	2
Nieskategoryzowana	229	87
Razem	263	100

Źródło: badania własne.

Tab. 4. Deklarowana znajomość języków obcych

Znajomość języków	Liczba gospodarstw	%
Bez znajomości	12	5
Angielski	33	13
Niemiecki	24	9
Rosyjski	30	11
Słowacki	4	2
Francuski	2	1
Hiszpański	1	1
Włoski	1	1
Brak danych	206	78
Razem*	313*	—

* Ta suma nie zgadza się z całkowitą liczbą gospodarstw w bazie (263), ponieważ jedno gospodarstwo może obsługiwać kilka języków.

Źródło: badania własne.

Tab. 5. Procentowy udział gospodarstw oferujących znajomość więcej niż jednego języka obcego

Znajomość języków	Liczba gospodarstw	%
Bez znajomości	12	5
Ze znajomością, w tym:	45	17
jeden język	16	6
dwa języki	16	6
trzy języki	13	5
Brak danych	206	78
Razem	263	100

Źródło: badania własne.

Tab. 6. Rodzaj i ceny oferowanych posiłków

Cena	Śniadanie	Obiad	Kolacja	Obiadokolacja	Całodzienne
Średnia cena (zł)	7,89	13,83	7,96	14,74	28,82
Rozpiętość (zł)	5–15	10–25	5–15	8–25	20–40

Źródło: badania własne.

ANALIZA INTERNETOWYCH OFERT AGROTURYSTYCZNYCH...

**Tab. 7. Liczebność i struktura bazy noclegowej
w badanych gospodarstwach agroturystycznych**

Pokój	1-os.	2-os.	3-os.	4-os.	5-os.	Liczba pokoi ogółem	Liczba łóżek ogółem
Razem	30	214	146	168	9	567	1997

Źródło: badania własne.

**Tab. 8. Struktura wielkości usługi hotelowej
w badanych gospodarstwach**

Liczba pokoi	Liczba gospodarstw
Do 10	107
Między 10 a 20	5
Powyżej 20	1
Brak danych	150
Razem	263

Źródło: badania własne.

Analysis of online rural tourism offers from Małopolska Region

Agrotourism, because of numerous and very different changes in Polish society become to be the subject of broad interest. Many internet sources offer and advertise nowadays the agrotouristic services. An attempt of description and analysis of such offers from Małopolska region was undertaken in present paper. Detailed data, concerning boarding details (housing and catering), as well as touristic and agricultural attractions offered, were gathered from 269 agrotouristic farms, announcing their services in 19 internet links. This paper, being an introductory communication, reveals also an enormous economic perspectives offered to the development of the region mentioned above.



Zoltán Balogh

Analyzing territorial tax regulation and practice in Hungary in regional development perspective

Abstract: One of the key challenges of the state is the financing of the local governments. As one of the reform areas many actions should be taken on the field of local government in Hungary. Not only the lack of financial resources, but the membership of the European Union affected not only in a positive, but in a negative way the position of the local governments.

The paper deals with the current issues and processes of the local taxation and try to evaluate the possibilities of a more diversified territorial system of taxation, when not only the central and local, but even the microregions or the regions could have the right of taxation and own resource funding.

As a main goal the paper try to urge for some dilemmas in local government financing system of Hungary.

Key words: taxation, local government, finance, regional development

Introduction

The law on local taxation came into force on the 1st January 1991 (Act 100/1991). The law allows the local governments for local taxation on citizens and enterprises. It determines the possible type and the maximum measure of local taxes, and some general exceptions under local taxation.

The local governments of Hungary has the right to introduce there own taxes based on the principles of the law.

The objects and subjects of the law

There is a general rule in the law: One object, one tax.

The **object** could be property and intellectual property, work force, the profit-oriented economic activity.

The **subject** of the local taxes could be every natural and legal persons.

There are 3 types of local taxes:

1. **Property taxes:** building and building areas.
2. **Communal taxes:** for citizens, for enterprises and for touristic purposes.
3. **Local economic tax.**

Property taxes

The property tax is based on the ownership of properties not on the personal income. The main goal to equalize the differences of income taxation. Currently the property taxation exists only in the local taxation system, not in the central, although there are interest on the central governmental level to intoroduce a property tax on central. But some fees should be paid in general for every property movements.

1. **Building property tax:** The local government can introduce this tax for all buildings of residence or non-residence. The subject of the tax is the owner of the property. The maximum measure of the tax is 900 Ft/squaremeters or 3% of the value.
2. **Building areas property tax:** Tax on the building areas. The subject of the tax is the owner of the property. The maximum measure of the tax is 200 Ft/squaremeters or 3% of the value.
3. **Vehicle tax:** It was introduced in 1992, it is regulated by Act 98/1995. It is obligatory for local governments to introduce this tax, therefore in the regulation of the vehicle tax the local and central taxation principles are mixed. There is legal minimum of the tax, but there is a possibility for the local government to introduce a higher level of tax on the vehicles. The tax should be paid based on the power of the vehicle.

Communal taxes

The communal taxes are introduced in order to develop the local infrastructure. It could be introduced on citizens and enterprises.

ANALYZING TERRITORIAL TAX REGULATION AND PRACTICE...

1. Communal tax for local citizens. It could be introduced for buildings of citizens. The local governments should determine if they use the building property tax or the communal tax not to have a duplication in the taxation system. The maximum measure of the communal tax is 12 000 Hungarian Forints (approx 50 euros) yearly.
2. Communal tax for local enterprises: It is paid by the enterprises based on the number of employed persons at the enterprise. The maximum measure of the tax is 2000 HUF per employee yearly.
3. Communal tax for tourism: The main goal is that to ensure that even the tourists who use the local infrastructure share the costs of local development. The tax is paid by citizens, who has its touristic property on the territory of the local government (than the rules of property tax are used) or spend at least one guest night at the municipality (the maximum measure is 300 HUF or 4% of the total hotel spending).

Local Economic Tax

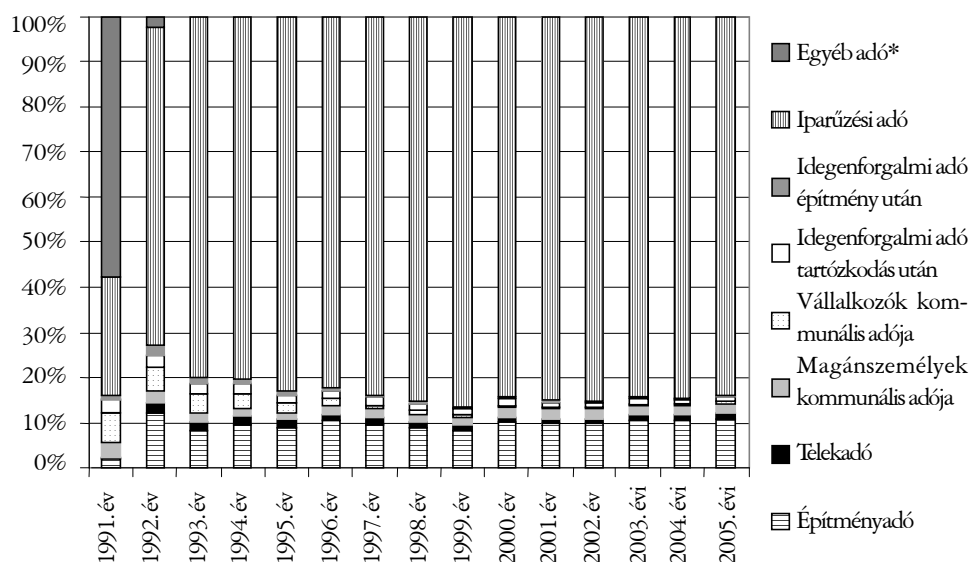
Those enterprises who are conducting economic activity on the area of a municipality has to pay local economic tax. It has got a maximum measure of 2% of the total income of the company.

The economic role of local taxes

Many authors focus on the economic role of local taxation as an important element of local financing. Vígvári (2002) stresses that local government could have a high income based on the international experiences from local taxes, and the moral of taxation is better than of central taxes. Today the international average is 25–30% of the total income of local governments arising from taxes. Although in Hungary this figure is only 9%, which results the dependence of local governments from the central government support.

From 1991 the different type of local taxes were introduced continuously, especially the local taxes on enterprises. The highest income is coming from the local economic tax, what you can see in Graph 1.

Graph 1. The share of local taxes by types (1991–2005)



Source: own editing based on the Hungarian Ministry of Finance statistical datas (www.pm.gov.hu) alapján.

It is important to see that the income from local taxes is depending on the number of economic entities being active on the area of the municipality. There is a huge territorial disparity, the local and aggregated territorial datas shows that the local tax income is concentrated in the capital city of Budapest, and in the main economic centres of Hungary.

The income from local taxes is more than 400 billion HUF (1,6 billion euros) in 2007.

Reforms in local taxation

Currently the local taxation has an important effect on local development issues. The local taxes could be the basis to have the own resources of local governments for European Union funded projects. Many small municipalities, where there is a lack of own resources need to take a loan or issue a bond in order to develop the municipality.

In this situation the current local tax system is working not properly as similar to local tax income, it could be predicted that most of the European Union funds will be allocated in larger, economic active cities. The evaluation papers on the

2004–2006 Agenda 2006 EU funding period shows that the larger cities has more financial power to get EU funding for development.

There are some solutions in order to help the smaller governments:

1. Ensure own resource assistance for local governments – the state pays the own financial contribution.
2. Establish a more deconcentrated system of local taxation based on the NUTS 4 or LAU 1 level in order to disperse the income of local taxes. In this way not only the central, more developed city of a microregion could enjoy the advantages of local taxes, but all the neighbouring municipalities. In order to reach it a strong political compromise is needed.

Further reforms in local taxation – On the way to regional taxes

The local taxation's most crucial problem is that there is a huge disparity between the local communities, and the lucky factor if a company establish its plant in that city is present – although the local governments could have an effective investment policy which could lower this effect. The microregional taxation could be an answer for this problem.

Many development issues, especially on infrastructure are effecting not only local governments but a whole region. In order to develop such regional infrastructures (roads, railways, waste management system, water management systems etc.) it is necessary to have regional financial resources.

In the current system there is not any taxes on regional level in Hungary. Only the local and central governments has the right of taxation. The regional level on NUTS 2 and NUTS 3 level as well has a 100% dependence on the central government in order to stimulate regional level infrastructure development.

There are 2 possible solutions for this problem:

1. Establishing partnership on regional level: The region of NUTS 2 level and the county of NUTS 3 level try to establish a partnership of municipalities to conduct a joint action on a development area. For instance in Szabolcs–Szatmar–Bereg county of Hungary 222 municipalities created a consortia to establish a common waste management system which fulfills EU standards. The partnership was created, and it was supported by EU funding. But establishing the partnership was more than 3 years, and the EU rules on project development and execution is based on the N+3 rule even in high level cohesion policy projects. The main problem was that each municipalities should have contributed by its own financial resources to the project as the county did not have any financial resources to ensure the financial contribution for the project.
2. Introduction of regional taxation on regional or county level: Having own financial resources the region/county could become an active player in regional

Zoltán Balogh

development issues. Having its own financial resources (taxes), it could be eligible to apply for large scale EU funding for regional infrastructure development.

Conclusion

The local tax system of Hungary is a diversified system with many options for local municipalities. Although the practice of local taxation shows a high level imbalances between different type of municipalities. There is a need to reform the system in order to have a more equalized system through putting the local taxation to the microregional level.

A new level should be introduced in the local taxation: regional taxation. In order to have their own financial resources for large scale infrastructure development, the region/county should have its own tax system. Really problematic to determine the subject of taxation for such a regional taxation, as the central and local taxes are putting a heavy tax on the households and enterprises. Some of the local and central taxes should be transferred to the regional/county level in order to change the system, but do not put a new tax obligation on the citizens and enterprises. To achieve it, a political compromise is needed to revise the Constitution and the laws on territorial financing of Hungary.

Bibliography

- Csanádi Ágnes-Tóth J. (2002), *Az önkormányzatok pénzügyei (Financing local governments)*, Perfekt, Budapest.
- Csefkó F. (1997), *A helyi önkormányzati rendszer (The local government system)*, Dialóg-Campus, Budapest-Pécs.
- Hungarian Ministry of Finance (2008), The website of the Ministry of Finance: <http://www.pm.gov.hu>.
- Szmetana G. (ed.) (2001), *A helyi önkormányzatok pénzügyei (Financing of local governments)*, Unió kiadó, Budapest.
- Vígvári A. (2002), *Közpénzügyek, önkormányzati pénzügyek (Public finance, local government finance)*, KJK-Kerszöv, Budapest.

Елена Платоненко, Галина Язкова

Налогообложение земельных ресурсов в современных условиях

Основная функция платности за землю на современном этапе состоит в стимулировании рационального использования всех земель. Ставки земельного налога, с одной стороны, целесообразно устанавливать на таком уровне, чтобы поддерживать достаточную эффективность сельскохозяйственного производства, с другой – не подрывать заинтересованность в рациональном использовании земель. Согласование этих двух противоречивых задач и есть главная проблема при решении вопроса о величине ставок земельного налога.

Изучение опыта стран Запада показало, что, например, в Германии поземельный налог занимает важное место в государственном регулировании экономического состояния сельского хозяйства. В начале 1990-х годов на его долю приходилось почти 36% общей суммы выплат сельского хозяйства. Он формируется из двух частей: твердой тарифной части и локальных надбавок. Первая часть устанавливается в централизованном порядке в зависимости от естественного плодородия земель и их обустроенности, расположения ферм относительно рынка сбыта и колеблется от 0,4 до 0,6% к текущей денежной оценке земли. Локальные надбавки определяются местными органами управления конкретно для отдельных ферм и составляют в среднем 25,9% к твердой тарифной ставке.

В Республике Польша поземельный налог на один кадастровый гектар установлен из расчета 2,5 ц зерна ржи в ее рыночной стоимости. В этой связи в данном методическом подходе наиболее трудный вопрос – величина

ставок земельного налога – решен на основе рентного подхода, ибо рента есть доход, не связанный с предпринимательской деятельностью, не зависящий от качества труда того или иного коллектива или крестьянской семьи. Изымая земельную ренту через налог, государство не должно затрагивать прибыль, полученную хозяйствами от предпринимательской деятельности. В данном случае не ущемляются интересы землепользователей, что очень важно для их эффективного стимулирования. Землепользователь заранее знает величину ренты, которую он должен передать государству собственнику, остальная же прибыль остается в его распоряжении.

Ставки земельного налога в зависимости от плодородия, корректируются на местоположение. Такая корректировка отражает дополнительные транспортные издержки землепользователя.

Следовательно, наряду с ценой и стоимостью земельных участков важнейшим звеном земельных отношений является платность землепользования и, прежде всего, ставки земельного налога. Земельная рента, исчисляемая в виде земельного налога, должна принадлежать обществу и таким образом стать надежным и устойчивым источником местного и республиканского бюджетов. Действующая в республике система налогообложения различных категорий земель, размеры ставок земельного налога, его распределение и использование нуждаются в пересмотре и совершенствовании.

В этой связи аграрные преобразования должны быть направлены не столько на физическое перераспределение земли, сколько на перераспределение ее рентной стоимости, то есть выравнивание условий производства.

Базовой основой для обоснования земельного налога и арендной платы должна быть рента. С ее помощью необходимо прежде всего определить нормативную цену и стоимость каждого участка, поля.

Петр Лециловский предлагает модель построения механизма земельных отношений, при которой земельная рента социализирована, а результаты труда – зарплата, прибыль, капитал – приватизированы. С мнением данного автора трудно не согласиться, так как такой подход может стать основой стратегии преобразования белорусской экономики в рыночную. Он решит многие проблемы: повысит инвестиционную активность, улучшит использование земли, упростит сбор налогов и др.

Использование земельной ренты в качестве источника государственного дохода справедливо и естественно, так как при этом поощряется личная инициатива, предупреждается спекуляция землей и осуществляется ее изъятие при непродуктивном использовании.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ...

При государственной собственности на землю земельная рента целиком поступает на цели общественного развития. В Республике Беларусь ставки земельного налога остаются очень низкими, доля земельного налога в структуре налоговых сборов составляет около 15% и не оказывает влияния на сохранность и эффективное использование земельных ресурсов.

С возникновением многоукладной экономики, отменой монополии государственной собственности на землю, признанием права частной собственности на нее, споры о земельной ренте как научной категории утратили чисто теоретическое значение и приобрели большой практический интерес. Земельный налог – одна (но не единственная) из форм проявления земельной ренты. Последняя присутствует также и в цене земли, влияет на другие элементы налогообложения в сельском хозяйстве.

Платное землепользование в Республике Беларусь было введено Законом Республики Беларусь „О платежах за землю”, принятым Верховным советом в 1992 году. В настоящее время многие положения, на которых основывались ставки земельного налога, коренным образом изменились и не соответствуют новым экономическим реалиям. В Законе Республики Беларусь „О платежах за землю” заложен, по сути, внутриотраслевой механизм перераспределения налога на сельскохозяйственные земли, что вполне соответствовало государственному устройству страны в 1992 году, но становится неправомерным сейчас. Возможность изъятия земельной ренты сужается и внутри регионов, так как они перестают быть собственниками земли. По мере реформирования сельскохозяйственных предприятий все больше земель будет переходить в собственность членов коллективных и крестьянских (фермерских) хозяйств. И наоборот, доля земель, находящихся в кооперативной собственности, будет постепенно уменьшаться и, следовательно, будет утрачиваться юридическая и политико-экономическая основа изъятия ренты у ее собственников – реформированных сельскохозяйственных предприятий и фермеров.

Рентные доходы будут способствовать стабилизации местных бюджетов, обеспечивать важную финансовую опору для развития процессов самоуправления отдельных территорий. Поступление ренты в региональные бюджеты дает возможность определять обоснованный уровень земельного налога, поскольку на местах рельефнее проявляются как существующие местные различия, так и потенциальная потребность в средствах для удовлетворения общественных нужд. При аккумуляции средств, полученных в виде земельного налога, в местном бюджете появится возможность расходовать их в рамках данного региона, то есть изъятие ренты будет осуществляться для конкретных нужд этой местности.

Особенно важно, чтобы эти средства использовались в основном на нужды сельского хозяйства: на улучшение плодородия земель, мелиорацию, развитие социальной и производственной инфраструктуры и т.д.

Если земельный налог будет больше, чем рента, следовательно, у сельскохозяйственных производителей изымается и часть необходимой прибыли. Это приведет к ущемлению экономических интересов предприятия, к подрыву стимулов устойчивого ведения расширенного воспроизводства. Если же земельный налог будет ниже, чем рента, то это будет сдерживать внедрение достижений научно-технического прогресса, способствовать снижению заинтересованности производителей в сокращении издержек производства.

Соотношение суммы средств, поступивших в виде налога и использованных на местные нужды, не может быть постоянным. Не исключена вероятность того, что часть ренты будет направляться в специальные резервные фонды.

Альтернативой построенному на рентной основе земельному налогу может служить принцип налогообложения стоимости (рыночной цены) всего недвижимого имущества. При этом плата за землю становится составной частью налога на всю недвижимость. Налоговые поступления при таком подходе не только используются на цели, связанные с решением земельных вопросов, но и направляются на различные местные нужды, прежде всего на развитие социальной инфраструктуры данной местности. Эта концепция налогообложения применяется во многих странах, в том числе в США, где каждый округ ежегодно определяет, какие средства необходимы для развития объектов инфраструктуры и в какой мере их можно собрать за счет налога на недвижимость. Как правило, ставка налога составляет 1–2% от стоимости недвижимости (рыночной цены).

Подобная система налогообложения может успешно применяться в условиях экономической стабильности, развитого рынка недвижимости, при низких темпах инфляции.

Земельный налог пока еще не играет регулирующей роли. Он слабо влияет на уровень и характер использования земли, не побуждает к применению наиболее эффективных методов земледелия. Дифференциация земельного налога не в полной мере отражает различия в местоположении и плодородии земельных участков даже в пределах одного района или области.

Муниципальный статус налога на недвижимое имущество (включая землю) снимает многие проблемы, связанные с присвоением и реализацией ренты. Земельный налог как составная часть налога на имущество будет

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ...

предназначен для финансирования мероприятий, необходимых для населения данной территории. К ним относятся затраты на осуществление экологических и землеохранных программ, поддержание социальной инфраструктуры в интересах жителей соответствующей территории.

Трансформация земельного налога будет происходить параллельно с процессом постепенного расширения границ частной формы собственности на землю, усилением заинтересованности в ее лучшем использовании и сохранении. В результате исчезнет правовая основа изъятия ренты в доход государства, поскольку она принадлежит собственнику. Это значит, что земельный налог будет превращаться в муниципальный, обслуживающий местные нужды, связанные с охраной земель, повышением уровня плодородия, землеустройством и т.д.



Петро Янчук, Олексій Щодро

Аналіз надійності об'єктів регулювання гірських річок на їх передгірських ділянках

Резюме: У роботі наведено схематичний алгоритм аналізу надійності об'єктів регулювання гірських річок. Наведено основи підходу до математичного моделювання основних гідродинамічних процесів, пов'язаних з розвитком руслових деформацій.

Відомо що надійність об'єктів берегоукріплення в значній мірі визначає небезпечність існування цілого регіону і функціонування підприємств народного господарства у гірській місцевості, там де протікають річки гірського живлення. Саме гірські річки мають свої особливості, які проявляються у різкій нерівномірності розподілу стоку в часі, виникненні раптових несподіваних повеней, збільшенні витрат в тисячі раз і більше в порівнянні з меженним періодом і транспортуванні надзвичайно великої кількості донних і зважених наносів. Прикладом такого регіону для України є карпатський регіон, який включає частину території Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей. Саме в цьому регіоні щорічно виходять з ладу тисячі об'єктів народного господарства. Незважаючи на застосування сучасних методик проектування, використання новітніх матеріалів і технологій будівництва жодний об'єкт берегоукріплення після проходження середніх і високих повеней не залишається без істотних пошкоджень. Аналіз натурних даних про руслові деформації, натурні обстеження об'єктів берегоукріплення свідчать про те, що при проектуванні не достатньо враховуються фактори транспорту наносів, неоднорідність ґрунту та гі-

гравітаційну структуру потоку в зоні розмиву, яка формується у придонній зоні і не може спостерігатися безпосередньо. Саме взаємодія потоку і наносів визначає появлення таких гряд, за якими виникають гвинтоподібні течії, які за лічені хвилини приводять до катастрофічних розмивів. Механіку саме таких явищ було досліджено в лабораторії, описано в ряді робіт і змодельовано математично [1, 2]. Отримуючи необхідну метеорологічну та гідрологічну інформацію можна визначити імовірність появи небезпечної повені, яка дорівнює русло формуючій повені або її перевищує. Позначимо таку імовірність через p_1 .

Проводячи **розрахунок положення кривої вільної поверхні в руслі**, середніх глибин та швидкостей можна для кожного моменту проходження повені за модельним гідрографом визначити середні швидкості та глибини у будь-якому створі річкового русла. Розрахунок поздовжніх профілів вільної поверхні потоку у природних руслах здійснюють з врахуванням сил інерції та гравітаційного опору. Задача розв'язується методом Ейлера. Скінченно-різницеви аналог диференціального рівняння, яке описує зміну глибин і площі живого перерізу потоку в руслі, має вигляд:

$$\Delta z_k = \frac{Q^2}{\Omega_k^2 C_k^2 H_k} \Delta l_k + \frac{Q^2}{2g} \left(\frac{1}{\Omega_{k+1}^2} - \frac{1}{\Omega_k^2} \right), \quad (1.1)$$

де: Q – витрата потоку,
 Ω – площа живого перерізу,
 H – середня по перерізу русла глибина,
 C – коефіцієнт Шезі.

Початкові умови: $z = z_0$ при $l = 0$;
 $z = z_k$ при $l = l_k$.

Оцінка кількості наносів, що транспортуються на максимумі розрахункової повені а також в різні моменти часу на її спаді, дає змогу визначити загальний об'єм наносів, що випадає на даній ділянці на спаді повені. Виходячи з сумарного об'єму наносів, можна наближено оцінити параметри гряд, які можуть виникнути у цей період.

Може бути введено функціональну залежність імовірності виникнення небезпечних деформацій p_2 від відносної висоти донних гряд (h/H) .

Якщо такі параметри знаходяться в межах їх небезпечних значень, то можна прийняти імовірність виникнення катастрофічних деформацій за одиницю. З врахуванням даних гравітаційних розрахунків одновимірної задачі і плану течій можна оцінити величину середніх швидкостей саме в зоні звальних течій та небезпечних деформацій. Знайдені швидкості дозволяють

оцінити інтенсивність вимову ґрунту а також поглиблення і розширення зони розмиву в часі на основі розв'язку трьохвимірної задачі динаміки для області потоку за донною грядою, косо розташованою відносно транзитного потоку. Розв'язок такої задачі дає змогу знайти донні дотичні напруги в зоні дії трьохвимірної гвинтоподібної течії на дно. Інтенсивність виносу донних наносів з зони вимову ґрунту у випадку практично однорідного ґрунтового матеріалу основи може бути знайдена за залежністю:

$$q_H = 0,023 \cdot P_s \cdot \sqrt{p'gd} \cdot \frac{P}{1-P}, \quad (1.2)$$

де: P – ймовірність відриву наносної частки з дна яка визначається за формулою:

$$P = 1 - 0,5 \left[\operatorname{erf} \left(\frac{T-1}{0,5} \right) - \operatorname{erf} \left(\frac{-T-1}{0,5} \right) \right], \quad (1.3)$$

$$T = 2 \left(\frac{U_0}{U} \right)^2 = \frac{\tau_{\text{крит}}}{\tau}, \quad (1.4)$$

$$\tau_{\text{крит}} = \rho U_0^2, \quad U_0 = 0,189 \sqrt{p'gd_{\text{сер}}}, \quad (1.5)$$

$\operatorname{erf}(x)$ – стандартизована таблична функція (функція помилок), яка виражена через спеціальну функцію помилок:

$$\operatorname{erf}(x) = \frac{2}{\sqrt{\pi}} \int_0^x e^{-t^2} dt, \quad (1.6)$$

U^2 – квадрат динамічної швидкості для русла:

$$U^2 = \frac{\tau}{\rho} = gHJ, \quad (1.7)$$

τ – дотичні напруги на поверхні дна русла,

J та H – поздовжній уклон та глибина русла,

U_0 – критична динамічна швидкість, тобто початкова швидкість, при якій відбуваються перші рухи ґрунту в руслі,

ρ' – відносна щільність.

$$\rho' = \frac{\rho_q - \rho_0}{\rho_0}, \quad (1.8)$$

ρ_q, ρ_0 – щільності часток ґрунту і води відповідно.

У випадку залягання істотно неоднорідного ґрунту, який дає відмостку, глибини розмивів в часі можуть визначатися балансовим методом, який

передбачає визначення об'ємів виносу ґрунту з поверхневого шару ґрунту на кожному етапі розмиву. При цьому враховується поступлення крупних фракцій з верхнього шару в нижній і зміна механічного складу ґрунту в процесі розмиву, надходження транзитних наносів по кожній фракції, переформування гідродинамічної течії при розмиві та зміна інтенсивності турбулентності в часі.

З метою уточнення кінематики потоку на окремих ділянках проводиться розрахунок плану течій. При цьому розв'язується система з двох диференціальних рівнянь в частинних похідних:

$$\begin{cases} T_i + \frac{(u^2)}{l} = 2gJ_l - \frac{2gu^2}{C^2H}, \\ \frac{u^2}{r} = gJ_{II} \end{cases}, \quad (2.1)$$

за умови нерозривності:

$$\frac{(uH)}{l} + \frac{uH}{r} = 0, \quad (2.2)$$

де: $T_i = \frac{1,5\sqrt{g}}{x^3Cr^2H} \frac{r}{r} (rH^2U^2)$ враховує збільшення опору за рахунок циркуляції,

u – середня на вертикалі швидкість потоку,

l – поздовжня координата,

J_r, J_{II} – поздовжній і поперечний радіуси,

r – радіус кривини лінії струму.

В першому наближенні швидкості обчислюються з врахуванням сил тертя, в другому – з врахуванням уклонів і швидкостей першого наближення. Глибини в першому наближенні розраховуються шляхом врахування поздовжнього уклону та відцентрових сил на повороті. В другому наближенні глибини та швидкості враховують сили тертя інерції та додатковий опір за рахунок повороту потоку.

Далі проводиться детальний **розрахунок максимальних можливих глибин розмиву** за методикою [3, 4]. Загальна концепція аналізу надійності об'єктів регулювання гірських річок наведена на схемі (рис. 1).

Таким чином, проводячи ряд гідравлічних розрахунків можна оцінити ймовірність небезпечних руслових деформацій. Схеми захисту річок від таких небезпечних явищ дано, наприклад, в роботах [2, 5]. Найбільш перспективним напрямком впливу на русловий потік слід вважати застосування простих і дешевих споруд для використання внутрішньої енергії потоку з метою регулювання руху наносів та їх відкладення біля берегу. Саме за

АНАЛІЗ НАДІЙНОСТІ ОБ'ЄКТІВ РЕГУЛЮВАННЯ ГІРСЬКИХ РІЧОК...

таким принципом успішно працюють в Карпатському регіоні системи низьких затоплюваних напівзагат (рис. 2). З врахуванням систем таких споруд надійність розглядуваних об'єктів суттєво збільшується.

Рис. 1. Схема аналізу надійності об'єктів регулювання гірських річок

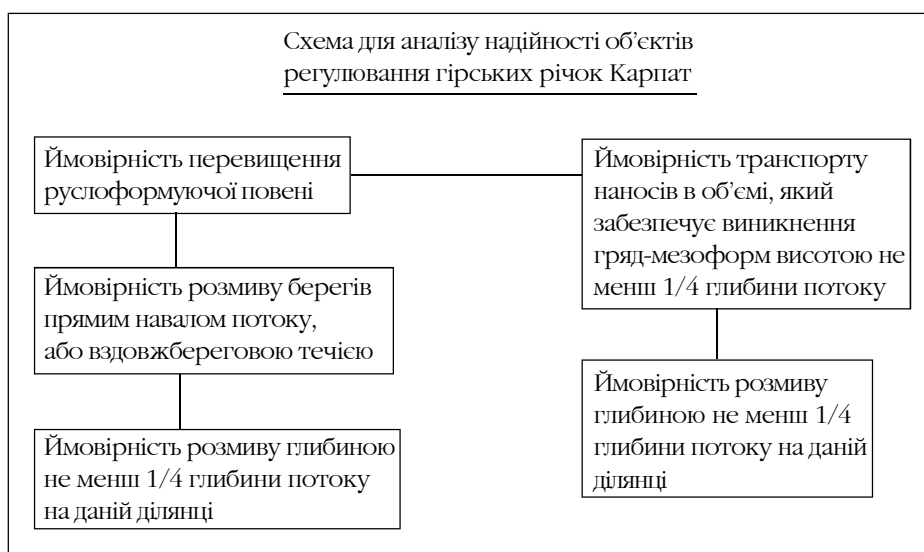


Рис. 2. Робота системи низьких затоплюваних напівзагат, розташованих під гострим кутом проти течії, у закріпленні берегу від розмиву



Бібліографія

- [1] Щодро О. Є., Шинкарук Л. А., Корбутяк В. М., Шитов В. М., *Катастрофічні розливи, пов'язані зі зваляними течіяли, та їх зв'язок з геоморфологією*, „Науково-технічний збірник НТУ Автомобільні дороги і дорожнє будівництво”, вип. 72, Київ 2004, с. 186–193.
- [2] Shchodro A. E., *Local scour investigation on steep river bends in Ukrainian Carpathian*, [in:] *Proceedings of the tenth international symposium on river sedimentation. Effects of river sediments and channel processes on social, economic and environmental safety, August 1–4, 2007, Moscow, Russia*, v. 3, p. 275–284.
- [3] *Методика розрахунку розливів дна та берегів передгірських ділянок річок та місцевих розливів біля річкових гідротехнічних споруд*. МРР 218-020709 15-231-2003. Державна служба автомобільних доріг України (УКРавтодор) Національний транспортний університет України.
- [4] Щодро О. Є., Шинкарук Л. А., Напримерова О. П., *Методи розрахунків регуляційних споруд на передгірських ділянках річок*, „Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. Міжвідомчий науково-технічний збірник”, вип. 73, Київ: УТУ, 2006, с. 354–357.
- [5] Кириенко И. И., Щодро А. Е. и др., *Проектирование низких затопляемых полупрудов*, „Гидромелиорация и гидротехническое строительство”, вып. 9, Львов: Вища школа, 1981.

М. О. Плєскач

Особливості антикризового управління в аграрній сфері АПК

Резюме: Проаналізовано стан розвитку сільськогосподарських підприємств, розкрито проблеми аграрних відносин в Україні. Запропоновано підходи щодо використання механізмів антикризового управління для виведення сільськогосподарських підприємств на рівень беззбитковості і ефективного функціонування.

Ключові слова: антикризове управління, аграрна політика, державне регулювання, реструктуризація.

Вступ

У сучасній українській практиці спостерігається структурна розбалансованість на всіх рівнях державного управління, викликані створеними кризовими ситуаціями в стратегічних галузях національної економіки. Прийняті закони переведення галузей на ринкові умови призвели, зокрема, до небажаного послаблення фундаментальних основ селянства, зменшення чисельності сільського населення, суцільного безробіття, відсутності бачення перспектив розвитку сільського господарства – основного постачальника продуктів харчування [2].

Реалізація державної та регіональної стратегії розвитку сільського господарства неможлива без створення стратегій антикризового розвитку на рівні суб'єктів господарювання. Нині більшість сільгоспідприємств пра-

цюють без стратегічних перспективних планів, не займаються стратегією антикризового управління [5].

Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах

В нашій державі склалася структура АПК, характерна для країн з відносно низьким рівнем господарського розвитку. Основна частина капіталу і робочої сили зайняті в галузях I і II сфери, тобто в самому сільському господарстві й виробництві засобів виробництва; у переробній (III) сфері задіяно непропорційно мало ресурсів (включаючи оптову і роздрібну торгівлю). Недостатньо також розвинута виробнича і соціальна інфраструктура (IV сфера). Усе це зумовлює низьку загальну ефективність АПК, значні втрати продукції на шляху до споживача. Підраховано, що якби всю продукцію, вироблену в сільському господарстві України, було збережено і своєчасно перероблено, то приріст обсягу виробництва і продовольства становив би не менше як 25%, а за деякими видами 35–40%. У країнах з розвинутою ринковою економікою структура АПК значно відрізняється за рахунок більш питомої ваги III сфери (насамперед харчової промисловості, системи торгівлі, громадського харчування).

Агропромисловий комплекс є одним з найважливіших секторів народного господарства України. За оцінками експертів, Україна належить до числа країн із найвищим рейтингом щодо потенційних можливостей АПК. Основними складовими цього потенціалу є концентрація найродючіших у світі чорноземів (понад 65% ґрунтового покриття країни), достатньо висока кваліфікація і відома у всьому світі працелюбність українських селян. За умов інтенсивного розвитку Україна має цілком реальні можливості приєднатись до групи країн – основних виробників сільськогосподарської продукції та продовольства для населення [1].

Аграрний сектор, займаючи важливе місце в національній економіці перебуває на етапі глибокої трансформації. Зокрема основні результати проведеної в Україні земельної реформи зводяться до того, що понад 6 млн. громадян одержали сертифікати на право на земельну частку (пай). Вийшли із сільськогосподарських підприємств і одержали земельні ділянки в натурі у розмірі паю з видачею державного акту 283,9 тис. громадян, у тому числі увійшли до складу нових агроформувань або створили їх 52,1 тис. громадян, здали в оренду земельні ділянки – 65,3 тис. громадян. Сформовано землі запасу на частині яких організовано понад 38,8 тис. фермерських господарств загальною площею 1178,4 тис. га сільськогос-

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ...

подарських угідь. Сьогодні у власності та користуванні 22 млн. громадян зосереджено 7,4 млн. га сільськогосподарських угідь, на яких виробляється основна маса сільськогосподарської продукції [4].

Однак неможливо не зрозуміти, що фермери, дрібні виробники, які становлять більшість серед сільськогосподарських виробників сьогодні, не в змозі задовільнити потребу як переробних підприємств в сільськогосподарській продукції, які її використовують як сировину, так і потреби населення в сільськогосподарській продукції на різних стадіях її готовності.

В реальному результаті ми маємо:

1. 4 млн. безробітних із 5 млн., які працювали в сільському господарстві до реформи.
2. Втрати аграрного потенціалу – приміщень, техніки тощо – становлять понад 800 млрд. грн. у сьогоднішніх цінах.
3. Втрачено зарубіжні ринки збуту через нестабільність виробництва та низьку якість, для підвищення якої немає капіталовкладень.
4. Реалізація (з розрахунку на 1 га ріллі) сільськогосподарської продукції та продукції її переробки майже у 20 разів є меншою (внутрішнє продовольче споживання + експорт), ніж у країнах ЄС, результатом чого є 15 млн. га ріллі, зарослої чагарником і бур'янами.
5. Дрібні господарства об'єктивно не можуть бути товарними (за незначним винятком, наприклад, ті, що спеціалізуються на вирощуванні деяких овочів, фруктів, ягід), тому селяни здали землю в оренду (до 92% розпайованих земель) бізнесовим структурам, які прийшли в АПК із інших сфер діяльності.
6. Зосередження виробництва сільськогосподарської продукції в руках індивідуальних власників господарств населення (в окремих регіонах понад 70% призвело до 100-разового зростання в ґрунті та воді вмісту отрутохімікатів, що можна вже вважати екологічною та соціальною (з огляду на раціон і якість продуктів харчування) катастрофою [3].

Досвід розвинутих країн, система агробізнесу яких тривалий час формувалась під впливом держави, переконливо засвідчує, що в умовах ринкової економіки життєдіяльність сільськогосподарських підприємств, ефективність аграрного виробництва і відносна стабільність соціальної сфери в сільській місцевості значно зумовлені державним регулюванням.

Головним завданням державного регулювання в країнах з розвинутою ринковою економікою в аграрній сфері є: підвищення прибутковості сільського господарства і розширення експорту основних видів продовольчих товарів; підтримка доходів сільськогосподарських виробників; попередження перевиробництва окремих видів сільськогосподарської продукції;

обмеження монополізму в суміжних із сільським господарством галузях промисловості.

Потребу й особливості державного регулювання агропромислового комплексу в Україні визначають низка об'єктивних чинників:

1. Нестабільність цін і доходів в агропромисловому виробництві.
2. Розбалансованість у відносинах власності на землю.
3. Невизначеність у виборі форм господарювання в сільському господарстві.
4. Конкурентне середовище в сільському господарстві і високий ступінь монополізації в ресурсних та переробних сферах.
5. Низька привабливість інвестування аграрного виробництва.
6. Різноманітність природно-кліматичних умов.
7. Потреба екологізації сільського господарства, проведення наукових досліджень.
8. Страхування сільськогосподарської діяльності.
9. Особливості формування соціальної інфраструктури села.

Політика держави відносно аграрного сектору не може бути раз і назавжди сталою. Для кожної конкретної країни у певний період її історичного розвитку складається одна з трьох типових ситуацій:

1. Коли існує дефіцит сільськогосподарської продукції.
2. Коли попит на сільськогосподарську продукцію та її пропозиція відносно збалансовані.
3. Коли пропозиція сільськогосподарської продукції перевищує попит на неї.

Зрозуміло, що в усіх цих випадках політика держави щодо аграрного сектору і його агентів не може залишатися однаковою. Вона залежатиме від рівня економічного і соціального розвитку держави, збалансованості попиту і пропозиції на аграрних ринках [1].

Наприклад, з метою підтримки доходів сільськогосподарських виробників в аграрній політиці США включають прямі виплати, протициклічні виплати, програми допомоги у разі природних катаклізмів, позики маркетингової допомоги та позикові компенсації, субсидування виробництва сільськогосподарських культур і страхування доходів, оскільки вони зменшують ризик і збільшують очікувані чисті доходи через страхування.

В Україні слід враховувати посилення негативного впливу таких факторів, як неефективне управління на всіх рівнях господарювання в кризовий період, високі процентні ставки по банківських кредитах, невідповідність якості продукції, що виробляється сучасним вимогам і рівню цін, випереджує зростання цін на послуги природних монополій.

Найважливішим напрямком подолання впливу вказаних кризових факторів в підвищення ефективності господарюючих суб'єктів і являється їх

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ...

реформування на основі реструктуризації, направленої на виведення існуючих підприємств всіх форм господарювання в сільському господарстві на рівень безбитковості, а далі – орієнтований на прибуткову діяльність. Звичайно, подібна процедура повинна бути не разовим „міроприємством” або черговою компанією, а представляти перманентний процес. При цьому, так як функціонування сільськогосподарських підприємств проходить в умовах нестабільності, постійних змінах зовнішнього середовища, то необхідна розробка стратегії реформування, але з врахуванням трьох рівнів – державного, суб’єкта держави і окремо сільськогосподарських підприємств.

Слід відмітити, що основа будь-якої стратегії – встановлення цілей, а для багатьох українських сільськогосподарських підприємств поточною метою реформування являється недопущення банкрутства, а в подальшому – досягнення ними і створення на їх базі нових структур фінансової стійкості, що в свою чергу дозволить: забезпечити стабільне і ефективне функціонування; збільшити об’єм надходжень в бюджети суб’єкту держави; оздоровить соціальну обстановку за рахунок збільшення кількості робочих місць і регулярною виплатою заробітної плати. Реформування сільськогосподарських підприємств можна здійснити в два етапи.

Перший етап – реструктуризація. Заходи цього етапу покликані з допомогою оптимізації структури сільськогосподарських підприємств і розмірів його виробничих потужностей забезпечити як мінімум досягнення стану безбитковості на основі ефективного розподілу і використання наявних ресурсів та підвищити конкурентноздатність продукції, що випускається. Одночасно з покращенням балансу господарюючого суб’єкту підвищується і його інвестиційне привабливість, що являється позитивним в стратегічному плані.

Другий етап – закріплення результатів реструктуризації. Для цього необхідно залучити додаткові фінансові засоби (як оборотні для поточної діяльності, так і інвестиційні). Необхідною умовою при цьому є відкриття банку, який працював би на сільськогосподарські підприємства, і тільки через цей банк повинні проходити кошти, направлені для підтримки і ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств, в тому числі і державні. Створити ефективний механізм управління, зайнятися підвищенням кваліфікації менеджерів для аграрного виробництва і робітників (як на самому підприємстві, так і в структурах, які створились на його основі).

Реструктуризація в рамках даної концепції здійснюється шляхом доповнення потужностей хоч би до стану безбитковості, або, якщо це можливо, їх „стиснення” по основній (традиційній) діяльності при одночасному виконанні заходів, які дозволяють максимально використовувати вивільнене майно

і робочу силу. При цьому реструктуризація повинна відповідати певним умовам, зацікавленість в яких є у державних і регіональних органів влади. Частково, при реструктуризації господарюючих суб'єктів необхідно дотримання наступних вимог:

1. Збереження сформованого наукового, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу.
2. Погодження інтересів всіх сторін (власників, працівників, менеджерів, основних кредиторів, місцевих органів влади) з врахуванням задач забезпечення економічної незалежності і безпеки держави і соціальних обмежень.
3. Вирішення проблеми погашення заборгованості перед кредиторами (в першу чергу бюджетом, державними позабюджетними фондами, працівниками сільськогосподарських підприємств – по заробітній платі).
4. Збільшення реальних поступлень в бюджет (перш за все муніципальний) і державні позабюджетні фонди.
5. Максимально можливе збереження і створення нових робочих місць.
6. Захист прав акціонерів і учасників (для господарюючих товариств).
7. Дотримання прав працівників, передбачених діючим законодавством, колективними договорами і угодами.

В сучасних умовах зі сторони органів виконавчої влади важелі прямого впливу на економічні суб'єкти практично відсутні. Враховуючи цю обставину, їх завданням з точки зору проблеми, що розглядається, стало створення в рамках наданих ним повноважень системи, яка забезпечує зацікавленість сільськогосподарських підприємств в проведенні структурних перетворень і погодження інтересів всіх зацікавлених сторін (самих сільськогосподарських підприємств, що підлягають реформуванню та їх власників, працівників і кредиторів освіти, в першу чергу його бюджету). Крім того, дії цієї системи повинні бути направлені на обмеження неминучого при масовій реструктуризації росту безробіття і соціальної напруги, попередження збитку економічної безпеки держави.

Завдання кожного сільськогосподарського підприємства, яке приймає рішення про необхідність структурних перетворень, – вибрати і економічно обґрунтувати їх конкретну стратегію. При цьому наявність відповідного плану являється необхідною умовою для заключення договору між сільськогосподарським підприємством і місцевою адміністрацією (органами влади) про підтримку відповідних перетворень. Сільськогосподарським підприємствам, які проводять реструктуризацію може бути надана підтримка у наступних формах:

1. Дозвіл на консервацію невикористаного у виробничому процесі майна із виведенням його з оподаткування, а також звільнення від орендної

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ...

плати (або земельного податку) за не використовувані ділянки землі. Надання цих пільг передбачає і відповідальність за реалізацію плану реструктуризації. При невиконанні останнього (вцілому чи окремих частин) сільськогосподарське підприємство та структури, які виникли на його базі зобов'язані компенсувати відповідним бюджетам всю суму отриманих пільг.

2. Забезпечення пріоритету при участі в тендерах, наприклад, по міському замовленню (на інших рівних умовах).
3. Визначення погоджених з державними позабюджетними фондами, податковими і фінансовими органами принципів і підходів до погашення заборгованостей перед ним, а також постачальними організаціями з врахуванням перспектив подальшої діяльності сільськогосподарського підприємства, які проводять реформування і застосування всіх форм розрахунків.

Висновки

Кожна держава здійснює власну економічну політику, але для ефективності аграрного виробництва, продовольчої безпеки, стабільності соціальної сфери, підвищення доходів сільського населення, політика всіх країн з розвинутою економікою направлена на підтримання сільськогосподарських підприємств зі сторони держави шляхом державної підтримки і регулювання.

Орієнтир, який обрала Україна для вступу до СОТ обумовлює необхідність розроблення національної програми підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, захисту національного виробника, забезпечення їх фінансової стійкості. Частина невідкладних проблем аграрної сфери вирішується в межах Закону України „Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року” та Закону України „Про державну підтримку сільського господарства України”. Та ефект їх досягається при умові доповнення завданнями мікрорівня, які забезпечують приведені системи управління сільськогосподарськими підприємствами у відповідність до змінених умов їх функціонування, перш за все, на основі формування системи антикризового управління.

Бібліографія

- {1} Базидевич В. Д., *Економічна теорія. Політекономія. Підручник*, Київ: Знання Прес, 2006, сс. 615.

М. О. Плескач

- {2} Панасик Р., *Безвихідь на селі – загроза для держави*, „Урядовий кур’єр”, № 104 від 14.06.2007.
- {3} Саблук П., *Розвиток земельних відносин в Україні*, Київ: ННЦ „Інститут аграрної економіки”, 2006, с. 396.
- {4} Саблук Р., Пасюта А., *Історичні етапи становлення власності на землю*, „Агроінком” 2007, № 1–2, с. 109–113.
- {5} Сіренко Н. М., *Стратегічне планування антикризового розвитку сільськогосподарських підприємств*, „Економіка АПК” 2006, № 2, с. 50–53.

Peculiarities of crisis management in Agrarian Industrial Complex (APC)

The article analyses the state of agricultural enterprises development and it shows problems of agrarian relations in Ukraine. The article presents approaches in regard to using mechanisms of anticrisis management for taking out agricultural enterprises on level without loss and effective functioning.



CZĘŚĆ CZWARTA

Wybrane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw i regionów





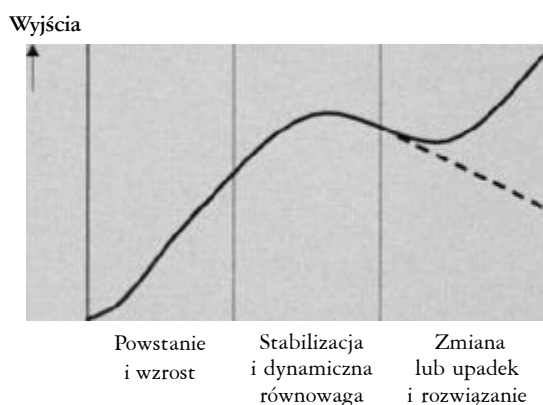
Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk

Etyczny aspekt zrównoważonego rozwoju

Wprowadzenie

Jeszcze w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku mało kto słyszał o **zrównoważonym rozwoju**. Na wstępie należy – z racji ram konferencji: „Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo” – określić obszar, do którego termin ten będzie się odnosić. Tu przyjmuje się za punkt odniesienia **organizację**, rozumianą jako całość złożona z części współprzyczyniających się do jej powodzenia. Organizacjami mogą więc być: rodzina, grupa, naród, społeczeństwo – jako formy **działań** (lepiej lub gorzej) **zorganizowanych**. Fazy rozwoju każdego z takich systemów przedstawiono na rys. 1.

Rys. 1. Fazy rozwoju systemów



Źródło: R. E. Coffey, A. G. Athos, E. A. Reynolds, Prentice Hall 1975, cyt. za: S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa 2007, s. 2.

Szczególną formą **systemu działań zorganizowanych** jest firma, która bez względu na charakter działalności, rozmiary czy przynależność funkcjonuje w szeroko pojętym **otoczeniu**. Rzeczywisty poziom zaangażowania firm w zrównoważony rozwój bywa różny. Niektóre starają się osadzić jego problematykę w samym centrum swej działalności, inne zadowolają się „mówieniem o nim”.

Zrównoważony rozwój na poziomie najbardziej elementarnym zakłada przetrwanie. Nie trzeba wyjaśniać, że utrzymanie się na rynku (przetrwanie), znajduje się na samej górze każdej listy priorytetów. W każdych warunkach historycznego rozwoju zmienia się jednak kulturowa interpretacja warunków przetrwania. W minionej dekadzie toczyła się w tej sprawie walka światopoglądów. Światopogląd tradycyjny ma charakter darwinowski. Utrzymuje się w nim, że firmy nieustannie ze sobą konkurują, a przetrwają tylko te, które najlepiej radzą sobie w tej rywalizacji. Światopogląd alternatywny jest bardziej holistyczny i w większej mierze ukierunkowany na systemy. Firmę pojmuje się w nim jako element sieci obejmującej także inne firmy, klientów i całe społeczeństwo, a wszystkie one opierają się na podłożu środowiska naturalnego.

Model zrównoważonego rozwoju wymaga, by firmy zaakceptowały prawdę sprzeczną z intuicją: że dzięki altruizmowi mogą zwiększyć nie tylko swą zdolność do przetrwania, ale nawet rentowność. Można to oczywiście rozumieć na poziomie bardzo elementarnym. Gdyby na przykład Ziemia miała stanąć w płomieniach, to firmy miałyby trudności ze sprzedażą swych produktów. Jeśli nie chronią naszego globalnego systemu utrzymującego życie, wystawiają na ryzyko własne powodzenie i całą kulturę przemysłową. W książce *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka* zaprezentowano test, w którym – odmiennie od dotąd stosowanych metod – „bohaterem” uczyniono przyrodę [5, s. 286]. Odpowiadając na kilkadziesiąt pytań, uzyskuje się odpowiedź na pytanie fundamentalne: „Co stałoby się z każdym z nas, gdybyśmy, wstając rano, stwierdzili, że posiadane przez nas pieniądze straciły wszelką wartość?”. Odpowiedź ta, uzyskana, bez tzw. głębokich badań, jest nie do zakwestionowania: „Czas naszego przetrwania wyznaczyłaby odporność danego organizmu na głód, pragnienie i warunki atmosferyczne”. W przypadku najsilniejszych organizmów nie przekroczyłoby to więc jednego miesiąca. Dlaczego zatem robimy tak wiele złego w dziedzinie środowiska? Dlaczego podejmujemy walkę z otoczeniem naturalnym, w której **prawdziwymi przegranymi** będą pokolenia, jakie po nas nastąpią, nie dając im żadnych szans? Przecież wśród nich będą nasi potomkowie!

Etyka a moralność

Powstawanie, okresowy burzliwy rozwój i wreszcie mniej lub bardziej bolesne upadki – tak wielkich, jak i małych systemów politycznych i gospodarczych na

ETYCZNY ASPEKT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

przestrzeni dziejów – pokazują, że materia bez ducha *de facto* jest martwa. „Każdy człowiek w swym sercu odkrywa głos, który mu mówi, co dobre, a co złe, i wzywa do czynienia dobra i do unikania zła. Jest to sumienie [...]. Jednak nie tworzy zasad moralnych, ale odnosi je do konkretnych czynów” [8, s. 33]. Użyte powyżej wyrażenie „duch” ujmowane jest tu nie w sensie metafizycznym, lecz w znaczeniu realnego, przyrodzonego człowiekowi bytu „ożywiającego” materię tak w nim, jak i wokół niego. Jest pierwotną niedefiniowalną kategorią w charakterystyce człowieka, pojawiającą się z chwilą jego zaistnienia i znikającą wraz z nim.

Nic nie wskazuje na to, aby nauka kiedykolwiek mogła wyjaśnić całe nasze życie. Dziś próbuje się człowieka wyjaśnić tylko poprzez fizjologię i neurologię. Tyle że człowiek ma 38 miliardów komórek i 2,5 biliona połączeń informacyjnych. Nigdy nie będziemy w stanie tej kombinacji dogłębnie zrozumieć. A odpowiedź powinna wskazywać, kto koordynuje tę całą sieć, np. jeśli mamy jakąś myśl. Najgorsze jest jednak to, że możemy zaakceptować tylko to, co potrafimy wytłumaczyć. Sprawy, których nie da się wytłumaczyć na poziomie naukowym, przestają dla nas po prostu istnieć. Tymczasem człowiekowi przez całe jego fizyczne istnienie coś wyznacza kierunek reakcji na doświadczane bodźce. Sam zakres i moc tych reakcji zdeterminowane są wpływem wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia danego osobnika (cechy struktury fizycznej, psychicznej i wpływ środowiska). Nie tylko jednak ten sam człowiek może się zachować różnie w takich samych warunkach, a w innym czasie, ale także różni ludzie mogą przejawiać odmienne reakcje na takie same bodźce, w takich samych sytuacjach.

Osobiste odczucie **spełnienia**, źródło doświadczanych impulsów płynących „z wnętrza”, stanowi pierwszy i decydujący czynnik rodzący motywy określonych zachowań i pierwszy etap oceny ich efektów; bez względu na ocenę naszego postępowania dokonaną przez otoczenie. „Wartość” statystycznych wniosków formułowanych na ten temat jest jedna: stwierdzenie że **jest to problem trudny i bardzo złożony**. A to dlatego, że nie jest on definiowalny, lecz zewnętrzny wyraz jego przejawiania się zaświadcza o jego, w nas, istnieniu; niejednokrotnie nie potrafimy uzasadnić, dlaczego postąpiliśmy tak, a nie inaczej, chociaż w racjonalnej ocenie wszystko świadczyło o tym, że nie powinniśmy tak postąpić. Spływając uzasadnienie, zwykle w takich sytuacjach wyrażamy przekonanie, że **widocznie los tak chciał, tak miało widocznie być, nie można było postąpić inaczej** itd. Przychodząc na świat, człowiek wyposażony jest w ten podstawowy czynnik sprawczy swoich zachowań w sposób optymalny (najlepszy dla danej, konkretnej struktury psychofizycznej). Zróżnicowane zachowania tego samego osobnika nie są wynikiem niskiego poziomu tego czynnika, lecz jego deformacji związanych oddziaływaniem w pierwszym rzędzie defektów organizmu, procesów początkowego okresu wychowania, wpływu środowiska (domu, szkoły, pra-

cy). Nie zanika on jednak nigdy, może natomiast być przez wymienione wyżej wpływy „zniewolony”, ograniczany, aż do całkowitej petryfikacji.

Jest jak materiał palny tkwiący w człowieku przez całe jego życie, uaktywniający swą energię stosownie do zaistniałego bodźca. Często możemy obserwować ludzi, którzy swoim postępowaniem zasługują na nasze potępienie i gotowi jesteśmy wyeliminować ich całkowicie z naszego otoczenia. I nagle, w sytuacjach ekstremalnych, ludzie ci zachowują się tak szlachetnie, jak **nigdy byśmy się po nich tego nie spodziewali**. Równie częste są sytuacje odwrotne. Nasza ocena (możliwości zachowań – ich efekty) „wartości duchowej” innych ludzi to ocena tylko drugiego członu – efektów. Tymczasem takie czynniki, jak: wrażliwość, intencje, przekonania, konkretne miejsce i czas, czy wreszcie czynniki, z których istnienia nie zdajemy sobie nawet sprawy, a które w zasadniczy i decydujący sposób mogą determinować czyjeś zachowanie, nie stanowią elementu oceny. Skupienie uwagi tylko na efektach zachowań spowodowane jest tym, że tylko one są w miarę postrzegalne, doświadczane, porównywalne. I to właśnie ten człon stanowi przedmiot zainteresowania etyków i moralistów badających systemy zachowań jednostek i grup znajdujące się w sferze najwyższej złożoności. Tworzeniem systemów myślowych, z których można wyprowadzać zasady postępowania, zajmuje się etyka.

Często w literaturze przedmiotu pojęcie „etyka” jest stosowane zamiennie z terminem „moralność”. Liczne publikacje na ten temat nie pozwalają jednoznacznie określić, czy przedmiotem ich rozważań (analiz i wniosków) jest niezmienna, dana człowiekowi **przestrzeń etyczna**, czy też wypełniające ją, tworzone (lub wyznawane), względne **normy moralne**. W niniejszym opracowaniu przedstawiono jednoznaczny punkt widzenia, według którego normy moralne są tylko zewnętrznym wyrazem dążeń ich twórców (i wyznawców) do porządkowania zachowań jednostek w ramach funkcjonujących w danym czasie i warunkach systemów społecznych. Eliminuje to niepożądane skutki zbyt wąskiego odniesienia obu pojęć do ich etymologicznie uwarunkowanych źródeł. Po grecku *ethos* oznacza obyczaj, a takie samo znaczenie w języku łacińskim posiada słowo *mos*. Grecy obyczaj rozumieli jednak szerzej niż Rzymianie. Można to, w skrócie, określić następująco: obyczajem jest nie tylko dane zjawisko, ale i otoczenie (społeczne i materialne), w jakim ono zachodzi. Dla Rzymian natomiast desygnatem pojęcia „obyczaj” było samo zjawisko. Zamiennie używanie pojęć „etyka” i „moralność”, jak widać, nawet z tego punktu widzenia nie jest zasadne. Poniżej przedstawiono przykład relacji etyka – moralność zawarty w mającym dwa tysiące lat tekście autorstwa Herodota:

„Kiedy Dariusz był królem Persji, wezwał do siebie Greków akurat bawiących na jego dworze i zapytał, co mogłoby ich skłonić do spożycia martwych ciał swych ojców. Odparli, że nie uczyniliby tego za żadne pieniądze. Później, w obec-

ETYCZNY ASPEKT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

ności Greków i tłumacza, tak aby mogli zrozumieć, o czym mowa, zapytał kilku Indian z plemienia Callatiae, którzy mają zwyczaj spożywania martwych ciał swoich ojców, co mogłoby ich skłonić do spalenia ciał swych rodziców. Wydali okrzyk przerażenia i zabronili mu nawet wspominać o takich okropnościach” [9, s. 15].

Przykład ten pokazuje, jak postępuje człowiek wychowany w określonych warunkach. Ten relatywizm dotyczy jednak nie etyki, a kodeksów moralnych, zgodnie z którymi człowiek został wychowany. Opisany problem ma dwa aspekty: po pierwsze, rytuały kremacji i jedzenia ciał martwych przodków w przypadku obu grup stanowią kolizyjne zasady postępowania. Po drugie, obie strony wykazują szacunek dla własnych tradycji oraz uświęconych rytuałów. Tak więc pierwszy aspekt dotyczy postępowania moralnego, drugi zaś poziomu etyki, który obie grupy reprezentują wspólnie: **rytuały pogrzebowe przodków są święte**. Nie jest więc uprawnione, jak uważa P. Pratley, stwierdzenie Pindara, że „zwyczaj jest panem wszystkiego” [9, s. 15]. Dwie oddalone od siebie społeczności o ukształtowanych zwyczajach i ich bazy zasad moralnych reprezentują taki sam poziom etyczny. Inny przykład: głęboka wiara garstki pierwszych chrześcijan w otoczeniu ukształtowanym przez od wieków obce im zwyczaje pozwoliła nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się w coraz większe społeczności.

Poglądy na ten temat przybierają zwykle formę teorii, na którą składa się zespół pojęć i wynikających z nich twierdzeń, na podstawie których można formułować dopiero zbiory nakazów moralnych. Teorie etyczne zarówno mogą być próbą udowadniania słuszności funkcjonujących powszechnie nakazów moralnych, jak i mogą stać w ostrej opozycji z powszechną moralnością, kwestionując zasadność części bądź nawet wszystkich obowiązujących w danym społeczeństwie nakazów.

Jedną z propozycji podziału teorii etycznych podał R. Carnap, zwolennik fizykalizmu, postulującego sprowadzanie terminów wszystkich nauk empirycznych do języka fizyki. Carnap zwalczał wszelką metafizykę jako zawierającą „problemy pozorne”, tj. zdania pozbawione logicznego sensu, sam jednak w teorii poznania łączył empiryzm z tendencją do subiektywnego pojmowania doświadczenia, co w istocie pozbawia koncepcję logicznej spójności, o którą nawoływał. Dzielać teorie etyczne, przyjął on następujące kryteria:

1. Ze względu na zakres obowiązywania norm moralnych: teorie obiektywistyczne – zakładają one, że normy etyczne mają charakter uniwersalny i można je wywieść z ogólnych założeń, a następnie zastosować do wszystkich ludzi; teorie subiektywistyczne – zakładają one, że normy etyczne są wytworem poszczególnych ludzi. Prowadzi to do wniosku, że jeśli istnieją jakieś wspólne normy, to są one wynikiem podobnej zawartości umysłów większości ludzi, lub nawet że nie ma czegoś takiego jak wspólne normy i każdy posługuje się swoim prywatnym systemem nakazów moralnych.

2. Ze względu na źródło pochodzenia norm moralnych: naturalizm – systemy takie próbują wywodzić normy moralne z nauk przyrodniczych i ewentualnie społecznych; antynaturalizm – systemy takie starają się udowodnić, że normy moralne muszą pochodzić „z góry”, np. od Boga, lub wywodzić się z przesłanek ściśle racjonalnych, bez odnoszenia się do danych eksperymentalnych.
3. Ze względu na ocenę zachowań ludzi: motywizm – systemy motywistyczne zakładają, że o moralnej ocenie danego czynu decyduje przede wszystkim motyw. Według tych teorii nie można uznać czynu za moralnie słuszny czy niesłuszny, jeśli nie został podjęty z dobrą intencją; efektywizm – systemy takie abstrahują zarówno od motywu, jak i efektu. Traktują one dobro i zło jako niedefiniowalne pojęcia pierwotne. Dobrze w obrębie danego systemu moralnego jest po prostu to, co jest zgodne z jego nakazami. Wobec tego ani motyw, ani efekt nie mają znaczenia w ocenie moralnej danego czynu, lecz po prostu zgodność tego czynu z nakazami moralnymi.

Obecnie funkcjonuje wiele systemów będących kombinacjami przedstawionego podziału. Do najszerzej rozpowszechnionych, reprezentowanych przez najbardziej znanych etyków należą:

1. Hedonizm (Anaksymenes i Epikur) – system obiektywno-emotywistyczno-efektywistyczny.
2. Systemy obiektywno-naturalistyczno-motywistyczne (Arystoteles, stoicyzm, Spinoza).
3. Etyka chrześcijańska (św. Augustyn) – systemy obiektywno-antynaturalistyczno-motywistyczne.
4. Systemy obiektywno-antynaturalistyczno-motywistyczne (Kartezjusz, Hegel).
5. System subiektywno-emotywistyczno-motywistyczny (I. Kant).
6. System obiektywistyczno-naturalistyczno-motywistyczny (J. J. Rousseau).
7. Utylitaryzm (J. S. Mill) – system obiektywno-naturalistyczno-efektywistyczny.
8. Materializm dialektyczny (K. Marks) – system subiektywno-naturalistyczno-nominalistyczny.
9. System subiektywno-naturalistyczno-efektywistyczny (F. Nietzsche).
10. System subiektywno-emotywistyczno-nominalistyczny (A. Schopenhauer).
11. Różne wersje etyki nominalistycznej (R. Carnap).

Etyka jest przestrzenią, w której jako jedne z licznych funkcjonują normy moralne, będące w społeczeństwach systemami normatywnymi obok takich systemów, jak: prawo państwowe, przyjęta przez teologów różnych religii moralność religijna, moralność religijna przyjęta przez wyznawców danej religii czy normy moralne faktycznie przyjmowane w życiu codziennym. Zwykle istnieje jednocześnie kilka różnych systemów funkcjonujących w obrębie jednej kultury. Są one po części zgodne ze sobą, tak w swej istocie, jak i w brzmieniu, po części zaś konku-

ETYCZNY ASPEKT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

rencyjne. W polskiej kulturze na przykład rozdzwięk między tymi systemami najlepiej można zaobserwować w odniesieniu do problemu aborcji:

1. Polskie prawo zakazuje aborcji, dopuszczając jednak wyjątki (gwałt, zagrożenie dla życia matki, nieodwracalne uszkodzenie płodu oraz tzw. bliżej nieokreślone „ważne przyczyny”).
2. Zgodnie z wykładnią przyjętą przez Kościół katolicki jego teologowie w zdecydowanej większości opowiadają się przeciw aborcji.
3. Wśród Polaków, także wśród katolików, opinie na ten temat są podzielone. Według badań CBOS przeprowadzonych w listopadzie 2002 roku 83% Polaków uważało, że przerywanie ciąży powinno być dozwolone, a tylko 11% było zdania, że powinno być całkowicie zakazane.

U większości ludzi zasady moralne są głęboko zinternalizowane (wpojęne w podświadomość) w wyniku procesów wychowawczych czy wpływu otoczenia. Często w takich przypadkach nie występuje refleksja co do ich genezy. Natomiast na ogół naruszenie tych zasad jest źródłem konfliktu intrapersonalnego (objawiającego się poczuciem winy). Wyrastając ze wspólnej podstawy, jaką jest etyka, zasady moralne, mimo różnych ujęć, są w wielu przypadkach zbieżne. Na przykład z trzech zasad etycznych:

1. Życie ludzkie jest święte, gdyż jest ono darem Boga (chrześcijaństwo),
 2. Odbieranie życia jest zadawaniem największego cierpienia (buddyzm),
 3. Życie ludzkie jest podstawową wartością, gdyż wszyscy jesteśmy równoprawnymi członkami ludzkiej wspólnoty (humanizm),
- można bez trudu wyprowadzić nakaz moralny „nie zabijaj”, chociaż jego podstawy światopoglądowe są diametralnie różne.

Na bazie systemu etycznego wyrastają jednak nie zawsze te same zasady moralne, dlatego nie można mówić o jakimś uniwersalnym systemie moralności, chociaż analizując zbiory nakazów moralnych, jakie obowiązują w różnych kulturach i cywilizacjach, można wyróżnić pewien zbiór zasad obowiązujących w większości z nich, np. generalny zakaz zabijania, mówienia nieprawdy, kradzieży czy cudzołóstwa.

Można również napotkać pewne sprzeczności w samych podstawach światopoglądowych. Klasycznym przykładem jest tu, często podkreślany przez etyków, konflikt pomiędzy zasadą **wolności** („człowiek jest wolny”) a zasadą **równości** („wszyscy ludzie są równi”). Kategorie te mają szczególne znaczenie w socjologii i polityce. Retoryczny urok idei wolności jest tak duży, że przyznają się do niego różne naukowe orientacje, szczególnie z zakresu politycznej filozofii. Współczesne dyskusje na temat pojęcia wolności ukształtowała analiza dokonana przez Isaiaha Berlina. Według niego, w historii idea wolności ujmowana była w dwojakim sensie: pozytywnym i negatywnym. W pierwszym osoba jest wolna

o tyle, o ile jest swym własnym panem, którego życie i decyzje zależą od niego samego, a nie od zewnętrznych sił jakiegokolwiek rodzaju. W drugim osoba cieszy się tym większą negatywną wolnością, im mniej jej przeszkadzają lub im mniej przymuszają ją do czegoś inne ludzkie podmioty i w im większym stopniu może ona działać bez cudzej ingerencji. Innymi słowy, człowiek jest pozytywnie wolny, gdy robi to, co chce, negatywnie zaś, gdy nikt nie wtrąca się w jego sprawy. Zgodnie z takim poglądem brak zdolności nie oznacza braku wolności – na przykład nie traci się wolności wskutek tego, że nie jest się w stanie zrozumieć Kierkegaarda.

Innego zdania jest Ch. Taylor. Uważa on, że pozytywna wolność to pojęcie realizacji wiążące się ze sprawowaniem kontroli nad swoim życiem. Człowiek jest wolny jedynie w tej mierze, w jakiej skutecznie decyduje o sobie samym i o kształcie własnego życia. Negatywna wolność zaś, według Taylora, to pojęcie szansy. Człowiek jest wolny, mając możliwość zrobienia czegoś, gdy ma do wyboru różne opcje, bez względu na to, czy robi cokolwiek, aby którąś z tych opcji realizować.

Ujęcie to spotyka się z krytyką z uwagi na to, że uwzględnia tylko „zewnętrzne” przeszkody i bariery działania, gdy tymczasem „wewnętrzne”, umysłowe i charakterologiczne również wpływają na nasze motywacje, samokontrolę oraz zdolność do przeprowadzania rozróżnienia pomiędzy negatywną wolnością jako pojęciem szansy, a przeprowadzania moralnych rozróżnień, czyli też mają wpływ na naszą wolność.

Próbą połączenia tych odmiennych stanowisk jest propozycja C. Kukathasa, który uważa, że zawsze należy rozumieć wolność negatywną jako pojęcie szansy, nie powinno się jednak pozytywną wolnością oznaczać aktywne przezwyciężenie wewnętrznych przeszkód. Podmiot cieszy się negatywną wolnością, kiedy nie istnieją żadne wytworzone przez człowieka ograniczenia działania, wewnętrzne ani zewnętrzne.

Pomimo różnic w stanowiskach co do charakterystyki pojęcia wolności można ująć ich podstawową myśl w stwierdzeniu, że **wolność** oznacza brak przymusu, sytuację, w której możemy dokonywać wyborów spośród wszystkich dostępnych opcji. Może oznaczać brak osobistego zniewolenia (więzienie, niewolnictwo, praca przymusowa, porwanie), może oznaczać brak ograniczeń ze strony władz (wolność słowa, wolność pracy, wolność zgromadzeń) i innych jednostek (szef, bank, szkoła, rodzina), a także zwyczajów społecznych i warunków naturalnych. Politycznie pojmowaną wolność dzieli się często na **wolność od** i **wolność do**. **Wolność od (wolność negatywna)** oznacza brak przymusu (wolność od prześladowań, wolność od strachu, wolność od głodu), **wolność do** (czy też **prawo do**; **wolność pozytywna**) natomiast rzeczywistą możliwość podejmowania wyborów. Do tradycyjnych wolności politycznych należą: wolność zgromadzeń, wolność pracy, wolność religijna, wolność gospodarcza. Mówienie o wolności zakła-

ETYCZNY ASPEKT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

da istnienie czegoś (ducha, umysłu), co potrafi podejmować decyzję zarówno wtedy, gdy mamy do czynienia z dylematem, jak i wówczas, gdy mamy rozwiązać problem czy konkretne zadanie.

W pozornym konflikcie z wolnością znajduje się **równość**. W historii ideał równości przejawiał się w dwóch formach: jako **równość demokratycznego społeczeństwa** i jako **równość warunków**. Według egalitarystów polityczny ideał demokratycznego obywatelstwa powinien zawierać **ideał równości perspektyw życiowych każdego człowieka**. Zgodnie z takim ideałem każdemu należy dawać to samo bądź też każdego należy traktować tak samo pod jakimś określonym względem. Realizacja tego ideału w praktyce, również polskiej, napotyka tak wiele kontrowersji, że często uważa się, iż nie warto zadawać sobie tego trudu. Wielu obserwatorów uznało społeczny i ekonomiczny egalitaryzm za nieinspirujący, a nawet groźnie nieatrakcyjny i chybiony. Nie można jednak twierdzić, że skoro wydobyć ludzi z ciężkiej biedy stanowi pilne, moralne zadanie, to naszym pilnym, moralnym obowiązkiem jest również zapewnienie każdemu człowiekowi wystarczających środków do życia, jakie chciałby prowadzić. Stanowisko deterministyczne, w którym wszystkie wydarzenia wydają się nieuniknionymi konsekwencjami przeszłych przyczyn, tylko pozornie jest sprzeczne z wolną wolą. Stopień nasilenia wrażenia tej sprzeczności jest bowiem rezultatem poziomu wiedzy o splocie czynników składających się na przyczyny określonych zjawisk. Przykładem może tu być *casus* „konja trojańskiego”.

Zauważalne zainteresowanie badaniami nad etyką w Polsce następuje po okresie długiego zastoju spowodowanego postawą wielu wyznaczających kierunki badań uczonych, pojmujących błędnie i jednostronnie filozofię. Zadanie filozofii, a tym samym jej działu, jakim jest etyka, można odczytać wyraźnie we wskazaniach K. Wojtyły: „Etyka jest działem filozofii, umiłowania mądrości. Kto kocha człowieka, ten stara się świadczyć na jego rzecz – mądrością i miłością, prawdą i dobrem” [5, s. 15]. Obudzona z tego letargu problematyka etyki owocuje dość chaotycznymi poszukiwaniami, przypominającymi dzielenie zapalki na czworo. Dokonuje się podziałów, których jedynym wyraźnym rezultatem jest zacieranie granicy między etyką i moralnością. I tak rozróżnia się: „etykę teoretyczną stosowaną i normatywną”, jednocześnie zakładając, że celem uprawiania każdej nauki, a więc i etyki, jest „wpływanie na życie i postępowanie ludzkie”, i podkreślając, że „zależy to nie tyle od treści i zadań nauki, co od postawy badacza i tych, którzy korzystają z nauki”. To tak, jakby badacz, mając niechętny stosunek do prawa ciążenia, informował wprawdzie innych o jego wymogach, ale ci, w zależności od reprezentowanej postawy, wykorzystaliby je lub bezkarnie zignorowali.

Powołując coraz to nowe pojęcia, zwykle zapożyczone z innych dziedzin, używa się ich w znaczeniach tak blisko ze sobą związanych, że rozdzielanie ich staje

się sztuczne i wieloznaczne. Wyjaśnia się na przykład teoretyczną etykę, odróżniając od niej „etykę normatywną” i stwierdzając jednocześnie, że „zakłada ona etykę teoretyczną”. Pociąga to za sobą konieczność zdefiniowania wieloznacznego pojęcia „norma”. R. Ingarden podaje 12 definicji normy, wyróżnionych według pięciu kryteriów: 1. Znaczenie przedmiotowe; 2. Znaczenie stanu rzeczy; 3. Znaczenie logiczne; 4. Znaczenie językowe; 5. Znaczenie poznawcze. Tyle że z tej obszernej i – jak zaznacza sam autor – niekompletnej klasyfikacji nadal nie wynika, co stanowi istotę normy etycznej, bo wynikać nie może.

W przyjętym w niniejszym opracowaniu rozumieniu etyki jako **przestrzeni**, w której człowiek istnieje i działa, próby określania norm jego człowieczeństwa są działaniem jałowym i nie wnoszą nic do poznania sensu istnienia i zachowania człowieka. Tak jak przestrzeń fizyczna jest miejscem przejawiania się fizycznego istnienia człowieka, tak przestrzeń etyczna jest miejscem przejawiania się jego istnienia duchowego. Obecny stan badań doprowadził do takiego podziału, że żadna z wydzielonych części zapalki nie może wzniecić nawet iskry, a formułowane wnioski bywają niekiedy szokująco kuriozalne. Na przykład afirmatywny stosunek do zwierząt skłonił niektóre rządy do nadania małpom i innym wyżej rozwiniętym gatunkom praw, których większość ludzkości jest nadal pozbawiona: prawa do życia i do wolności osobistej oraz stosowania eksperymentów i tortur. Jak daleko można zejść drogą takiego myślenia? Znamiennym przykładem są tu poglądy głoszone przez amerykańskiego bioetyka P. Singera. Według niego konsekwentne przemyślenie materiału biologicznego nieuchronnie prowadzi do wniosku, „że człowiek niczym istotnym nie różni się od karpia czy kury. Z tego zaś założenia wynika, że fundament całej cywilizacji zachodniej – czyli przyznanie człowiekowi specjalnych praw, większych od praw zwierząt – jest z moralnego punktu widzenia nieuprawnionym, nieakceptowanym szowinizmem gatunkowym. [...] gatunek jest sam w sobie oderwany od moralnego, tak jak rasa czy płeć” [5, s. 49]. Ta prowokująca ekstrawagancja, z pretensjami do oryginalności, nie ma z oryginalnością nic wspólnego. Jest wyrazem niezrozumienia różnicy między **problemem a zadaniem**. Przywołuje za to znaną rzymską zasadę: *nihil novi sub sole*, czyli „nic nowego pod słońcem”. Już w starożytności, w czasach Homera, ludzie wyłączeni ze społeczeństwa, niewolnicy, nie posiadali miejsca w systemie moralnym. Byli bardziej rzeczami niż osobami.

Przedstawiona wulgaryzacja znanych od wieków poglądów nie zasługiwałaby na dostrzeżenie, gdyby nie fakt, że znajduje ona wielu niedouczonej w tej kwestii zwolenników. Inne błędne założenie to rozważanie „człowieczeństwa” człowieka z pozycji systemowych: jest całością złożoną z *physis* i *psyche*. Tak jak moneta ma dwie części: orła i reszkę, a posiada jedną wartość, tak obie te części stanowią dopiero o „wartości” człowieka. Już na podstawie tych dwóch przykładów

ETYCZNY ASPEKT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

można stwierdzić rażąco logiczną niekonsekwencję w sprowadzaniu wniosków do przypadkowych przesłanek, co odbiera im jakąkolwiek wartość naukowych uogólnień. Odwoływanie się, na przykład, do tak „przekonujących” objawów człowieczeństwa u małp czy papug, jak posługiwanie się przez nie językiem mi-gowym czy wierne powtarzanie ludzkiej mowy, jest jak badanie śmietany, bez uwzględnienia procesów, jakie zachodzą pod jej skorupą. Tych „rewelacyjnych” spostrzeżeń nie potwierdzają żadne wiarygodne badania naukowe. Stwierdzono natomiast, że zachowania zwierząt badanych w warunkach laboratoryjnych to instynktowne reakcje na głód, ból lub przyjemne doznania. Przekładanie tego na świadome zachowania jest zwyczajnym naukowym nadużyciem. Małpy, kury czy papugi można w ramach całej ich populacji wyćwiczyć w **automatycznym** naśladowaniu dźwięków i ruchów, choć też w bardzo ograniczonym zakresie. W sytuacji bólu lub ekstremalnego zagrożenia nawyki te zanikają. Dręczony i głodzony pies, kot czy koń zaatakują nawet swego pana.

Funkcjonują również poglądy, jakkolwiek wyrażane w krańcowych opiniach, według których etyka jest względna. Jeden z najpopularniejszych, także w Polsce, autorów publikacji z zakresu zarządzania, R. W. Griffin twierdzi: „etyka to osobiste przekonania jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego. [...] To ludzie mają etykę, organizacje jej nie mają” [6, s. 70]. Takie stanowisko zgodne jest z przyjętym w niniejszej pracy ujęciem etyki jako cechy właściwej tylko człowiekowi. Ale dalej Griffin pisze: „etyka jest względna, a nie absolutna” [jw.]. Przyjęcie takiego założenia konsekwentnie prowadzi do wniosku, że z punktu widzenia sprawców niegodnych czynów, np. „pięciu współczesnych wojen, jakie ogarniają świat”, zasługują oni na pochwały, a nie na potępienie. Każdy człowiek jest niepowtarzalnym bytem wyposażonym od urodzenia we właściwości obce pozostałej części materii, których nie da się wyprowadzić z przyrody, redukując je do materializmu, a które stanowią o jego godności. Tylko w przypadku człowieka występuje świadoma solidarność gatunkowa objawiająca się współczuciem, chęcią niesienia bezinteresownej pomocy, poświęcenia, akceptacji i wierności określonym wartościom. „Systemiści”, przyrównując człowieka do monety, przyrównują Księżyc do Słońca. Moneta, w zależności od kondycji ekonomicznej, politycznej czy społecznej narodu, zmienia swoją wartość i może zostać wyparta całkowicie nawet wtedy, gdy fizycznie jeszcze istnieje.

Wśród tych skrajnych, niekiedy aż do niedorzeczności, poglądów, występuje dość powszechne przekonanie, że uprawianie etyki biznesu wymaga rozróżnienia:

1. Etyki ogólnej społeczeństwa.
2. Etyki zawodowej ludzi zaangażowanych w uprawianie biznesu (skodyfikowanej bądź nie).
3. Przekonań moralnych grupy zawodowej ludzi biznesu.

4. Rzeczywistego postępowania przedstawicieli danej grupy ludzi zawodowo parających się biznesem oraz zbadania wzajemnych relacji między nimi.

Już sama charakterystyka przedstawionej powyżej opinii zaprzecza zasadności odróżniania **etyki ogólnej** i **etyki zawodowej**. Wszelka etyka – obojętne, czy ogólna, czy zawodowa – stanowi bowiem zbiór nakazów stojących na straży osobistego dobra działającej jednostki, upatrując w tym czynnik wspólny obu etyk. Pojawia się więc pytanie: to jaki sens ma ich rozdzielanie?

Inny przykład sztucznego rozróżnienia etyki i moralności: „Etyka biznesu zajmuje się badaniem istniejącej polityki przedsiębiorstw mających wpływ na dobro ludzi oraz otoczenie. Taka rzeczywista polityka przedsiębiorstw oraz określone modele zachowań stanowią moralność w biznesie, której wyrazem jest pewien zestaw przekonań i działań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w stosunku do samej firmy, dotyczących zagadnień prowadzenia działalności gospodarczej (biznesu)” [6, s. 33]. Jeśli przyjmujemy takie stanowisko, to dojdziemy do wniosku, że raz podmiot (człowiek) tylko tworzy zasady moralne, a innym razem tylko je realizuje. Raz etyka pokrywa się z moralnością, innym razem nie.

Zważywszy na fakt, że procesy decyzyjne są tak skomplikowane, iż z istnienia niektórych uwarunkowań nawet nie zdajemy sobie sprawy, formułowane warunki, takie jak pełna informacja, są w realnych sytuacjach jedynie ogólnikowymi hasłami. Podejmujący decyzję nigdy nie jest do końca dostatecznie poinformowany, a często w ogóle jest niedoinformowany. Jaki sens ma więc tłumaczenie masła przez jego „maślaność”, skoro bez względu na to, czy nazwiemy je inaczej, zawsze pozostanie przede wszystkim tłuszczem? Właściwości etyczne człowieka, jego „człowieczeństwo” pojawiają się wraz z nim i wraz z nim znikają, bo tylko jemu, konkretnej jednostce, przysługują. Objawianie się tej właściwości to różniący ludzi stosunek nie do etyki, a do zasad moralnych funkcjonujących w danym środowisku społecznym, w tym zawodowym. Mieszanie tych pojęć rodzi sztuczne, podziały i może prowadzić do stawiania absurdalnych wręcz pytań, a tym samym uzyskiwania absurdalnych odpowiedzi. Na przykład, dokonując oddzielenia etyki ogólnej od etyki zawodowej, należałoby zadać absurdalne, aczkolwiek logiczne – z punktu widzenia kodeksów zawodowych – pytania: „Czy lekarz, będąc świadkiem wypadku drogowego, powinien, tylko z racji etyki swojego zawodu, pomóc poszkodowanemu? Czy do tego samego jest zmuszony inżynier, ekonomista itd., który postąpił zgodnie z etyką swojego zawodu: jechał sprawnym pojazdem, zgodnie z przepisami, ekonomicznie, a pieszy wtargnął niespodziewanie na jezdnię?”.

Spójrzmy teraz na drugi aspekt problemów etycznych – otoczenie, w jakim tworzone są normy moralne. Stan wszystkich naszych systemów naturalnych pogarsza się, a tempo tego procesu rośnie. Naukowcy poważnie przewidują dziś wielkoskalowe załamanie się ekosystemu; dramatyczny spadek zdolności naszej

ETYCZNY ASPEKT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

planety do podtrzymywania życia w perspektywie lat 2020–2030. Najbardziej uderza to, że według niektórych oszacowań do 2030 roku wyginie jedna czwarta czy nawet więcej spośród wszystkich zwierząt. Skutki tego dla integralności ekosystemu nie są jasne, lecz oczywiście wiadomo, że nie są dobre. Do tego dochodzi zmiana klimatu. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku katastrofy naturalne spowodowały na całym świecie straty przekraczające 600 mld dolarów – więcej niż w ciągu czterech wcześniejszych dziesięcioleci razem wziętych. CGNU, jedna z największych na świecie firm ubezpieczeniowych, prognozuje, że zmiana klimatu może doprowadzić do bankructwa globalnej gospodarki przed 2065 rokiem.

Wnioski

W pierwszych okresach życia człowieka na Ziemi obszar zagrożeń był tak rozległy, że głównymi czynnikami sprawczymi zachowań były strach przed nieznanym i głód. Jest rzeczą charakterystyczną, że w miarę rozwoju społecznego, ekonomicznego i politycznego powiększa się zakres „względności” zachowań w stosunku do norm moralnych. Ale nie można tego odnosić do etyki, gdyż jest ona właściwością określającą **człowieczeństwo** jednostki ludzkiej. Mówienie o różnych etykach jest – w swojej istocie – mówieniem o jej przejawach w rozmaitych okresach i okolicznościach, czyli o stosunku człowieka do obowiązujących w danych warunkach, miejscu i czasie norm postępowania, które sam tworzy, w zależności od sytuacji i potrzeb. Ta „różnorodność” etyk stanowi tylko przejaw woli, wiedzy i możliwości człowieka w dążeniu do zapewnienia sobie wygodnych i bezpiecznych warunków egzystencji. Różnice w przejawianiu się tych trzech czynników nie dotyczą więc etyki, lecz jej zewnętrznego (ukształtowanego przez cechy osobnicze jednostki i system, w którym żyje) wyrazu, czyli moralności. Moralność rodzi się w określonej kulturze. Kultura, w której żyje współczesny człowiek, nazywana jest czasem kulturą „błagania o mit”. Nie chodzi tu o „wielość odrestaurowanych mitologii, czy też o mity usiłujące sprostać naszej miałkiej codzienności, ale o wszechogarniający, wielki mit. Mit, przez który wieczność będzie wdzierać się w czas każdego człowieka. [...] Czy w emocjonalnie chłodnych kulturach Zachodu tworzących już tylko społeczeństwa spektaklu (tytuł książki Guy Deborda) będzie on w ogóle możliwy? Czy będzie to zjawisko, o którym wszyscy orzekną, iż jest niczym innym prócz imaginacji prowadzącej do szaleństwa?” [jw.].

W rozważaniach tych jest zawarty postulat otwartości na treści związane z poszukiwaniem sensu życia, odnajdywanie własnego poczucia tożsamości, konkretyzację marzeń, przygotowanie i podejmowanie indywidualnych ról życiowych. Żałośnie ubogi wymiar koncepcji „uczłowieczających” zwierzęta, rośliny

czy tzw. inteligentne maszyny obnażają aż nadto pytania: „Czy poza człowiekiem jakakolwiek forma życia jest w stanie sformułować i realizować taki postulat? Czy wreszcie, jak chcą bioelektronicy, próby przekładania zero-jedynkowych impulsów elektronicznego robota na zachowania człowieka nie jest bezpłodną, atrakcyjną zabawą, odwracającą uwagę od istotnych problemów gnębiących ludzkość, których źródeł należy szukać w każdym z nas?”. Czy nie wystarcza świadomość, że to, co konstruujemy dzisiaj, stanie się „gorsetem”, w którym będą żyli potomkowie każdego z nas?

Bibliografia

- [1] Argenti P., *Oplaca się odpowiednio mówić*, [w:] *MBA-box. Praktyczne idee najciekawszych umysłów biznesu*, red. J. Kurtzman, G. Rifkin, V. Griffith, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [2] Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, [w:] Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 5, PWN, Warszawa 1996.
- [3] Bali T., *Władza*, [w:] *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, red. R. E. Goodin, Ph. Pettit, Książka i Wiedza, Warszawa 1998, s. 699–711.
- [4] Carr D. K., Hard K. J., Trahan W. J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
- [5] Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją – ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] Galata S., *Biznes w przestrzeni etycznej – motywy, metody, perspektywy*, Difin, Warszawa 2007.
- [7] Gélénier O., *L'éthique des affaires*, Editions du Seuil, Paris 1991.
- [8] Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.
- [9] Pratley P., *Etyka w biznesie*, Gebethner & Ska, Warszawa 1998.

The ethical aspect of sustainable growth

Still in the last decade of the last age hardly anybody he heard about **the sedate development**. Considering the issue – first of all – we must specify the area which the term will refer to. Here, for the datum point, one takes root **the organization**, understood as a whole consisting of parts contributing to her success. Can this so be: the family, the group, the nation, the society – as forms of **organized activities** (better, or worse). A special form of **organized activities** is the firm. Every firm regardless of types its activity, size or nationality, works in the widely comprehended

ETYCZNY ASPEKT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

environment. The sedate development on this level (to most elementary) assumes – first of all – the survival. Cultural interpretation of survival conditions changes, however, during historic development. In the past decade there was a fight going on about the outlook on the issue. The traditional outlook on life has a Darwinian character. It says that firms unceasingly compete, and only the ones which cope with rivalry best will survive. The alternative outlook on life is more holistic and to a greater extent focused on systems. The firm is seen as a network element of embracing also other firms, customers and the all society, and they are based on the basis of the environment. The model of the sedate development demands, so that firms accept the contradictory the truth contradictory to intuition: thanks to they altruism can enlarge not only their own ability to survive, but also profitability, which can all be understood on the elementary level. If, for example, the Earth were to be in flames, then firms would have difficulties in the sale of their own products. If they do not protect our total system holding life, they put their own success at risk and the whole industrial culture. And here appears the fundamental question: “What would happen to each of us, if we got up in the morning and found out that the money, we have got, has lost its value?” Without research we get the unquestionable answer: “The time our survival would depend on the resistance of our organism to hunger, thirst and weather conditions”. So, in the case of the strongest organisms the process would not exceed one month. The question is then why do we do so much harm to the environment? Why do we take a fight against natural environment with the result in failure of future deprived of any chance? After all, there will be progeny of each of from us!



Marta Woźniak, Wojciech Huszlak

Rola pomocy ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w dostosowaniu kwalifikacji osób poszukujących pracy do zapotrzebowania rynku pracy

Streszczenie: Podnoszenie kwalifikacji zawodowych osób poszukujących pracy niejednokrotnie wynika z konieczności ich dostosowania do aktualnych potrzeb rynku pracy. Kwalifikacje, czyli wiedza i umiejętności potrzebne do realizacji określonych zadań, mogą być nabywane między innymi podczas kursów lub poprzez praktykę. W związku z tym ich podnoszenie łączy się z koniecznością ponoszenia kosztów finansowych związanych z realizacją szkoleń, praktyk lub staży. W artykule przedstawiono różne formy podnoszenia kwalifikacji, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które polegają na ścisłej współpracy pracodawców i pracowników/stażystów. Pokazane zostały przykłady wykorzystania na ten cel środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Pozwala to na określenie roli, jaką odgrywa pomoc finansowa pochodząca z EFS w podnoszeniu kwalifikacji osób poszukujących pracy.

Wstęp

Biorąc pod uwagę obecny poziom bezrobocia, wynoszący w skali kraju 11,1% [1] należy się spodziewać dużej konkurencji na rynku pracy wśród potencjalnych pracowników. W związku z tym konieczne staje się podnoszenie kwalifikacji osób poszukujących pracy, które w ten sposób otrzymują większe szanse na zatrudnienie.

nie. Niejednokrotnie zatem mamy do czynienia z sytuacją, w której osoba poszukująca pracy wyraża chęć dostosowania swoich kwalifikacji zawodowych do aktualnego zapotrzebowania, np. poprzez ich podniesienie, by w ten sposób stać się bardziej konkurencyjna na rynku pracy. Służą temu różnorodne kursy, szkolenia, staże, praktyki. Należy jednak pamiętać o tym, że kursy i szkolenia, zwłaszcza specjalistyczne, wiążą się z koniecznością ponoszenia kosztów finansowych. Zatem jednym z czynników mogących utrudnić lub też uniemożliwić bezrobotnym, jak również osobom wyrażającym chęć zmiany dotychczasowego stanowiska pracy, podniesienie swoich kwalifikacji są wysokie koszty. Organizowanie pomocy w postaci dofinansowanych lub też całkowicie bezpłatnych kursów, szkoleń, praktyk lub też staży pozwoliłoby z pewnością, zwłaszcza bezrobotnym, na uzupełnienie wiedzy i umiejętności na poziomie pozwalającym na ich zaistnienie jako potencjalnych pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje do wykonywania oferowanej pracy.

Analiza rynku pracy

Kursy, szkolenia lub też staże czy praktyki powinny być dostosowane do aktualnego zapotrzebowania rynku pracy. Zatem, aby oferta kursów zaspokajała zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, należy przeprowadzić jego analizę pod tym kątem. Działanie to pozwala na określenie obszarów tematycznych oraz rodzaju pomocy, jaka powinna zostać zaoferowana bezrobotnym lub też osobom, które chciałyby zmienić dotychczasową pracę. Poprzez rodzaj pomocy rozumiana jest tu pomoc realizowana odpowiednio w formie kursów i szkoleń lub też poprzez staże i praktyki zawodowe.

Badanie i analiza rynku pracy, m.in. pod kątem „sytuacji na regionalnym rynku pracy, w tym między innymi w zakresie przewidywanej sytuacji na rynku pracy wybranych zawodów, sektorów/branż, przewidywanych oczekiwań pracodawców odnośnie do pożądanych kwalifikacji i umiejętności pracowniczych, pożądanych usług szkoleniowych, zachodzących zmian w sektorze MŚP, rozwoju społeczno-gospodarczego regionów, oraz publikowanie wyników przeprowadzonych badań, analiz, ekspertyz” [2] mogą być prowadzone z wykorzystaniem dofinansowania z EFS np. w ramach działania 2.1. „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”. Możliwe jest dostosowanie na podstawie uzyskanych w wyniku badań i analiz raportów rodzaju pomocy do aktualnych potrzeb osób poszukujących pracy.

Przykładem projektu zrealizowanego w województwie małopolskim w ramach działania 2.1 i dotyczącego analizy rynku pracy jest projekt „Obserwator gospo-

ROLA POMOCY ZE ŚRODKÓW EFS W DOSTOSOWANIU...

darczy – diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy”¹ w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Efektem tego projektu było przedstawienie czterech raportów dotyczących między innymi badań jakościowych wśród pracodawców oraz badań przeprowadzonych wśród bezrobotnych. Z raportu dotyczącego bezrobotnych [3], a dokładnie ich oceny własnej sytuacji na rynku pracy wynika, że do największych przeszkód w znalezieniu pracy należą:

1. Zbyt słaba znajomość języków obcych (65%).
2. Nieodpowiedni poziom wykształcenia (61%).
3. Nieodpowiedni kierunek wykształcenia (53%).
4. Brak umiejętności obsługi komputera (50%).

Natomiast z badań dotyczących pracodawców [4] wynika, że w procesie rekrutacji oceniają oni przede wszystkim:

1. Udokumentowaną wiedzę.
2. Doświadczenie.
3. Dodatkowe kursy.
4. Sposób prezentacji.

W przypadku zadeklarowanych przez badane firmy tworzonych miejsc pracy spośród 11 przewidywanych typów stanowisk na 9 wymagane było posiadanie doświadczenia.

Ponadto z raportów tych wynika, że ponad połowa ankietowanych bezrobotnych wyraża chęć uczestnictwa w kursach, szkoleniach lub warsztatach. Co więcej, w większości są to kursy i szkolenia z zakresu technik komputerowych oraz języków obcych.

Opierając się na danych uzyskanych z tego typu raportów, można zatem podejmować dalsze działania w kierunku tworzenia kursów, szkoleń o ściśle określonej tematyce. Na podstawie raportu można również określić zapotrzebowanie na organizowanie staży i praktyk dla osób nieposiadających doświadczenia, czyli w większości absolwentów szkół.

Realizacja

Wyraźnie widoczne i potwierdzone jest, chociażby przez przytoczone wyżej badania w ramach projektu „Obserwator gospodarczy – diagnoza popytu i podaży na

¹ „Obserwator gospodarczy – diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy” – projekt zrealizowany przez Agencję Komunikacji Marketingowej InterActive z Krakowa. Przedsięwzięcie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach ZPORR – Działanie 2.1. „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”, styczeń 2006.

małopolskim rynku pracy”, zapotrzebowanie na różne formy pomocy przeznaczone dla osób poszukujących pracy w zakresie podnoszenia ich kwalifikacji. Powinny zatem być organizowane specjalistyczne kursy, szkolenia umożliwiające osobom bezrobotnym pogłębienie swojej wiedzy bądź też zdobycie wiedzy w innej dziedzinie, bardziej pożądanej w aspekcie ofert pracy tworzonych przez pracodawców.

Pomimo zainteresowania samych bezrobotnych podnoszeniem kwalifikacji i udziałem w różnych formach kształcenia w przypadku podejmowania tego typu działań nierzadko barierą stanowi aspekt finansowy. Również osobom pracującym, chcącym zmienić dotychczasowe miejsce pracy, perspektywa udziału w szkoleniu, które jest w całości lub części dofinansowywane – a więc w sytuacji, gdy nie muszą ponosić pełnego kosztu – ułatwia podjęcie decyzji o uczestnictwie w tej formie doskonalenia. Jak wynika z raportów, osoby poszukujące pracy, które oprócz odpowiednich kwalifikacji zawodowych posiadają również doświadczenie, są lepiej postrzegane przez pracodawców. W zaistniałej sytuacji uwypatnia się potrzeba tworzenia dogodnych warunków do realizacji staży lub praktyk umożliwiających praktyczne zastosowanie posiadanej wiedzy.

Staż partnerskie

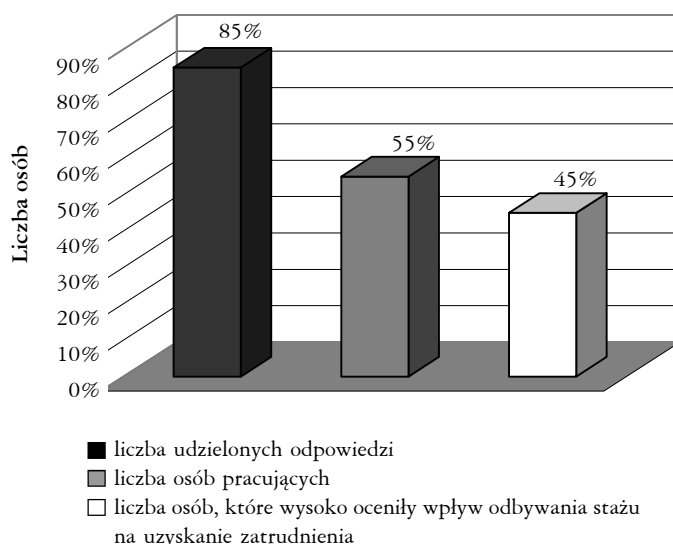
Przykładem działania umożliwiającego realizację staży był projekt „Staż partnerskie dla innowacji w MSP” [5]. Zakładał on stworzenie grupie absolwentów uczelni możliwości odbycia stażu w firmach z sektora małych lub średnich przedsiębiorstw. Zadaniem stażystów wynikającym z programu stażu było uczestnictwo we wprowadzaniu w firmach rozwiązań innowacyjnych. Rozwiązania te różniły się w zależności od rodzaju firmy i związane były z charakterem prowadzonej przez nią działalności. Jednak każda z wprowadzanych innowacji wymagała od stażystów wiedzy z zakresu technik informatycznych. W związku z tym potencjalni beneficjenci ostatecznie powinni zostać wyłonieni z grupy absolwentów kierunków związanych z informatyką. Niemniej jednak w procesie rekrutacji stało się widoczne, że większość kandydatów, a co za tym idzie – w późniejszym czasie – stażystów, nie ukończyła kierunków studiów związanych z informatyką, lecz mimo tego wykazywała chęć uzyskania dodatkowych kwalifikacji, zdobycia wiedzy i praktycznych umiejętności jej wykorzystania.

Z uwagi na dwuetapowość staży możliwe było zarówno szkolenie stażystów pod kątem zadań, które musieli wypełniać w kolejnych miesiącach stażu, jak i stworzenie warunków do zastosowania zdobytej wiedzy. Na pierwszym etapie stażu, trwającym miesiąc, stażyści, przebywając w firmach informatycznych, zdobywali potrzebną wiedzę. Na drugim etapie, trwającym kilka miesięcy, mogli w praktyce sprawdzić swoją wiedzę i umiejętności.

ROLA POMOCY ZE ŚRODKÓW EFS W DOSTOSOWANIU...

Jak wynika z raportu z ewaluacji tego projektu², stażyści zdobyli umiejętności z zakresu m.in. znajomości specjalistycznych programów komputerowych, praktycznych zagadnień dotyczących telefonii komórkowej, tworzenia stron WWW, obsługi kilku aplikacji. Z uwagi na to, że umiejętności te mogą być wysoko cenione na rynku pracy, szansa zatrudnienia po zakończeniu stażu dodatkowo wzrasta. Stażyści mieli również możliwość wzięcia udziału w warsztatach „Technologie informatyczne w zarządzaniu firmą” oraz w warsztatach mających na celu rozwijanie kompetencji miękkich.

Rys. 1. Sytuacja stażystów na rynku pracy po ukończeniu stażu



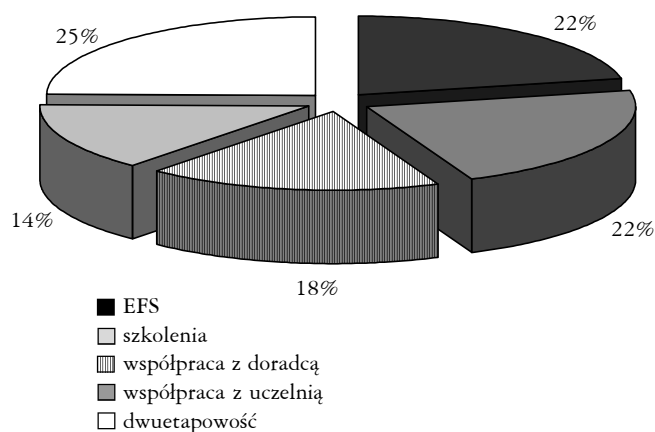
Źródło: opracowanie własne na podstawie [5].

Spośród osób, które ukończyły kilkumiesięczny staż, ponad połowa uzyskała zatrudnienie. Większość z tych osób, bo aż 80% deklaruje, że realizacja stażu znacząco wpłynęła na fakt ich zatrudnienia.

² Raport z ewaluacji ex post projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”, realizowanego w ramach ZPORR, Działanie 2.6. „Regionalne strategie innowacyjne i transfer wiedzy”.

W trakcie trwania tego projektu nie bez znaczenia zarówno dla firm, w których odbywały się staże, jak i dla samych stażystów pozostawał fakt jego finansowania. Już na początku projektu firmy wskazywały na duże znaczenie finansowania realizowanych działań ze środków EFS. Jak się okazuje, ten element sprzyjający realizacji projektu jest traktowany na równi ze szkoleniami, jakie w trakcie stażu odbywają stażyści. Jedynie dwuetapowość stażu oceniana jest nieznacznie wyżej. Natomiast niżej oceniane są rola doradcy oraz sama współpraca z uczelnią.

Rys. 2. Znaczenie przypisywane poszczególnym elementom składającym się na realizację projektu



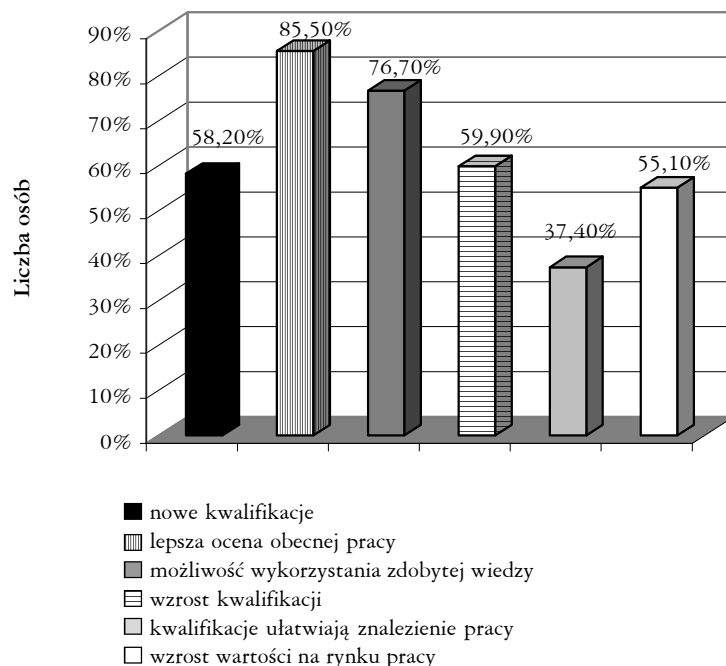
Źródło: opracowanie własne na podstawie [5].

Możliwość dofinansowania zarówno szkoleń, jak i wynagrodzeń stażystów ze środków EFS pozwoliła stażystom na uzyskanie dodatkowej wiedzy, doświadczenia cenionego przez przyszłych pracodawców oraz wynagrodzenia podczas trwania całego okresu odbywania stażu w wysokości porównywalnej do wynagrodzenia pracowników firmy, w której odbywał się staż, zajmujących podobne stanowiska. Z kolei firma przyjmująca osobę na staż zyskiwała pracownika, który nie tylko wykonywał pracę związaną z wdrażaniem innowacji w tej firmie, ale dodatkowo nie obciążał jej kosztami swojego wynagrodzenia. Ma to duże znaczenie, zwłaszcza z perspektywy wielkości firmy, a w tym projekcie były to małe lub średnie przedsiębiorstwa, a więc zatrudniające kilka lub kilkanaście osób.

Działanie 2.1.

W ramach wspomnianego już działania 2.1. „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie” zorganizowano szkolenia i kursy umożliwiające zdobycie nowych kwalifikacji. W celu zobrazowania rzędu wielkości wsparcia udzielonego w ramach tego projektu przedstawione zostaną przykładowe dane, uzyskane dla województw małopolskiego, śląskiego i podlaskiego [6]. Jak wynika z raportu, ponad 7602 osoby z województwa małopolskiego, 4988 z województwa podlaskiego oraz 8486 z województwa śląskiego uzyskały wsparcie z tego tytułu.

Rys. 3. Ocena projektów szkoleniowych przez uczestników kursów



Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

W wyniku realizacji projektu prawie 80% osób może wykorzystywać wiedzę zdobytą podczas szkoleń, z czego prawie połowa wykorzystuje ją bardzo często, a niemal 40% często. Znacznie ponad połowa osób, które ukończyły dofinansowywane kursy, jest świadoma wzrostu swoich kwalifikacji. Prawie 40% osób uważa, że zdobyte kwalifikacje ułatwiają znalezienie pracy, natomiast ponad połowa uczestników kursów i szkoleń jest zdania, że uczestnictwo w kursach i szkoleniach miało znaczny wpływ na podniesienie ich wartości na rynku pracy. Prawie 60% osób uczestniczących w szkoleniach twierdzi, że podczas kursu nabyło nowe kwalifikacje umożliwiające wykonywanie nowego zawodu.

Biorąc pod uwagę powyższe dane, można stwierdzić, że środki pochodzące z EFS umożliwiły podniesienie kwalifikacji zawodowych osób biorących udział w dofinansowywanych z nich kursach i szkoleniach. Znacząco wpłynęły one także na dostosowywanie kwalifikacji zawodowych osób uczestniczących w kursach do zmieniających się potrzeb rynku pracy. O tym, jak wysoko oceniane przez uczestników są kursy i szkolenia dofinansowywane, świadczy fakt, iż ponad połowa ankietowanych stwierdziła, że zdecydowanie wzięłaby udział w tego typu szkoleniu również w przypadku, gdyby kursy te były płatne, a ich sytuacja finansowa pozwalałaby na pokrycie kosztów uczestnictwa.

Podsumowanie

Współczesny rynek pracy wymaga ciągłego doskonalenia, podnoszenia kwalifikacji lub też uzyskiwania nowych zarówno przez osoby poszukujące pracy, jak i pracujące. Jak wiadomo, istotne jest nie tylko pogłębianie wiedzy, ale również zwiększanie umiejętności jej wykorzystania w praktyce. Kursy i szkolenia pozwalają na uzupełnianie wiedzy.

Powinny być dostosowywane do aktualnych potrzeb rynku pracy i jak najlepiej odpowiadać – swoim zakresem tematycznym – ofertom pracy przygotowywanym przez potencjalnych pracodawców. Nierzadko zdarza się jednak, że koszty uczestnictwa w nich przewyższają możliwości finansowe osób zainteresowanych. Dlatego tak dużego znaczenia nabiera możliwość ich finansowania ze środków EFS. Również w przypadku analiz rynku pracy dużą rolę odgrywa aspekt finansowy. Pomoc ze środków EFS pozwala na przygotowywanie tego typu analiz, raportów, co z pewnością w przyszłości umożliwi i znacznie ułatwi określenie kierunków szkoleń, na które będzie największe zapotrzebowanie.

Jak wiadomo, osoba posiadająca doświadczenie jest bardziej konkurencyjna na rynku pracy od osoby, która doświadczenia zawodowego nie posiada. O tym, jak dużą rolę odgrywają środki z EFS w przypadku tworzenia dogodnych warunków do nabywania doświadczenia, może świadczyć przytoczony w artykule przykład projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”.

ROLA POMOCY ZE ŚRODKÓW EFS W DOSTOSOWANIU...

Na podstawie omówionych przykładów można zatem stwierdzić, że źródła finansowania mają duże znaczenie dla dostosowywania kwalifikacji osób poszukujących pracy, a finansowanie ze źródeł EFS odgrywa tutaj ogromną rolę. Jest to widoczne na każdym etapie tego procesu: od samej analizy rynku pracy aż po realizację wybranych form doskonalenia zgodnych z aktualnym zapotrzebowaniem.

Bibliografia

- [1] Bezrobotni oraz stopa bezrobocia wg województw, podregionów i powiatów (stan w końcu marca 2008 r.), Główny Urząd Statystyczny, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_bezrobotni_stopa_wg_powiatow_03_2008.xls.
- [2] Działanie 2.1. „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”, <http://www.zporr.gov.pl/Projekty/Jakie+projekty+mozna+realizowac+w+ramach+ZPORR/Priorytet+2/Działanie+21/>.
- [3] Raport z badań wśród osób bezrobotnych, <http://www.wup-krakow.pl/index.php?node=1&doc=1000517&load=4>.
- [4] Raport z badań jakościowych wśród pracodawców, <http://www.wup-krakow.pl/index.php?node=1&doc=1000517&load=4>.
- [5] Raport z ewaluacji ex post projektu „Staże partnerskie dla innowacji w MSP”, realizowanego w ramach ZPORR, Działanie 2.6. „Regionalne strategie innowacyjne i transfer wiedzy”.
- [6] „Wpływ projektów szkoleniowych realizowanych w ramach Działań 2.1., 2.3. oraz 2.4. Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR) na zaspokojenie potrzeb lokalnych i regionalnych rynków pracy”. Raport końcowy. Sierpień 2007.

The role of assistance from the European Social Fund in adjusting qualification of job seekers to the demands of the labour market

Improvement of professional qualifications of the persons looking for a job often results from the necessity of adapting to current requirements of the labour market. Qualifications, i.e. knowledge and skills required for undertaking specific tasks can be acquired i.a. by means of courses or practice. With reference to that, improvement of qualifications is connected with the necessity of increasing financial costs related to



Marta Woźniak, Wojciech Huszlak

conducting trainings, practice or apprenticeship. In the article, there have been presented different forms of improvement in qualifications, with a special concern for those forms which consist in close cooperation of employers and employees/trainees. There have been presented examples of using resources of the European Social Fund for that purpose. It enables specification of the role of the ESF financial support in improving qualifications of persons looking for a job.



Лариса Коваль

Аналіз конкурентоспроможності жінок на ринку праці Рівненської області

Резюме: В статті досліджується методика розрахунку рівня конкурентоспроможності жінок на ринку праці та пропонуються основні напрямки сприяння розширенню сфери прикладання жіночої праці.

Оцінка кон'юнктури ринку праці жінок, тобто попиту й пропозиції на жіночу робочу силу дає можливість визначити основні пріоритетні сфери впливу державної політики сприяння жіночої зайнятості з метою регулювання складних соціально-економічних процесів при використанні жіночих трудових ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності жінок. Рівень конкурентоспроможності жіночої робочої сили формується під дією закону попиту і пропозиції.

Динаміка основних показників кон'юнктури ринку праці жінок Рівненської області наведено в табл. 1.

За даними таблиці 1 можна зазначити наступне:

1. Впродовж 2000–2006 роках на ринку праці Рівненської області відбувалися незначні зміни в попиті жіночої робочої сили – найбільша кількість заявлених „жіночих” вакансій припадає на 2002 рік (388 тис. осіб), проте ця потреба дещо зменшується до 2006 року – 256 тис. осіб. Така ситуація пояснюється зменшенням попиту на жіночу робочу силу у зв'язку з припиненням діяльності у цей період багатьох підприємств, де в основному використовувалася праця жінок.

Табл. 1. Попит та працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю жінок Рівненської області у 2000–2006 рр.

№ п/п	Показники	Роки						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1.	Потреба в працівниках (вакансії), всього, тис. осіб	520	1036	1366	1739	1925	1786	2954
2.	Потреба в працівниках – жінках із загальної кількості вакансій („жіночі” вакансії), тис. осіб	84	216	388	379	351	168	256
3.	Потреба в працівниках – жінках у % до загальної потреби у працівниках	16,15	20,85	28,4	21,79	18,23	9,41	8,67
4.	Працевлаштовано всього, осіб	16640	22012	25834	27432	30950	33037	34058
5.	Із загальної кількості працевлаштованих – жінки, осіб	7584	10713	13065	13813	15522	16153	16590
6.	Частка працевлаштованих жінок до загальної кількості працевлаштованих (п.5/п.4), %	45,58	48,67	50,57	50,35	50,15	48,89	55,19
7.	Кількість фактично працевлаштованих жінок у розрахунку на одну запропоновану вакансію, осіб (п.5/п.1)	14,58	10,34	9,56	7,94	8,06	9,04	6,36
8.	Кількість фактично працевлаштованих жінок у розрахунку на одну запропоновану „жіночу” вакансію, осіб (п.5/п.2)	90,29	49,6	33,67	36,44	44,22	96,14	73,42
9.	Рівень забезпечення працевлаштованих жінок „жіночими” вакансіями, %	43,8	39,9	48,6	52,6	55,8	57,4	52,5

Розраховано автором за даними „Аналітично-статистичного збірника *Зареєстрований ринок праці Рівненської області (2000–2006 рр.)*”.

2. Низькою також є питома вага запропонованих „жіночих” вакансій у загальній потребі в працівниках – 9,41–20,85%, що також підтверджує низький попит на жіночу робочу силу.
3. Позитивною є тенденція динаміки працевлаштування жінок впродовж досліджуваних років – з 7,6 тис. осіб у 2000 році до 16,6 тис. осіб у 2006 році.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЖІНОК НА РИНКУ ПРАЦІ...

4. Частка працевлаштованих жінок із загального числа працевлаштованих знаходиться у межах від 45,58% до 45,19%, що пояснюється кількома причинами: по-перше, жінки часто погоджуються на будь-яку неprestижну та малооплачувану роботу, на яку неохоче йдуть чоловіки, по-друге, сьогодні жінки часто конкурують на рівних з чоловіками на ринку праці у багатьох сферах, по-третє, жінки охоче обирають роботу з гнучкими умовами зайнятості, що дозволяє їх приділяти більше уваги сім'ї.
5. В розрахунку на одну запропоновану жіночу вакансію кількість працевлаштованих жінок в динаміці за досліджувані роки складає приблизно від 34 до 96 осіб, що свідчить про невідповідність між попитом і задоволеним попитом на жіночу робочу силу а також про низький рівень забезпечення працевлаштованих жінок „жіночими” вакансіями (від 39,9% до 57,4%), тобто жінки самостійно вирішують проблеми працевлаштування, тому що служби зайнятості не володіють повною і вичерпною інформацією про стан пропозиції робочих місць для жінок.

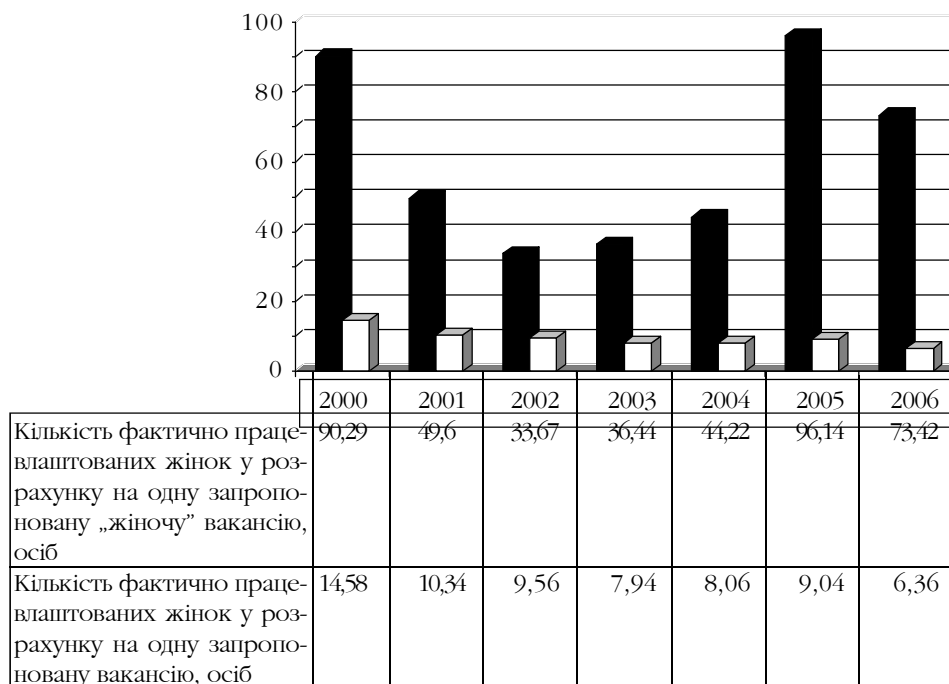
Таким чином, залишаються нерівними позиції на ринку праці чоловіків і жінок, а високий рівень їх економічної активності, рівень освіти та професійних навичок дозволяє конкурувати за престижні робочі місця.

На рис. 1. наведено порівняльну діаграму працевлаштування жінок Рівненської області у 2000–2006 роках.

Конкуренція на ринку праці звужує професійні можливості жінок, особливо молоді, вона зумовлена нерівними позиціями чоловіків та жінок щодо можливостей доступу до праці. О.А. Грішнова зазначає, що „...Поняття конкурентоспроможності громадян на ринку праці розглядається як сукупність характеристик, які визначають порівняльні позиції конкретного працівника на цьому ринку і дозволяють йому претендувати на здобуття певних вакансій...” [2]. Проте, молоді жінки з високим професійно-освітнім рівнем не завжди отримують належну роботу, а змушені погоджуватися на роботу менше оплачувану, менше престижну, нижчої кваліфікації, без кар'єрного росту. Українські жінки є досить активними у професійній діяльності. Жінки України традиційно вважаються одними із освічених у Європі. Гендерна¹ рівність прав у доступі до освіти дозволяє отримати їй жінкам у навчальних закладах усіх категорій та рівнів, за різними спеціальностями.

¹ Гендер (англ. *gender* – буквально рід [чоловічий, жіночий]) – це соціально-рольова і культурна інтерпретація рис особистості та моделей поведінки чоловіка і жінки на відміну від біологічних; це політика рівних прав і можливостей чоловіків і жінок, а також діяльності по створенню механізмів щодо їх реалізації.

Рис. 1. Порівняльна діаграма динаміки фактичного працевлаштування жінок у розрахунку на одну запропоновану вакансію (загальну і „жіночу”)



Розраховано автором за даними „Аналітично-статистичного збірника *Зареєстрований ринок праці Рівненської області (2000–2006 рр.)*”.

Відомими українськими науковцями такими, як Д. П. Богиня, О. М. Левченко, М. В. Семикіна, І. Л. Петрова, Д. А. Ратніков, О. І. Цимбал, С. О. Щур досліджувалася конкурентоспроможність робочої сили, а О. А. Грішнова здійснювала оцінку конкурентоспроможності жінок на ринку праці [2]. Проте остаточно не встановлено механізмів і інструментів для визначення рівня конкурентоспроможності робочої сили, оскільки ні методологічний, ні теоретичний аспекти дослідження цього питання залишилися незавершеними. Обмеженість інформації, складність та специфіка дослідження процесів на ринку праці не дає можливості отримати абсолютних результатів.

Запропонована Д. Ратніковим [3] методика оцінки конкурентоспроможності робочої сили як на макро-, так і на мікрорівні з використанням доступної інформаційної бази може бути доповнена і використана по від-

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЖІНОК НА РИНКУ ПРАЦІ...

ношенню до жінок з врахуванням специфіки їх зайнятості та умов працевлаштування. Такий підхід можна використовувати як загальнометодологічний підхід у дослідженнях конкурентоспроможності робочої сили.

Оскільки у періоди циклічного спаду, коли пропозиція робочої сили випереджає створення нових робочих місць, спостерігається виникнення масового і хронічного безробіття, така ситуація склалася і на ринку праці України. Середня тривалість зареєстрованого безробіття на кінець 2006 року становила 6 місяців. Натомість, за результатами опитування населення з питань економічної активності, серед безробітних працездатного віку (за методологією МОП), середня тривалість безробіття скоротилася з 7 місяців у 2005 році до 6 місяців у 2006 році [4].

Кількість безробітних Рівненської області (за методологією МОП), які шукали роботу понад 1 рік, у 2005 році порівняно з попереднім скоротилася майже наполовину (на 49%) і складала 7,8 тис. (16,3% від загальної кількості тих, які шукали роботу) [5].

Проте, середня тривалість безробіття є вищою серед жінок, і це може призвести до зниження їх мотивації до праці, зниження економічної активності, зростання кількості жінок, що зневірилися у пошуках роботи та, врешті, до застійного або хронічного безробіття.

В.С. Васильченко зазначає, що тривалість безробіття є однією з важливих характеристик ринку праці, оскільки відображає його гнучкість та стан державного управління зайнятістю [1].

Припустимо, що одним із основних критеріїв визначення рівня конкурентоспроможності жінок на ринку праці є показник тривалості їх пошуку роботи, тобто термін часу, протягом якого безробітні жінки були непрацевлаштованими. Тривалий період перерви в роботі досить небезпечний, оскільки втрата зв'язків з ринком праці спонукає жінок до бездіяльності, зниження професійних якостей і практичних навичок, комунікаційних властивостей, професіоналізму. І, як наслідок, такі жінки швидко переходять до складу маргіналіїв. Існує ще один негативний результат таких змін: діти, дивлячись на матерів, у яких відсутня мотивація до праці, самі можуть опинитися у такому ж стані. Жінка, яка давно вийшла з ринку праці, також мало цікавить роботодавця, який хоче найняти працівника, готового приступити до праці негайно, а не витратити час і кошти на його адаптацію.

Розрахуємо середню тривалість безробіття і питому вагу жінок Рівненської області, які перебували в статусі безробітних довше за середню тривалість безробіття, а статистичні дані і розрахунки зведемо в табл. 2.

Табл. 2. Динаміка тривалості зареєстрованого безробіття серед жінок Рівненської області у 2000–2006 рр.

Назва показників	Рік						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Кількість жінок, які мали статус безробітних, осіб	26208	26663	25218	20944	22476	19459	17804
Чисельність незайнятих жінок, які перебували на обліку, осіб	55365	56152	58856	55659	55358	54773	52122
Частка жінок, які перебували у статусі безробітних за тривалістю безробіття до 1 року, у тому числі, %:	67,8	66,6	73,7	70,6	73,2	73,4	76,8
до 1 місяця	9,4	8,1	7,9	8,1	9,5	10,0	10,3
від 1 до 2 місяців	6,3	7,3	7,3	6,4	7,6	8,6	8,1
від 2 до 3 місяців	9,0	6,9	7,0	6,3	6,4	6,6	6,7
від 3 до 6 місяців	17,1	16,1	17,7	16,8	17,6	18,0	21,1
від 6 до 9 місяців	13,4	15,1	16,8	15,9	16,2	14,8	15,8
від 9 місяців до 1 року	12,5	13,1	17,0	17,1	15,8	15,3	14,7
понад 1 рік	32,2	33,4	26,3	29,4	26,8	26,6	23,2
у тому числі: понад 3 роки	4,2	3,7	2,1	0,6	0,3	0,3	0,3
Середня тривалість безробіття, міс.	12	11	9	9	9	8	8
Частка жінок, які перебували у статусі безробітних довше за середню тривалість безробіття, %	32,2	46,5	43,3	46,5	42,6	56,6	53,7

Розраховано автором за даними „Аналітично-статистичного збірника *Зареєстрований ринок праці Рівненської області (2000–2006 рр.)*”.

За даними таблиці середня тривалість безробіття жінок Рівненської області має стійку тенденцію до зниження, що свідчить про позитивні зрушення у темпах працевлаштування жінок, проте негативним явищем є зростання частки жінок, які перебували у статусі безробітних довше за середню тривалість, при чому, найвищого значення цей показник набув у 2005 році. Це свідчить про складну ситуацію у сфері зайнятості і зростання несприятливих тенденцій у процесі формування конкурентоспроможності жіночої робочої сили.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності жінок на ринку праці на основі чисельності неконкурентоспроможних жінок, виберемо критерій такої оцінки – середнє значення тривалості пошуку роботи. Отже, згідно із запропонованою методикою чисельність неконкурентоспроможних жінок слід визначати за формулою:

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЖІНОК НА РИНКУ ПРАЦІ...

$$\text{Чнкж} = \text{Чнкж}_{\text{ек.акт.}} + \text{Чнкж}_{\text{ек.неакт.}} \quad (1)$$

де: Чнкж – чисельність неконкурентоспроможних жінок,

$\text{Чнкж}_{\text{ек.акт.}}$ – чисельність неконкурентоспроможних економічно активних жінок,

$\text{Чнкж}_{\text{ек.неакт.}}$ – чисельність неконкурентоспроможних економічно неактивних жінок.

Чисельність неконкурентоспроможних економічно активних жінок визначається за формулою:

$$\text{Чнкж}_{\text{ек.акт.}} = \text{Чж}_{\text{безр}} * P \quad (2)$$

де: P – питома вага безробітних жінок, які шукали роботу довше, ніж середній термін пошуку роботи за відповідний період, %,

$\text{Чж}_{\text{безр}}$ – загальна чисельність безробітних жінок.

Рівень конкурентоспроможності визначимо:

$$K_p = \text{Чиж} / \text{Чнкж} * 100, \% \quad (3)$$

де: Чиж. – чисельність конкурентоспроможних економічно неактивних жінок.

Розрахунки зведемо в таблицю 3.

Табл. 3. Розрахунок конкурентоспроможності жінок на ринку праці Рівненської області за 2000–2006 рр.

Назва показників	Роки						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. Кількість безробітних жінок усього, осіб	26208	26663	25218	20944	22476	19459	17804
2. Частка жінок, які шукали роботу довше, ніж середній термін пошуку роботи, %	32,2	46,5	43,3	46,5	42,6	56,6	53,7
3. Кількість економічно неактивних жінок працездатного віку, тис. осіб	197,0	196,7	203,9	202,2	193,6	186,7	178,6
Неконкурентоспроможні жінки серед економічно активних (п.1 х п.2)/100, тис. осіб	11,7	7,6	14,6	13,4	14,9	8,8	9,56
4. Економічно активні жінки працездатного віку, тис. осіб	234,5	235,4	228,1	231,0	239,6	246,2	254,0
Неконкурентоспроможні жінки з врахуванням економічно неактивних жінок працездатного віку (п.4+п.3) тис. осіб	208,7	243,0	241,7	244,4	244,5	255,0	188,16

Лариса Коваль

Назва показників	Роки						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Конкурентоспроможні економічно активні жінки (п.5–п.4). тис. осіб	222,8	227,8	231,5	217,6	224,7	232,4	244,44
Рівень конкурентоспроможності економічно активних жінок, (п.7: п.5)х100, %	95,0	96,8	93,6	94,2	93,8	96,5	96,2
Конкурентоспроможні жінки з врахуванням економічно неактивних жінок працездатного віку (п.5+п.3–п.6), тис. осіб	222,8	227,8	231,5	217,6	224,7	232,4	244,44
Сумарна кількість економічно активних та економічно неактивних жінок працездатного віку (п.3+п.5), тис. осіб	431,5	442,1	433,0	433,2	433,2	433,9	432,6
Рівень конкурентоспроможності жінок з врахуванням економічно неактивних жінок працездатного віку, (п.9 : п. 10)х100, %	51,2	51,5	53,5	50,2	51,9	53,6	56,5
5. Відхилення рівня конкурентоспроможності жінок з врахуванням економічно неактивних жінок працездатного віку від рівня конкурентоспроможності економічно активних жінок, %	-43,9	-45,3	-40,1	-44,0	-41,9	-42,9	-39,7
6. Працевлаштовано незайнятих трудовою діяльністю жінок, тис. осіб	7636	10713	13065	13813	15522	16153	16590
7. Кількість жінок, що зневірилися у пошуках роботи, тис. осіб	12,3	10,2	9,9	5,9	5,4	5,3	5,4
8. Вивільнення жінок, тис. осіб	4,1	4,4	3,2	3,3	2,7	2,6	2,89
9. Чисельність безробітних жінок у віці 15–70 років, тис. осіб	25,9	21,4	28,6	24,9	29,8	20,2	22,4
10. Чисельність зайнятих жінок, тис. осіб	208,6	214,0	199,5	206,1	209,8	226,0	229,6
11. Кількість жінок, що перебували на обліку впродовж року, тис. осіб	55365	56152	58856	55659	55358	54773	52122
12. Попит на робочу силу (жінки), тис. осіб	84	216	388	379	351	168	256
13. Попит на робочу силу (жінки), у % до загальної кількості	19,2	18,6	20,4	21,8	18,2	9,4	8,67
14. Рівень економічної неактивності жінок, %	45,7	45,5	47,2	46,7	44,7	43,9	41,3

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЖІНОК НА РИНКУ ПРАЦІ...

Як видно з цієї таблиці, рівень конкурентоспроможності економічно активних жінок на Рівненщині за 2005 рік порівняно з 2000 роком зріс на 1,5 в.п. і зменшився у 2006 році на 0,2 в.п. проти 2005 року. Проте рівень жінок з врахуванням економічно неактивних жінок працездатного віку досить високий і має тенденцію до зростання у 2006 році на 5,3 в.п. проти 2000 року.

Проаналізувати відповідність розрахованих показників дійсності можна лише на рівні порівняння між областями та у динаміці. Заслужує посиленої уваги той факт, що навіть якщо 3,5% економічно активних жінок, а 56,5% безробітних жінок перебувають у стані довготривалого безробіття, то, на нашу думку, це вимагає впровадження екстрених дій у сфері жіночої зайнятості як на рівні регіонів, так і держави в цілому.

Отже, загалом ситуація щодо працевлаштування жінок по області є стабільною. Хоча для тих областей, де менше незайнятих працевлаштувалося необхідно запровадити певні заходи: надання дотацій підприємцям з метою збільшення кількості працевлаштованих, надання певних податкових пільг для підприємств, необхідно краще інформувати безробітних про наявні вільні робочі місця. Разом з тим необхідно розвивати інші галузі, оскільки між населенням спостерігається попит лише на певні галузі промисловості, тому необхідно здійснювати заходи щодо заохочення незайнятих до таких галузей як: рибне господарство (оскільки найбільш сприятливе середовище для ведення рибного господарства саме західна територія України), добувної промисловості, фінансової діяльності, операцій з нерухомістю. Також необхідно розвивати сфери прикладання жіночої праці – особливо сферу обслуговування.

Табл. 4. СВОТ – аналіз основних факторів, що впливають на стан конкурентноздатності жінок на ринку праці Рівненської області

Жіночий трудовий потенціал Рівненської області	
Сильні сторони	Слабкі сторони
· збереження позитивної динаміки народжуваності, середньої очікуваної тривалості життя, · сприятлива вікова структура жіночого населення, · високий рівень освіти жінок, · висока мобільність та адаптація жінок до економічних змін, · наявність значних резервів жіночих трудових ресурсів,	· невисокий індекс людського розвитку з врахуванням гендерного фактора, · територіальні диспропорції у якості (освіта, кваліфікаційні навички тощо) та кількості жіночих трудових ресурсів, · звуження демографічної основи відтворення населення через соціальні чинники, · поширення непродуктивної самозайнятості та тіньового працевлаштування,

Жіночий трудовий потенціал Рівненської області	
Сильні сторони	Слабкі сторони
· задовільний рівень середньої освіти, · сформована система мотиваційних установок населення.	· високий рівень зовнішньої міграції, · наявність осередків тривалого безробіття, · нижча середньо-національного рівня забезпеченість освітньо-науковими установами та кадрами, · недостатня кількість закладів дошкільного виховання дітей.
Можливості	Загрози
· забезпечення демографічної стабільності шляхом підвищення стандартів життя, · підвищення культури населення щодо здорового способу життя, · підвищення якості трудового потенціалу жінок за рахунок створення кваліфікованих робочих місць, · підвищення конкурентоспроможності жінок шляхом досягнення високої якості освіти та інформаційного забезпечення, · використання ділових якостей жінок у організації бізнесу.	· політична дестабілізація та неспроможність влади приймати узгоджені рішення на різних рівнях влади, · низькі державні соціальні стандарти, · господарські ризики, які впливають на сферу соціально-демографічних і соціально-економічних відносин (інвестиційні, технологічні, підприємницькі), · маргіналізація населення, зниження рівня його реальних доходів, · відсутність доходів для забезпечення якості життя (освіта, охорона здоров'я, культура).

На підставі здійсненого SWOT – аналізу до основних переваг Рівненської області, що сприяють конкурентноздатності жінок можна віднести:

1. Вигідне географічне положення області.
2. Наявність унікальних природних та рекреаційних ресурсів.
3. Висока культура господарювання, традиції та навики місцевого населення.
4. Позитивні зрушення в економіці і підприємницька активність населення.
5. Високий рівень людського розвитку.
6. Висока інвестиційна привабливість регіону, наявність досвіду співпраці з відомими транснаціональними компаніями.
7. Розгалужена транспортна та телекомунікаційна мережа.
8. Можливість підвищувати свій професійний рівень та здобувати трудові навички.

Поряд з існуванням зазначених переваг суттєвий вплив на економічні та соціальні процеси на ринку праці Рівненської області мають наступні обмеження:

1. Малоземелля, дефіцит сільськогосподарських земель.
2. Територіальні диспропорції в розвитку і забезпеченості ресурсами.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЖІНОК НА РИНКУ ПРАЦІ...

3. Складні умови проживання та господарської діяльності на Поліссі.
4. Високий ризик виникнення небезпечних природних стихійних явищ.
5. Дефіцит внутрішніх фінансово-кредитних ресурсів.
6. Гендерні диспропорції на ринку праці.
7. Залежність економіки від поставок енергоносіїв.

Таким чином, з метою вдосконалення професійної адаптації жінок, що істотно впливатиме на її конкурентноздатність на ринку праці, необхідно підвищувати якість професійної підготовки, засвоєння нових методів та засобів здійснення службових ролей, впроваджувати державні програми сприяння працевлаштуванню жінок, особливо молоді. А доступ до інформації про професії й спеціальності можна розглядати як початковий етап формування професійної спрямованості молоді. Ефективність формування та організації функціонування органів професійної орієнтації відіграє вирішальну роль у правильному виборі професії або спеціальності й забезпеченні на цій основі високого рівня кваліфікації персоналу, мотивації та продуктивності праці, а також комерційного успіху підприємства.

Тому доцільно проводити комплекси заходів, які б давали можливість жінкам отримати професію, набутти трудових навичок для працевлаштування, що призупинить процеси трудової міграції за кордон перспективних молодих людей, сприятиме раціональному використанню обмежених трудових ресурсів на ринку праці:

1. Поширення та впровадження практичних програм та допомоги, що сприятиме захисту інтересів тих верств населення, що особливо потерпають від негативних тенденцій економічних змін суспільства.
2. Підвищення рівня заробітної плати низькооплачуваних категорій працівників, серед яких переважають молоді жінки.
3. Усунення розриву в оплаті праці між видами економічної діяльності, особливо це стосується тих, які вважаються „жіночими”.
4. Сприяння самозайнятості, вторинній зайнятості, усунення перешкод у доступі жіночої молоді до створення власного бізнесу, спрощення системи реєстрації власної справи, звільнення від податків.
5. Впровадження гендерних підходів в освіту.
6. Збалансування попиту і пропозиції спеціальностей та професій на національному ринку праці, узгодження кількості підготовки спеціалістів навчальними закладами потребам ринку для усунення диспропорцій на ринку праці і зростання числа незайнятих.

Прогрес у даній сфері буде сприяти зростанню рівня доходів, скороченню числа бідних, особливо жінок, зростанню жіночої зайнятості, зменшенню трудових нелегалів за кордоном (переважно жінок), соціально-економічному добробуту. „Національний план дій щодо поліпшення становища жінок та

Лариса Коваль

впровадженню гендерної рівності у суспільстві на 2001–2005 роки” передбачає: заборону дискримінації за ознакою статі на ринку праці, забезпечення юридичної грамотності населення щодо механізмів боротьби з порушеннями прав жінок, усунення факторів, що сприяють торгівлі жінками і дівчатами, які стали жертвами насильства, підвищення ролі жінок і забезпечення їх рівного представництва на всіх рівнях.

Бібліографія

- [1] Васильченко В. С., *Державне управління зайнятістю. Навчальний посібник*, Київ: КНЕУ, 2005, сс. 252.
- [2] Грішнова О., *Гендерні особливості конкурентоспроможності громадян на українському ринку праці*, „Україна: аспекти праці” 2001, № 4, с. 3–8.
- [3] Ратніков Д., *Методика оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили*, „Україна: аспекти праці” 2006, № 1, с. 8–12.
- [4] Державний комітет статистики України: www.ukrstat.gov.ua.
- [5] Головне управління статистики у Рівненській області: www.oblstat.rivne.com.

Світлана Галашко

Проблеми соціального захисту населення в умовах ринкової економіки

Резюме: У статті розкриваються особливості формування і проблеми фінансування соціальних гарантій у ринковій економіці у контексті забезпечення суспільного добробуту і зростання доходів населення.

В умовах трансформації національної економіки, з досягненням незалежності держави особливу увагу слід звернути на соціальні проблеми здійснюваних реформ. Соціальні гарантії, з фінансової точки зору, є системою відносин держави і людини у розподілі наявних ресурсів і задоволення основних потреб, які сприяють становленню особистості у суспільстві. Ефективність економічного розвитку має відповідати соціальним параметрам, сприяти поліпшенню життя основної маси населення. Основні напрями національної соціальної політики повинні бути спрямовані на створення умов для зростання реальних доходів, ефективного використання трудового потенціалу, зміцнення генофонду нації, що дозволить забезпечити соціальну стабільність і економічний прогрес у розвитку суспільства. Але для цього соціальні гарантії повинні забезпечувати кожній особі можливості споживати економічні блага на рівні, не нижчому визначених норм.

Щоб спрацював механізм забезпечення доступності благ, необхідна взаємодія наступних груп факторів:

1. Оптимальний вплив на структуру розподілу вартості виробництва та прибутку підприємства.

2. Перерозподіл доходів на користь економічно незабезпечених осіб.
3. Часткове відкладення особистого споживання для забезпечення життєдіяльності в особливих умовах (за рахунок страхування).

Взаємодія цих факторів дозволить підвищити рівень споживання об'єктами соціального захисту, що в свою чергу буде впливати на структуру національного виробництва та динаміку економічного зростання.

Реалізація цих умов досягається через соціально-економічну політику, яка базується на наступних принципах:

1. Принцип економічної свободи людини, що дає їй право самостійно обирати будь-який вид діяльності.
2. Принцип соціальної справедливості суспільства, який забезпечує податковий перерозподіл доходів від багатих до бідних, а також більше завантаження працездатних членів суспільства з ціллю допомоги незахищеним верствам населення.

Головна умова розв'язання соціальних проблем у нас – зростання економіки. Важливу роль у вирішенні соціальних проблем відіграють інвестиції як складова фінансової стратегії країни. Окупаються такі інвестиції у соціальній сфері повільніше, ніж в інших галузях, проте через певний проміжок часу вони стають основним джерелом нагромадження національного багатства. Окремо слід сказати про прямі іноземні інвестиції, доля яких у соціальній сфері вкрай незначна. Привабливість прямих іноземних інвестицій буде зростати при умові наявності позитивних тенденцій у розвитку національної економіки, а також сприятливих політико-економічних умовах і стабільності нормативно-правової бази.

Проблема у розподілі коштів, що йдуть на соціальну допомогу, спостерігається і між регіонами України. Так як між регіонами існує значний розрив у рівнях доходів населення, але ця інформація не завжди відображає реальний стан, то і розподіл бюджетних коштів не є економічно обґрунтованим.

В особливо критичному становищі опинилося село. Село, як і місто, потребує додаткових інвестицій у соціальну сферу. Реформи у Китаї і В'єтнамі, наприклад, були більш успішними тому, що проводились поступово і розпочинались з реформування сільського господарства і підтримки малого бізнесу, який створює основну кількість робочих місць. Замість кампанії масової приватизації в цих країнах було просто дозволено приватному сектору купувати державні підприємства.

Ядром системи соціального забезпечення має стати такий соціальний стандарт, як прожитковий мінімум, який дає змогу громадянам жити достойно. Це можливо шляхом встановлення мінімального рівня заробітної плати і пенсії.

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ...

Розвиток достатньо ефективної системи соціального захисту вимагає не тільки реального збільшення витрат на соціальні потреби, але і дотримання соціальних стандартів. Правила і процедури державної політики встановлення соціальних стандартів мають стати прозорими і стабільними.

За характером задоволення соціальних потреб соціальні нормативи поділяються на:

1. Нормативи споживання – розміри споживання у натуральному виразі продуктів харчування, непродовольчих товарів і деяких видів послуг за певний проміжок часу.
2. Нормативи забезпечення – кількість наявних в особистому споживанні предметів довгострокового користування, а також забезпечення певної території мережею закладів освіти, охорони здоров'я, підприємств, установ, організацій соціально-культурного, побутового, транспортного обслуговування й житлово-комунальних послуг.
3. Нормативи доходу – розмір особистого доходу громадянина або сім'ї, який гарантує їм достатній рівень задоволення потреб.

При цьому соціальна політика повинна здійснюватись таким чином, щоб громадяни мали і певну відповідальність за отримані блага, і були самі зацікавлені в покращанні свого добробуту за рахунок своєї праці. Тобто, держава, забезпечуючи мінімально необхідний для життя рівень послуг, не сама надає послуги, а виступає в ролі замовника. Це буде сприяти створенню і розвитку внутрішнього конкурентного ринку послуг, на якому і держава на рівних правах має конкурувати, співробітничати з приватним бізнесом, громадськими організаціями. Одночасно, варто, щоб допомога надавалася на певних умовах (наприклад, отримувачі допомоги по безробіттю мають брати участь у суспільних роботах).

У соціальній ринковій економіці встановлення соціальних гарантій населенню спрямоване не на розв'язання соціальних проблем на користь так званого рівного і справедливого розподілу суспільного продукту чи, навпаки, на створення особливих привілеїв для тих чи інших груп громадян, вони орієнтовані не на „закріплення бідності”. Навпаки, система соціальних гарантій населенню спрямована на формування матеріальних передумов з ціллю зорієнтувати окремі групи населення на шлях самостійної й активної трудової діяльності.

При встановленні соціальних гарантій в Україні слід не тільки забезпечити кожному громадянину достатній мінімум матеріальних благ, який відповідає економічним можливостям держави, а й створити умови, щоб люба людина за бажанням могла забезпечити собі відповідний максимум соціального добробуту.

Отже, стратегічними цілями соціальної політики на державному рівні повинні бути:

1. Гарантування конституційних прав громадян на працю, соціальний захист населення, освіту, охорону здоров'я, культуру, житло.
2. Забезпечення повної продуктивної зайнятості населення, підвищення якості і конкурентоспроможності робочої сили.
3. Досягнення значного підвищення матеріального добробуту і умов життя людей.
4. Забезпечення соціальної підтримки соціально незахищених верств населення.
5. Переорієнтація соціальної політики на сім'ю, забезпечення прав і гарантій, що надаються сім'ї.
6. Вплив на демографічну ситуацію в напрямі підвищення народжуваності та зниження смертності, особливо дитячої, підвищення тривалості життя.
7. Значне поліпшення соціальної інфраструктури.

Отже, обов'язком держави є, насамперед, економічно ефективно задоволення потреб громадян у соціальних благах. Крім того, вона повинна сприяти справедливому розподілу цих благ, тобто доходи і видатки держави повинні якнайточніше відповідати наявним потребам людей у конкретних соціальних благах, і цілеспрямовано їх використовувати. Правильне розуміння особливостей соціальних благ, уміння аналізувати і знаходити можливості заміщення суспільних благ особистими принципово важливо для обґрунтування соціально-економічної політики й зростання суспільного добробуту в Україні.

Таким чином, надання людині ролі головного об'єкта соціальної політики потребує від держави створення умов, які забезпечують її права і свободи, нормальне існування, розвиток і соціальну перспективу.

Отже, пріоритетами соціальної політики є створення умов для забезпечення достатнього життєвого рівня населення, розвитку трудового потенціалу, народонаселення, формування середнього класу, недопущення надмірної диференціації населення за рівнем доходів, проведення пенсійної реформи, надання адресної підтримки найвразливішим верствам населення, для всебічного розвитку освіти, культури, покращання охорони здоров'я населення. Це все може бути досягнуто при умові органічного поєднання політики фінансової стабілізації та економічного зростання з соціальною політикою; визначення та здійснення заходів національної безпеки держави у соціальній сфері; підвищення якості правових норм, забезпечення збалансованості законодавчих норм та реальних можливостей їх виконання; здійснення реформ у найважливіших напрямках соціальної політики; поє-

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ...

тапне забезпечення соціальної спрямованості економіки в національних та регіональних економічних програмах.

Бібліографія

Синчук С., *Соціальні пі.ьги як вид соціального забезпечення в Україні*, Інтернет-видання „Юриспруденція”, www.lawyer.org.ua.

Соціальна політика Європейського союзу. Перспективи та шляхи запровадження в Україні, Донецьк 2006.

Талан М., *Основа стабільності держави та добробуту людей*, „Соціальний захист” 2004, № 10 с. 16–18.

Шевчук П.І., *Соціальна політика*, Львів: Світ, 2003.



Илона Анчак

Особенности начального этапа формирования местных органов власти в Беларуси

Система местных органов власти формируется исторически, она же осуществляет свои функции применительно к конкретной территории, с учетом ее специфики. Следовательно, рассматривать процесс становления местных органов власти и управления необходимо в историческом ключе, и в органичной связи с развитием той территории, на которой они расположены.

Началом становления системы местных Советов на территории Беларуси можно считать Великую Октябрьскую революцию, после которой на местах органами управления и местной власти признавались Советы. Они же стали основным звеном единой системы органов государственной власти и в их подчинении находились все учреждения, административно-хозяйственного, финансового и культурно-просветительного значения. Таким образом, были сформированы волостные, уездные и губернские Советы и их исполнительные комитеты.

В это время сложились очень сложные общественно-хозяйственные условия (послевоенная разруха, недовольство крестьянства, свертывание товарно-денежных отношений, натурализация хозяйства) наблюдалась острая нехватка квалифицированных управленческих кадров, решить которую можно было только при помощи привлечения опытных специалистов городских дум и земских органов, а так же использования опыта данных учреждений. Таким образом, несмотря на новые принципы государствен-

ного управления, можно говорить о некоторой преемственности местных Советов и земского управления.

Местные Советы разных уровней должны были находиться в тесной организационной зависимости между собой, соотносить свою деятельность с общими декретами и постановлениями центральной власти и с постановлениями более крупных советских организаций, но, в то же время, местные Советы признавались вполне автономными при решении вопросов местного характера.

Формирование местных Советов происходило в рамках централизованного государственного управления. Основным принципом построения и функционирования системы Советов был „демократический централизм“. Тем не менее, самостоятельность и инициатива местных органов власти и управления проявлялась, как правило, формально, а их деятельность осуществлялась в рамках жесткой централизации и концентрации государственной власти. Планово-регулирующая деятельность и нормотворчество сосредотачивалось в ведении вышестоящих Советов.

Вышестоящие Советы осуществляли руководство и контроль за деятельностью нижестоящих органов. Акты вышестоящих Советов были обязательны для исполнения нижестоящими органами власти и управления. Вышестоящие Советы вправе были отменять противоречащие закону решения нижестоящих Советов.

Территориальной основой местных Советов стали все административно-территориальные единицы, в соответствии с которыми местные Советы подразделялись на определенные группы. Причем установление территориальных границ местных Советов производилось по решению политических органов с учетом имеющихся социально-экономических комплексов, зон, районов. Когда с формированием местных органов власти территориально и политически оформляются уже сложившиеся экономические связи.

Местные Советы выступали в двух ипостасях: как полномочные представители населения конкретных территорий, так и органы, участвующие в проведении общегосударственной политики. Местные Советы при реализации своих функций сочетали принятие, исполнение решений, а так же контроль за их выполнением.

Формирование и функционирование местных органов власти Беларуси в начале 20-х годов XX века, регламентировались Конституцией ССРБ – Социалистической Советской Республикой Белоруссии 1919 года.

Несмотря на сложную внутреннюю и внешнюю обстановку было создано самостоятельное суверенное национальное государство – ССРБ.

ОСОБЕННОСТИ НАЧАЛЬНОГО ЭТАПА ФОРМИРОВАНИЯ...

О местных органах государственной власти и государственного руководства в Конституции ССРБ 1919 года ничего не говорилось. Только в статье пятой первого раздела отмечалось, что Республика Беларусь есть свободное социалистическое общество всех рабочих Беларуси и вся власть в границах ССРБ поддается всему рабочему населению страны, которое объединяется в городские и сельские Советы. Нормативная база деятельности местных органов власти была принята в РСФСР, к ней можно отнести обращение НКВД к Советам рабочих, солдатских, крестьянских депутатов „О организации местного самоуправления” (1917 год), инструкция НКВД „О правах и обязанностях Советов” (1917 год).

После окончания гражданской войны и образования СССР провозглашалась политика оживления работы Советов. Переход от войны к мирному времени сопровождался передачей власти от военно-революционных комитетов к уездным, городским и сельским Советам и возросшим количеством социально-экономических задач, поставленных перед Советами.

Местные Советы меняли свое название с принятием Конституций, так до 1936 года местные органы власти именовались местными Советами рабочих, крестьянских и красноармейских депутатов, с 1936 года – местными Советами депутатов трудящихся, с принятием Конституции СССР 1977 года – местными Советами народных депутатов.

В 1920 году Конституция 1919 года была дополнена и действовала до 1927 года. Местным органам власти и управления в белорусской Конституции 1920 года раскрывается система, структура, порядок формирования местных Советов. После окончания гражданской войны и образования СССР провозглашалась политика оживления работы Советов. Переход от войны к мирному времени сопровождался передачей власти от военно-революционных комитетов к Советам. В октябре 1922 года было принято Положение о Советах уездных и заштатных (не уездных городов) и поселков городского типа. Но поскольку в республике не было заштатных городов, городов с численностью населения более 10 000 человек, ими управлял сельский Совет. Советы уездных городов не создавали исполкомов, поэтому управление городом находилось в ведении уездного исполнительного комитета.

Задачами секций городских Советов являлось решение проблем хозяйственной жизни городов (поселков городского типа), борьба с безработицей, принятие мер, направленных на повышение уровня жизни горожан, улучшение бытовых условий, организацию общественного питания.

За уездными исполкомами закреплялось право отменять и изменять постановления и распоряжения подчиненных учреждений, осуществлять конт-

роль и проводить ревизионные проверки в государственных учреждениях и предприятия (кроме военных), составлять местный бюджет.

В данный период местные органы власти в лице губсиполкомов наделялись правом приостанавливать действие распоряжений Комиссаров, в случае несоответствия данных распоряжений постановлениям ЦИК и СНК БССР, что вызывало спорные ситуации, разрешением которых занимался Президиум ЦИК Советов Республики. Так в 1922 году было отменено 6 решений местных органов власти и управления.

В целях обеспечения единства в организации и работе местных органов власти, усилении контроля за их деятельностью на заседаниях ЦИК БССР и его Президиума заслушивались отчеты губернских и уездных исполкомов по вопросам своей деятельности, кроме того местные исполкомы систематически передавали в Президиум ЦИК свои постановления, протоколы, инструкции, доклады, циркуляры и письменные отчеты о проделанной работе за три последних месяца.

Первоначально ССРБ была создана в границах 6 уездов Минской губернии с населением около 1,6 млн. человек. Первые изменения в административно-территориальном делении республики произошли в марте 1924 года, когда за счет возвращения уездов и волостей Витебской, Смоленской и Гомельской губернии (находящихся в составе РСФСР, территория увеличилась 110 584 кв. км., а численность населения – на 4,2 млн. человек. Теперь, вместо губерний, волостей и уездов образовано 10 округов по 10 районов в каждом [1]. В 1926 году в состав белорусской республики вошли Гомельский и Речицкий уезды, впоследствии преобразованные в округа. Таким образом, в республике устанавливалась окружная система местных органов власти, значительно расширилась сеть местных Советов и вместе с территорией республика получила, сформированные и действующие в составе РСФСР местные управленческие структуры и кадры [2].

В 1924 году в соответствии с общей союзной Конституцией Белорусская советская социалистическая республика передала часть своих полномочий СССР. Конституция СССР 1924 года, не содержала специальной статьи по характеристике местных Советов. Только по Положению 1924 года, а затем 1925 года местным Советам было разрешено обсуждение и решение вопросов, которые касались местной жизни.

Кадровая напряженность, связанная с гибелью многих депутатов на фронте, низкая избирательная активность (в 1924 на избирательные участки пришло чуть более 35% избирателей), настороженное отношение к частному капиталу в экономике мешали проявлению самостоятельности местных Советов в решении экономических проблем. По этим же причинам, в первые годы Нэпа работа местных органов власти не была перестроена,

ОСОБЕННОСТИ НАЧАЛЬНОГО ЭТАПА ФОРМИРОВАНИЯ...

более широко распространение получили командно-административные методы управления.

В дальнейшем, с целью привлечения населения территорий к решению местных социально-экономических вопросов, в октябре 1925 года ЦИК и СНК БССР приняли постановление об образовании при сельских Советах сельскохозяйственных, культурно-просветительских, санитарных, финансово-налоговых, торгово-кооперативных постоянных комиссий. При некоторых Советах образовывались секции

Следует отметить, что в то время перед республикой остро стояли вопросы финансового обеспечения. Поэтому в целях сокращения издержек на содержание аппарата управления в 1927 году было принято решение об укрупнении территориальных единиц. В результате чего количество округов сокращено до 8, параллельно были ликвидированы 17 районов. Данная мера оказалась экономически целесообразной, поскольку количество государственных управленческих структур после районирования уменьшилась на 62%, а сумма издержек на управление – на 31,56%, в то же время заработная плата служащих увеличилась на 112% [1].

В 1927 году была принята новая Конституция БССР, в которой отражались некоторые изменения, касающиеся как деятельности органов государственного управления, так и административно-территориального деления республики [3].

Вместо съездов Советов рабочих, крестьянских и красноармейских депутатов органами государственной власти стали местные Советы депутатов трудящихся, исполкомы которых были отнесены к органам государственного управления. Была определена структура и функции местных Советов.

В БССР действовала окружная система административно-территориального деления, в соответствии с которой образовывались окружные Советы, городские Советы окружных городов, городские Советы районных центров, сельские и местечковые Советы. Таким образом, вместо старого административного аппарата (губерния, уезд, волость) утверждалась двухуровневая система – район, округ. В июле 1925 года были изданы новые, переработанные Положения о районных съездах Советов и их исполкомах, городских, сельских и местечковых Советах.

Окружным исполкомам переходили полномочия уездных исполкомов. Окрисполком руководил государственными промышленными и торговыми предприятиями окружного значения, осуществлял надзор за работой предприятий, не находившихся в его ведении, обладал правом ревизионных проверок.

В ведении окружных исполкомов находилось составление местных (окружных и окружного города) бюджетов, а так же утверждались местные, районные и городские бюджеты и контролировалось их исполнение.

Специфика белорусской окружной системы местных органов власти заключалась в том, что наряду с окружными, городскими и сельскими Советами действовали местечковые и национальные Советы. Местечковые Советы создавались в населенных пунктах, занимающих промежуточное положение между городом и деревней по составу населения, характеру производства. Как правило – это были центры торговли. Создаваемые в них органы власти по функциям приближались к сельсоветам. Само по себе выделение в отдельную административную единицу местечек и создание для нее органов власти является особенностью государственного строительства республики.

Создание национальных Советов происходило на уровне сельских и местечковых Советов и преследовало цель привлечения к управлению представителей национальных меньшинств. Это обуславливалось многочисленностью компактно проживающих этнических групп – польского, еврейского, украинского, латышского, немецкого населения республики. Тем не менее, создание нацсоветов порождало двойное управление на одной территориальной единице, в случае, если на ее территории проживало несколько национальностей, представители которых относились к разным местным Советам (национальным и ближайшим сельским). В 1934 году Национальные Советы были переведены в сельские Советы [4].

В данный период наблюдается повышение качества работы как окрисполкомов, так и всей системы местных органов власти и управления, за счет возможности более планомерного решения вопросов по руководству народным хозяйством.

30-е годы стали временем повсеместной централизации, что непосредственно отразилось на деятельности местных органов власти. Дальнейшее совершенствование административно-территориального деления в направлении укрупнения районов ставило целью установление непосредственной связи между районными и центральными органами власти, улучшение материальной базы районов, обеспечение низовых органов государственной власти квалифицированными кадрами. Поэтому центральным звеном системы местных органов власти стал район или город республиканского подчинения, при этом использовались наработки опытно-показательных округов. Была установлена новая структура местных органов государственной власти и управления, когда четырехзвенная система в областях и районах (съезд Советов – исполком – президиум – отделы) заменялась на

ОСОБЕННОСТИ НАЧАЛЬНОГО ЭТАПА ФОРМИРОВАНИЯ...

трехзвенную (Совет депутатов рабочих – исполком – отделы). Избираемый Советом депутатов исполком состоял из председателя, его заместителя, секретаря и членов комитета. Устанавливался посессионный порядок работы Местных Советов.

Согласно принятому в феврале 1931 Положению о районных съездах Советов и районных исполнительных комитетов в исключительную компетенцию районных съездов входило утверждение планов хозяйственного и социального развития территории, районного бюджета, отчета о его исполнении; установление местных налогов; рассмотрение и обсуждение отчетов райисполкома.

В горсоветах повышенное внимание уделялось состоянию коммунального хозяйства и обслуживания населения, жилищного строительства, и работе предприятий.

В 1931 году активизировалась такая форма работы горсоветов как депутатские группы на предприятиях, которые начали создаваться с 1928 года. С их помощью решались конкретные задачи реконструкции народного хозяйства.

В целом, система местных органов власти, созданная в 1930 году, существовала до 1935 года, когда районные, Минский, Витебский и Гомельский городские Советы подчинялись центральным органам республики, а сельские (местечковые) Советы – райисполкомам.

В июне 1935 года в БССР была создана окружная система местных органов власти. Возрастала зависимость и подчиненность местных советов исполнительным комитетам, и соответствующим партийным комитетам.

С целью усиления руководства первичными советами приграничной зоны были созданы четыре округа, в состав которых входило 24 района.

До 1937 года административно-территориальное деление менялось в связи упразднением нацсоветов (было образовано 15 новых районов).

В БССР в 1937 году действовало 24 района, входившие в состав четырех округов – Лепельского (4 района), Мозырского (9 районов), Полоцкого (5 районов), Слуцкого (6 районов); а так же 65 районов и 4 города (Минск, Витебск, Гомель, Могилев) не входивших в состав округов.

На основе Конституции СССР 1936 года 19 февраля 1937 года чрезвычайный 12 Всебелорусский съезд Советов принял Конституцию БССР, в которой закреплялось, что БССР – это социалистическое государство рабочих и крестьян. В связи с чем, местные Советы рабочих, крестьянских и красноармейских депутатов, стали именоваться Советами депутатов трудящихся, и были местными органами государственной власти в округах, районах, городах, городках, деревнях, поселках, селах [5].

Система местных органов власти формировалась в соответствии с новым административно-территориальным делением.

В феврале 1938 года, в БССР был осуществлен переход от окружной системы к областной, который завершился созданием, согласно с постановлением ЦИКА БССР от 15 января 1938 года, пяти областей – Витебской, Гомельской, Минской, Могилевской, Полесской.

Таким образом, были сформированы основные звенья местных органов власти, которые существуют и в сегодняшней Беларуси – областные, районные, городские и сельские (поселковые) Советы. Городские Советы пяти наиболее крупных городов и областных центров находились в подчинении облисполкомов, остальные горсоветы – в подчинения райисполкомов.

Таким образом, были сформированы основные звенья местных органов власти, которые существуют и в сегодняшней Беларуси – областные, районные, городские и сельские (поселковые) Советы.

Библиография

- [1] Хацкевіч А., *Райёнаванне Беларускай ССР ды 11 гадавіны яе існавання*, „Сацыялістычнае будаўніцтва” 1929, № 11–12, с. 121.
- [2] Круталевич В.А., *Административно-территориальное устройство БССР*, „АН БССР, Институт философии и права”, Минск: Наука и техника, 1966, с. 78–96.
- [3] *Констытуцыя (Аснoйны Закон) Беларускай Савецкай Сацыялістычнай Рэспублікі*, Менск 1927.
- [4] *История государств и права БССР*, под ред. С. П. Маргунского, Минск 1971–1973, с. 17.
- [5] *Констытуцыя (Аснoйны Закон) Беларускай Савецкай Сацыялістычнай Рэспублікі*, Менск: Дзяржвыд БССР, 1.

Characteristics of the initial stage of formation of local authorities in Belarus

There is the regional and the district system of administrative territorial division in the Republic of Belarus at present time. This system came through it's historical way. Although functions and authorities of local Councils are changing in accordance with demands of the time there is necessary to take into the account the historical experience of modern system of local authorities bodies forming for the elaboration of future development. The forming of this system dates back to Great October Revolution. Soviet Councils were recognized as local bodies and government authorities after it. They were the



ОСОБЕННОСТИ НАЧАЛЬНОГО ЭТАПА ФОРМИРОВАНИЯ...

basic link of the united system of government power. All economical, financial and cultural establishments were subordinated to them. Small rural district, chief town district and province Soviet Councils and their executive committees were formed. After this the circular system of local authority bodies took place. Modern regional district, urban and rural Counsels were formed in 1938 while the transition from the circular to the regional system.





Noty o autorach

Ilona Anczak – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach, Wydział Ekonomiczno-Prawny

Zoltán Balogh – Szkoła Wyższa w Nyíregyháza

Jelena Biertosz – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach, Katedra Teorii Gospodarki i Praktyki Gospodarczej

Tomasz Bober – mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, asystent w Katedrze Podstaw Organizacji i Zarządzania

Andrzej Chodyński – dr hab., prof. nadzw., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego

Joanna Dzieńdziora – dr, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, adiunkt w Instytucie Zarządzania

Irena Figurska – dr, Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku, Wydział Zarządzania i Marketingu, Katedra Ekonomii i Prawa

Stanisław Galata – dr hab., prof. nadzw., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Switłana Hałaszkó – Międzynarodowy Gospodarczo-Humanistyczny Uniwersytet im. akademika Stepana Demjanczuka w Równym

Marian Huczek – prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego

Wojciech Huszlak – mgr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Adam Jabłoński – dr, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej; Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej w Katowicach, OTTIMA plus Sp. J. Dąbrowa Górnicza

Noty o autorach

Marek Jabłoński – dr, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu; Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej w Katowicach, OTTIMA plus Sp. J. Dąbrowa Górnicza

Petro Janczuk – dr, prof., Międzynarodowy Gospodarczo-Humanistyczny Uniwersytet im. akademika Stepana Demjanczuka w Równym, Katedra Systemów Informacyjnych i Technik Obliczeniowych

Galina Jazkowa – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach

Piotr Kielb – mgr, firma QConsultant

Łarysa Kowal – Międzynarodowy Gospodarczo-Humanistyczny Uniwersytet im. akademika Stepana Demjanczuka w Równym

Antoni Kożuch – prof. dr hab., Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa

Andrzej Łysak – prof. dr hab., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego

Bernard Maj – dr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Marek Makowiec – mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, asystent w Katedrze Zachowań Organizacyjnych

Stanisław Matusik – dr, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Zakład Statystyki i Informatyki, Instytut Turystyki i Rekreacji; Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Beata Pawłowska – dr, adiunkt w Powiślańskiej Szkole Wyższej w Kwidzynie

Urszula Pietrzyk – mgr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

Jelena Płatonienko – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach

M. O. Pleskacz – doktorant Narodowego Uniwersytetu Rolniczego w Kijowie

Ewa Prałat-Kubiszewska – dr inż., Politechnika Wrocławska, Instytut Organizacji i Zarządzania

Jacek Rybicki – dr hab., prof. nadzw., Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania, kierownik Zakładu Strategii Zarządzania

Dariusz Sitek – mgr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania

Ludmiła Szczajuk – Uniwersytet Państwowy w Baranowiczach

Noty o autorach

Oleksij Szczodro – dr., Uniwersytet Narodowy Gospodarki Wodnej i Wykorzystania Zasobów Naturalnych w Równym, Wydział Budownictwa Hydrotechnicznego i Hydroenergetyki

Małgorzata Tyrańska – dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania; Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Wydział Wychowania Fizycznego, Zakład Marketingu i Zarządzania

Szczepan Urlik – mgr, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Marta Woźniak – mgr inż., Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Studium Informatyki; doktorantka AGH, Wydział Inżynierii Mechanicznej i Robotyki

