Wydawnictwo WSPA
Lublin 2012

Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji
WSPA
w Lublinie

Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii

Wydawnictwo WSPA
Lublin 2012

Część I „Przedsiębiorczość w zarządzaniu”
Redakcja naukowa: dr Elena Mieszajikina, prof. WSPA
Recenzent: prof. dr. hab. inż. Włodzimierz Sitko, Prezydent WSPA

Część II „Przedsiębiorczość w socjologii”
Redakcja naukowa: dr Renata Maciejewska
Recenzent: dr hab. Franciszek Lis, prof. WSPA

Skład, łamanie, projekt okładki
Marcin Stelmaszczuk

© Autorzy 2012
© Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie 2012

ISBN: 978-83-60617-34-2

Druk
I-F Drukarnia
ul. Stefczyka 30, 20-151 Lublin
tel. 500 190 641, 81 740 21 40
e-mail: biuro@if-drukarnia.pl
www.if-drukarnia.pl

Wydawca
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
ul. Bursaki 12, 20-150 Lublin
tel. 81 740 84 81, fax 81 740 84 13
e-mail: wydawnictwo@wspa.pl
www.wydawnictwo.wspa.pl

Część I
Przedsiębiorczość w zarządzaniu

Wprowadzenie 9

Marta Cholewa-Wiktor
Działalność innowacyjna organizacji publicznych na przykładzie szpitala 13

Tomasz Smoczyński
Lean Management
jako metoda usprawniająca funkcjonowanie procesów w organizacji 21

Elżbieta Gulańczyk
Kultura organizacyjna jako element kreowania organizacji przedsiębiorczej 33

Wojciech Stypułkowski
Zaufanie jako czynnik rozwoju regionalnego 43

Piotr Czerski
Franczyza – sposób na przedsiębiorczą firmę 57

Iwona Chmielewska
Przyczyny i ocena konfliktów w firmie na podstawie badań
przeprowadzonych wśród przedstawicieli medycznych w Polsce 67

Wadim Mieszajkin
Internet w rozwoju przedsiębiorczości 75

Ewa Strużek
Przedsiębiorczość osób niepełnosprawnych 89

Anna Elżbieta Rybacha
Nowoczesne instrumenty
w zarządzaniu przedsiębiorstwami na terenie województwa lubelskiego 95

Bożena Staszek, Joanna Wojtaś, Dariusz Wojciechowski
Wykorzystanie funduszy europejskich
na rzecz rozwoju przedsiębiorstw województwa lubelskiego 107

Mariola Wierzchowska
Fundusze Unii Europejskiej
formą wsparcia indywidualnej przedsiębiorczości 117

Justyna Bandoła
Zarządzanie innowacyjnością jako zarządzanie sprzecznością 125

Małgorzata Kwietniewska
Klastry jako narzędzie wspomagające zarządzanie rozwojem regionalnym 137

Katarzyna Anuszkiewicz, Tomasz Marona
Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu personelem 147

Bogumiła Łazaj
Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie 155

Joanna Mądra
Kapitał ludzki czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw z sektora MSP 163

Alina Warzecha
Smozatrudnienie kobiet w network marketingu 177

Część II
Przedsiębiorczość w socjologii

Wprowadzenie 189

Społeczny wymiar przedsiębiorczości

Magdalena Teter
Komunikacja interpersonalna i grupowa w organizacji 193

Katarzyna Ochnik
Skłonność studentów do podejmowania ryzyka jako przejaw przedsiębiorczości 207

Lucyna Panasiuk-Żurawska
Student w homogenicznych i heterogenicznych grupach społecznych a rozwój przedsiębiorczości indywidualnej 217

Agnieszka Brożyńska
Działania employer branding szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa 229

Sabina Waluś
Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości kobiet w Polsce 241

Przedsiębiorczość w badaniach socjologicznych

Dagmara Trejda
Aktywność jako przejaw postawy przedsiębiorczej 255

Małgorzata Smoczyńska
Motywacje kobiet w realizowaniu kariery zawodowej na przykładzie Citi Banku Handlowego w Warszawie 263

Anna Bietkał, Magda Skindzielewska
Przedsiębiorczość jako stan umysłu a nie grubość portfela, czyli działalność studentów w organizacjach akademickich jako przykład przedsiębiorczości w Białymstoku 273

Monika Popek
Rozwijanie kreatywności jako czynnik wzmacniający przedsiębiorczość wśród studentów 283

Agnieszka Kozak, Magdalena Kapitan
Konsekwencje wyboru kierunków kształcenia i perspektywy zawodowe absolwentów uczelni lubelskich 291

Część I

Przedsiębiorczość w zarządzaniu

Wprowadzenie do części I
„Przedsiębiorczość w zarządzaniu”

Znaczenie przedsiębiorczości dla cywilizacyjnego, a nie tylko gospodarczego rozwoju współczesnego świata jest dosyć oczywiste. Jednak różni autorzy definiując przedsiębiorczość akcentują odmienne jej aspekty. Inne punkty widzenia prezentują ekonomiści, socjologowie, psychologowie, antropologowie czy politolodzy. Niezależnie jednak od przyjętych punktów widzenia, odmiennych orientacji, a niekiedy sporów definicyjnych panuje powszechna zgodność, że ogromny rozwój cywilizacyjny współczesnego świata, szczególnie „bogatego Zachodu” – to efekt przedsiębiorczości. Dobrobyt rozwiniętych społeczeństw kapitalistycznych powiększa się dzięki procesom innowacyjności, budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, jednak ostateczny efekt jest wynikiem działań przedsiębiorczych.

Skoro przedsiębiorczość uznawana jest za ważny czynnik dynamicznego rozwoju czołowych krajów świata i sprawdza się również w rozwijających się gospodarkach Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji, to jest oczywiście i szansą dla państw postsocjalistycznych, w tym dla Polski. Jest szansą dla gospodarki polskiej, naszych przedsiębiorstw, menedżerów, właścicieli, biznesmenów, którzy będą chcieli i potrafią kształtować swe osobowości w duchu przedsiębiorczym.

Rozwój gospodarczy różnych regionów świata odbywał się w odmiennych kulturach narodowych poszczególnych krajów, w warunkach odmiennej kultury organizacyjnej, a także zróżnicowanej tożsamości przedsiębiorstw. Skoro w tych przeróżnych warunkach osiągano sukcesy biznesowe, to oznacza, że przedsiębiorczość nie może być skategoryzowana I definiowana z jednego tylko punktu widzenia, według jedynego kryterium.

Poglądy na przedsiębiorczość, choć są rozmaite, to można w nich wyodrębnić dwa główne nurty:

- ekonomiczny, akcentujący powiązania z czynnikami gospodarczymi, przyjmujący za główną motywację maksymalizację zysku, indywidualne korzyści materialne, itd.,
- społeczny, psychosocjologiczny, w którym główną uwagę skupia się na czynnikach nieekonomicznych, takich jak psychiczna motywacja do osiągania sukcesu, podzie-

lane przekonania, normy społeczne, osobiste predyspozycje człowieka, postawa emocjonalna, kulturowa itp.

Gospodarczo efektywne formy nowoczesnej przedsiębiorczości w Polsce nie powstaną w jednej chwili, lecz będą się kształtować pod wpływem wielu czynników w długim przedziale czasu. Bardzo często w naszych rozważaniach i badaniach koncentrujemy się na zagadnieniach makroekonomicznych, funkcjonowaniu całych sektorów, przedsiębiorstw, organizacji gospodarczych, co daje jednostronny i niepełny obraz życia ekonomicznego. W tej perspektywie znikają lub traktowane są mało znacząco twórcze działanie samych przedsiębiorców. Dożo i chętnie mówimy o przedsiębiorstwach, przeważnie jednak jako o tworach bezosobowych. Rzadko zaś w centrum zainteresowania znajduje się sam przedsiębiorca suwerennie podejmujący decyzje, na własną odpowiedzialność i ryzyko.

Pojęcie „przedsiębiorczość" w swym rozwoju etymologicznym przyjmowało różny sens w zależności od tego, jak zmieniała się rola przedsiębiorczości w rozwoju gospodarczym. Zgodnie z najbardziej rozpowszechnionym punktem widzenia, rozpoznawczą oznaką przedsiębiorczości jest jej innowacyjny charakter.

Jednak w zależności od interpretacji kategorii „innowacja" autorzy różnie traktują pojęcie przedsiębiorczości. Tu można wyróżnić trzy główne podejścia wynikające z interpretacji przedsiębiorczości jako działalności innowacyjnej. Według pierwszego, rolę pojęcia podstawowego odgrywa przedsiębiorczość w rozumieniu zdolności osiągania przedsiębiorczych celów dzięki własnej inicjatywie, pomysłowości, gotowości do ryzyka, podejmowaniu i realizacji niestandardowych decyzji. Z tego punktu widzenia, przedsiębiorca to racjonalny, pełen inicjatywy i twórczy człowiek, działający przeważnie w gospodarce.

Według drugiego podejścia, przedsiębiorczość rozpatruje się jako specyficzną warstwę w strukturze społecznej i akcentuje system społeczno-nowatorski działalności przedsiębiorców, wspierający transformację rynkową gospodarek postsocjalistycznych bez względu na metody, sposoby oraz cele końcowe, które im przyświecają.

Również istnieją próby rozpatrywania przedsiębiorczości poprzez pojęcie "przedsiębiorca", tzn. osoba działająca w warunkach wolnej gospodarki rynkowej i dążącej do głównego celu, którym jest maksymalizacja zysków.

W każdej z tych interpretacji przedsiębiorczość charakteryzowana jest za pomocą różnorodnych cech, ilość których określa się dowolnie: ekonomiczne (osiągnięcie zysku, autonomia decyzji gospodarczych), społeczno-kulturowe (warstwa społeczna, grupa), moralne (swoboda, własna odpowiedzialność), psychologiczne (twórczość, własne ryzyko, zadowolenie).

Przedsiębiorczość nie jest cechą lub szczególnym tylko talentem, unikalną sprawnością, którą się posiada lub nie. Przedsiębiorczość można również świadomie w sposób planowy i zorganizowany kształtować i rozwijać. Można się jej nauczyć.

Prezentowana monografia zawiera artykuły odnoszące się do teorii i praktyki przedsiębiorczości. Autorzy, doktoranci i studenci z różnych uczelni polskich, podejmują różnorodne zagadnienia oraz eksponują różne ujęcia działań przedsiębiorczych.

Mam nadzieję, że szeroka gama problemów poruszanych w niniejszej publikacji przyczyni się do pogłębienia wiedzy z zakresu przedsiębiorczości indywidualnej i organizacyjnej i będzie stanowiła inspirację do dalszych badań i rozważań.

dr Elena Mieszajikina, prof. WSPA

Marta Cholewa-Wiktor[1]

Działalność innowacyjna organizacji publicznych na przykładzie szpitala

Streszczenie

Współczesne organizacje działając w stale zmieniającym się otoczeniu podlegają nieustannym zmianom. Aby pozostać na rynku i spełnić oczekiwania klientów muszą one stale się doskonalić. Podobne reguły funkcjonowania dotyczą organizacji publicznych do których należą również szpitale publiczne. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwych obszarów działalności innowacyjnej takich placówek.

1. Wprowadzenie

Głównym celem każdej organizacji jest zdobycie odpowiedniej pozycji na rynku. W warunkach gospodarki rynkowej osiągnięcie tego zamierzenia związane jest ze stałym podnoszeniem konkurencyjności poprzez doskonalenie, które polega na zastępowaniu dotychczasowych rozwiązań nowymi, dotąd niewykorzystywanymi metodami. W związku z tym, że innowacje zawsze znajdują się w grupie czynników mających największy wpływ na rozwój organizacji[2] warto dokładniej przyjrzeć się tej sferze jej działalności.

Przez wiele lat innowacje kojarzone były głównie z przedsiębiorstwami sektora prywatnego. Związane to było z faktem, iż wiele organizacji publicznych działało w oparciu o sztywne reguły postępowania, co znacznie utrudniało wprowadzanie wszelkich zmian. Jednak w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, w którym przewrotnie, jedyną stałą rzeczą są zmiany[3], działalność innowacyjna stała się także

---

1. Politechnika Lubelska.

2. Leszczyńska A., *Zarządzanie wiedzą, a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań*, Przegląd Organizacji 7-8/2007, s. 10.

3. Kuik M., Skowron-Mielnik B., Kaczmarek K., *Podstawy zarządzania zmianami w organizacji*, Przewod-

domeną tych organizacji. Sektor publiczny, aby efektywnie funkcjonować, musi tak jak inni uczestnicy rynku szybko i elastycznie reagować na zmiany pojawiające się w otoczeniu[4]. Nie oznacza to jednak ślepego podążania za rozwiązaniami stosowanymi przez konkurencję, ale wypracowanie własnego systemu poszukiwania i wdrażania nowości.

Szczególnym rodzajem instytucji publicznej jest szpital, którego głównym celem funkcjonowania nie jest osiąganie zysku, tak jak innych podmiotów gospodarczych, ale zaspokojenie potrzeb społecznych, w zakresie opieki zdrowotnej. Jednakże podobnie jak pozostali uczestnicy rynku działając w nieustannie zmieniającym się systemie musi on cechować się wysoką innowacyjnością. Warto jednak zaznaczyć, iż w zakładach publicznych w przeciwieństwie do organizacji prywatnych „generowanie zmian odbywa się pod dużo większą presją otoczenia prawnego i politycznego"[5]. W związku z tym zarządzający placówkami opieki medycznej powinni posiadać umiejętność dostrzegania z otoczenia sygnałów generujących przyszłe zmiany[6]. Szybkie reagowanie na tego typu impulsy pozwala na zdobycie wiedzy niezbędnej do ulepszania organizacji. Ważną rolę w tym procesie spełnia obserwacja oczekiwań społecznych dotyczących nie tylko udoskonalania procedur medycznych, ale także podnoszenia jakości świadczonych usług.

2. Innowacje w szpitalach publicznych

Szpital jest organizacją oferującą swoim klientom (pacjentom), szeroki wachlarz usług. Obejmują one całodobową, profesjonalną opiekę medyczną oraz wyżywienie i dach nad głową[7]. Z tego względu działalność innowacyjna placówek ochrony zdrowia dotyczy wielu obszarów ich aktywności (rys. 1). Wśród zmian mających podnieść standard placówki służby zdrowia można wyróżnić następujące rodzaje usprawnień: techniczne, produktu (usługi), administracyjne oraz zasobów ludzkich. Zarządzający zakładami opieki zdrowotnej powinni rozpoznać rodzaj tych zmian, rozumieć ich charakter oraz znać czynniki wpływające na szybkość i efektywność ich wdrażania[8].

nik Menedżera Zdrowia, 2001(2), s. 10.

4. Mansfield E., *The Economics of Technological Change*, Horton, New York 1968, s. 3.

5. Skalik J., Zarządzanie zmianami w organizacjach medycznych, [w:] Stępniewski J. i inni [red.] Innowacje organizacyjne w szpitalach, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 18.

6. Getzen T.E., *Ekonomika zdrowia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 204.

7. S.M.Shortell, A.D.Kaluzny, *Podstawy Zarządzania Opieką Zdrowotną*, Vesalius, Kraków 2001, s. 379.

8. Kuik M., Skowron-Mielnik B., Kaczmarek K., *Podstawy zarządzania zmianami w organizacji*, Przewodnik Menedżera Zdrowia, 2001(2), s. 10.

Rys. 1. Rodzaje innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Shortell S.M., *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną*, Kraków 2001, Kuik M., Podstawy zarządzania zmianami w organizacji, Przewodnik Menedżera Zdrowia, 2001(2).

Innowacje techniczne dotyczą podstawowej działalności zakładu opieki zdrowotnej. Do tego rodzaju usprawnień zalicza się wszystkie zmiany dotyczące wyposażenia technologicznego szpitala i metod jego pracy. W placówkach ochrony zdrowia usprawnienia dotyczące wyposażenia to przede wszystkim zakup specjalistycznego sprzętu. Zmiany metod pracy związane są natomiast z wprowadzeniem nowych zadań i reguł postępowania w organizacji. Zastosowanie nowatorskich metod pracy jest dla zarządzających placówką niemałym wyzwaniem. W związku z finansowaniem szpitali ze środków publicznych, świadczeniodawcy preferują rutynowe procedury działania zapewniające powtarzalność czynności, a tym samym możliwość szybkiej wyceny świadczeń. Zatem menedżer szpitala zmieniając metody musi brać pod uwagę istniejące już procedury i normy, a wprowadzona innowacja nie może ich zakłócać.

W związku ze stałym rozwojem nauk medycznych oraz dziedzin pokrewnych takich jak: biotechnologia, fizyka, chemia, czy informatyka innowacje wyrobu lub usługi to najczęściej spotykane rodzaje usprawnień w zakładach opieki zdrowotnej. Przede wszystkim dotyczą one zastosowania nowych metod leczenia (np. operacje z wykorzystaniem robotów), które poprzez zaspokajanie oczekiwań klientów powodują wzrost konkurencyjności placówki. Dlatego też, kadra zarządzająca powinna dążyć do stałego ulepszania produktów i usług poprzez korzystanie ze wszystkich dostępnych źródeł kreowania nowych pomysłów (tab.1.) oraz wytworzenia w placówce atmosfery sprzyjającej rozwojowi organizacji.

Tabela1. Źródła pomysłów na produkt/usługę

Źródła wtórne • Literatura opublikowana • Analiza tendencji • Programy i seminaria edukacyjne Istniejące modele • Sieci współpracy • Konkurenci Płatnicy Pacjenci	Główni uczestnicy • Zarząd • Lekarze • Pozostali pracownicy Pozostali uczestnicy • Konsultanci • Zainteresowane jednostki rynkowe • Przedsiębiorcy

Źródło: Shortell S.M., *Podstawy Zarządzania Opieką Zdrowotną*, Wyd. Vesalius, Kraków 2001, s. 387.

Kolejnym rodzajem innowacji wprowadzanych w zakładach opieki zdrowotnej są zmiany administracyjne, strukturalne lub strategiczne. Zmiany te obejmują następujące obszary funkcjonowania szpitala: strukturę organizacyjną, zmiany w systemie przepływu informacji, wprowadzanie systemów informatycznych dla celów klinicznych i zarządzania (takie jak systemy informowania kierownictwa SIK, systemy wspomagania decyzji SWD, systemy eksperckie SE) oraz wyznaczanie nowych strategii działania[9]. W przeciwieństwie do omówionych innowacji technicznych i wyrobu, których głównym źródłem jest rozwój wiedzy specjalistycznej, innowacje administracyjne generowane są przez menedżera szpitala. Cechą charakterystyczną tego typu ulepszeń jest przepływ „z góry w dół" organizacji, a więc to zarządzający zakładem opieki medycznej decyduje o ich wprowadzeniu i określa szczegółowy program.

Zmiany w podsystemie zasobów ludzkich dotyczą wszelkich usprawnień z zakresu kwalifikacji i norm postępowania personelu medycznego. W zakładzie opieki zdrowotnej może to być wprowadzenie nowych postaw i wartości, zmiany sposobu pracy zespołowej lub podniesienie kwalifikacji medycznych pracowników. Należy zaznaczyć, że dla działalności innowacyjnej niezmiernie ważne jest także pobudzenie inwencji pracowników w kierunku samodzielnego tworzenia i przyswajania z otoczenia wiedzy, która stanowi dla organizacji swoisty inicjator zmian. Dlatego też menedżerowie szpitali, podobnie jak innych przedsiębiorstw nastawionych na doskonalenie, powinni efektywnie zarządzać wiedzą, a więc zbudować system zdobywania wiedzy, zagwarantować

9. Shortell, S.M. Kałużny A.D., *Podstawy Zarządzania Opieką Zdrowotną*, Vesalius, Kraków 2001, s. 392.

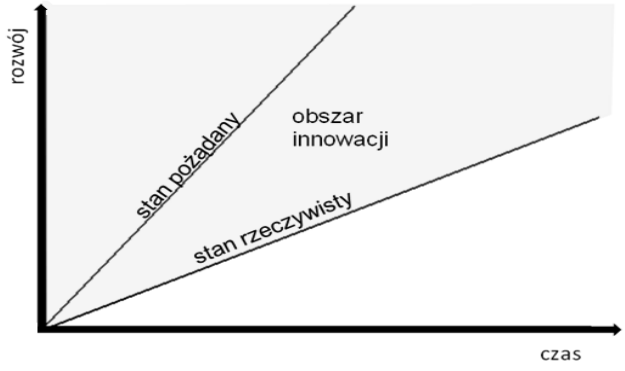
jej dostępność i umożliwić elastyczne jej wykorzystywanie przez wszystkich podwładnych[10].

Bez względu na to, czy działalność innowacyjna organizacji zachodzi w sposób naturalny, wręcz niezauważalny, czy jest wynikiem długiego procesu przygotowywania, powinna przebiegać według określonego algorytmu postępowania (rys. 2). Sprawne wprowadzenie każdej nowości związane jest z przejściem przez wszystkie etapy tego wzoru postępowania, przy czym należy podkreślić, że powinny one zachodzić w określonym porządku.

Rys. 2. Cykl procesu innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shortell S.M., *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną*, Kraków 2001, oraz. Pomykało W., Encyklopedia biznesu Warszawa 1995 s. 356.

Etapem rozpoczynającym cykl procesu innowacji jest dostrzeżenie przez organizację potrzeby zmiany, widocznej jako luka pomiędzy stanem rzeczywistym, a pożądanym[11]. Warto zaznaczyć, że innowacje jako proces ciągłego doskonalenia mogą powodować przesunięcie się obrazu stanu pożądanego (wykres 1). Zdarza się że, wprowadzając jedno ulepszenie zdają sobie sprawę z nowych możliwości, które dotychczas były niezauważalne. Oczywiście na zjawisko to wpływają także czynniki zewnętrzne, a więc pojawiające się w otoczeniu nowe szanse związane z rozwojem naukowym.



Wykres 1. Obszar innowacji

Źródło: Opracowanie własne.

10. Leszczyńska A., *Zarządzanie wiedzą, a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań*, Przegląd Organizacji 7-8/2007, s. 10.

11. Kuik M., Skowron-Mielnik B., Kaczmarek K., *Podstawy zarządzania zmianami w organizacji*, Przewodnik Menedżera Zdrowia, 2001(2) s. 16 .

Kolejnym krokiem jest przygotowanie propozycji usprawnień, ocena ich przydatności dla osiągnięcia wyznaczonego celu oraz wybór rozwiązania najlepszego. W tym etapie powinien być także przygotowany harmonogram wprowadzania innowacji, z uwzględnieniem zadań wszystkich jej uczestników. Po wyborze zmiany najkorzystniejszej dla organizacji następuje jej wprowadzenie i dyfuzja. Zjawisko to jest związane z tym, że zakład opieki zdrowotnej to system powiązanych ze sobą elementów. Dlatego innowacja wdrożona w jednym z nich powoduje konieczność usprawnień w jej pozostałych podsystemach (np. zakup robota do przeprowadzania operacji powoduje konieczność zdobycia nowych kwalifikacji przez pracowników, którzy będą go obsługiwać).

3. Zakończenie

W związku z postępującym na świecie rozwojem naukowo-technicznym proces ciągłych przemian dotyczy wszystkich dziedzin życia, w tym organizacji publicznych do których należą jednostki służby zdrowia. Szpitale jako podmioty gospodarcze działające na dynamicznie zmieniającym się rynku muszą dostosowywać poziom swoich usług do stale rosnących wymagań pacjentów. Niestety działalność innowacyjna, w dobie ciągłych problemów finansowych systemu opieki zdrowotnej, dla większości szpitali pozostaje obszarem nadal o zbyt małej aktywności. Dla rozwoju opieki zdrowotnej stanowi to niemały problem, zwłaszcza w okresie zmian związanych z wymogami Unii Europejskiej. Rozwiązaniem może być współfinansowanie ze środków unijnych wszystkich rodzajów innowacji wdrażanych przez szpital. Dotyczyć to może nie tylko zmian obejmujących nowe technologie leczenia (zarówno aparatury jak i kwalifikacji personelu), ale także zmian dotyczących organizacji pracy. Warto zwrócić uwagę na kreowane przez firmy informatyczne nowoczesne rozwiązania wielu aspektów obsługi pacjentów np.: elektroniczną kartę pacjenta, elektroniczne recepty i skierowania na badania oraz elektroniczną komunikację pomiędzy pacjentami i świadczeniodawcami. Pojawiające się stale na rynku usług medycznych nowe rozwiązania i wynalazki powinny pobudzić dyrektorów placówek do wdrażania innowacji. Niezmiernie ważne jest także zrozumienie znaczenia zmiany dla istnienia organizacji, gdyż jak pisał starożytny filozof Heraklit, „wszystko przemija prócz zmiany".

Literatura

1. Getzen T.E., *Ekonomika zdrowia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Kuik M., Skowron-Mielnik B., Kaczmarek K., *Podstawy zarządzania zmianami w organizacji*, Przewodnik Menedżera Zdrowia, 2001(2).
3. Leszczyńska A., *Zarządzanie wiedzą, a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań*, Przegląd Organizacji 7-8/2007.

4. Mansfield E., *The Economics of Technological Change*, Horton, New York 1968.
5. Shortell S.M., Kałużny A.D., *Podstawy Zarządzania Opieką Zdrowotną*, Vesalius, Kraków 2001.
6. Skalik J., *Zarządzanie zmianami w organizacjach medycznych*, [w:] Stępniewski J., Karnej P., Kęsy M. [red.] *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.

Summary

Innovation activities in public organizations in the example of hospital

Modern organizations operating in a constantly changing environment are constantly changing. To stay on the market and meet customer expectations, they must constantly improve. Similar rules apply to the operation of public hospitals which are also belong to the public organizations. The main purpose of this article is to present possible areas of innovative activity of such establishments.

Tomasz Smoczyński[1]

Lean Management jako metoda usprawniająca funkcjonowanie procesów w organizacji

Streszczenie

Artykuł jest ilustracją koncepcji Lean Management – jej zastosowania w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. Jednocześnie ukazuje przykładową organizacje, która z powodzeniem stosuje jej metody i filozofię do restrukturyzacji swoich procesów i procedur, ukazując trzy obszary implementacji zmian do systemu operacyjnego, infrastruktury zarządczej oraz do postaw i zachowań członków organizacji.

1. Koncepcja LEAN MANAGEMENT

LEAN MANAGEMENT to koncepcja działania u podstaw, u której leży przekonanie, iż klient nie jest skłonny zaakceptować kosztów marnotrawstwa zakorzenionego w biurokracji czy złej organizacji procesów. W myśl tej koncepcji u progu nowego tysiąclecia menadżerowie stanęli przed dylematem właściwego wyboru drogi określającej kulturę organizacyjną firmy, która na pierwszym miejscu stawiałaby jakość produktów, usług i procesów. Globalizacja staje się wszechobecna w otaczającym nas świecie i wymusza na nich powszechne stosowanie systemów zarządzania jakością[2].

LEAN MANAGEMENT jest jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Tłumaczenie tej nazwy można zinterpretować jako wysmuklanie, wyszczuplanie, odchudzanie przedsiębiorstwa. Jest to nazwa amerykańska, lecz rodowód koncepcji jest japoński. Pionierem wprowadzenia jej w życie był koncern samochodowy Toyota, który w pewnym momencie swojego rozwoju stanął przed problemem braku zasobów. Znale-

---

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

2. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003, s. 9-10.

ziono wtedy rozwiązanie polegające najogólniej rzecz biorąc, na znacznym ograniczeniu potrzebnych zasobów do produkcji czyli : ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu, itd. bez zmniejszania wielkości produkcji. Pomysł ten wkrótce zastosowali i inni producenci w Japonii.[3]

Istotą tej metody jest uzyskanie wysokiej efektywności produkcji dzięki sprawnej organizacji zarządzania poprzez wysoką jakość produkcji i usług przy uzyskaniu pozytywnych wyników ekonomicznych. Uzyskuje się to poprzez wprowadzanie szeregu przedsięwzięć organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych.

Celem tej metody jest dostosowanie organizacji do rynkowych warunków gospodarczych poprzez dokonywanie głębokich przekształceń i zmian jej funkcjonowania. Zarządzanie przedsiębiorstwem w myśl tej koncepcji jest powolnym i ciągłym procesem wprowadzania radykalnych i całościowych zmian struktur, procesów oraz kształtowaniem postaw i zachowań pracowników. Punktem wyjścia do tych zmian jest skorygowanie dotychczasowej koncepcji organizacji. Poniżej w Tabeli 1. ukazane są sposoby myślenia charakterystyczne dla LEAN MANAGEMENT na tle tradycyjnych schematów myślowych.

Tab. 1. Tradycyjny a LEAN-owy sposób myślenia

Nowy (pożądany) sposób myślenia	**Tradycyjny sposób myślenia**
• Planowane zadania i działania są ustalane w dyskusji z pracownikami	• Plan produkcji oraz pożądana wydajność są ustalane odgórnie
• Obniżenie kosztów następuje dzięki wzrostowi produktywności pracowników	• Redukcja kosztów osiąga się dzięki inwestycjom i automatyzacji
• Postęp można osiągnąć tylko dzięki dużej liczbie prostych rozwiązań	• Postęp jest możliwy dzięki kompleksowym rozwiązaniom
• Materiały do produkcji, w których stwierdzono wady, są eliminowane	• Wadliwe materiały produkcyjne są naprawiane w określonym czasie
• Planowanie i organizowanie procesów odbywa się w zależności od rozwoju sytuacji	• Planowanie i organizowanie procesów należy do zadań kierownictwa
• Błędy są natychmiast usuwane, a rozrzutność eliminowana	• Błędy i rozrzutność występują w każdym systemie
• Pracownik czuje się odpowiedzialny za koszty	• Pracownik z reguły nie czuje się odpowiedzialny za koszty

Źródło: Źródło własne na podstawie Lean produktion – Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania.*

3. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 68-70.

Metoda LEAN zakłada usprawnienie mechanizmów projektowych, wytwórczych i usługowych. Wymaga to stałego, długotrwałego procesu uczenia się i nie da się tego przeprowadzić w krótkim okresie czasu. Zasadniczym przesłaniem koncepcji jest obok zrzucania nadmiernego balastu, unikania wszelkich przejawów marnotrawstwa. Skupienie się w pierwszej kolejności na tzw. wąskich gardłach i wydzieleniu z firmy pewnych funkcji i obszarów do wyspecjalizowanych agend i przedsiębiorstw (outsourcing)[4]. Tego typu działania stały się bardzo powszechne i stosowane jako jeden z najprostszych sposobów ograniczania kosztów. Fala zainteresowania zarządzaniem zgodnie z zasadami szczupłości, spopularyzowanymi głównie dzięki pracom Womacka i Jonesa, zapoczątkowała rozwój badań nad możliwościami zastosowania tej idei również w innych obszarach naszego życia.[5]

LEAN MANGMENT stosuje różne metody i techniki nowoczesnego zarządzania, lecz należy wspomnieć o najistotniejszej z nich- Kaizen, która jako fakt powolnego i ciągłego mało widocznego procesu charakteryzuje się niskokosztowością. Stosując ją ważne jest by zrozumieć cztery podstawowe zwroty: „gemba" – miejsce gdzie w przedsiębiorstwie realizuje się wartość dodaną, „muda" – marnotrawstwo przejawiające się w nadprodukcji, brakach, zbędnych zapasach, złej technologii itp. oraz „Kai" jako zmiana i „zen" dobry. Kajzen więc w przedsiębiorstwie to likwidowanie strat, braków wstępujących w procesach produkcyjnych i administracyjno-biurowych.[6] Guru Kaizen M.Imai stwierdza, że bez właściwego standardu nie ma usprawnień, bo nie ma co usprawniać. Standaryzacja stanowi podstawę usprawniania działań i procesów. Możliwe jest zastosowanie filozofii Kaizen w procesie zarządzania lecz kluczową rolę odgrywa odpowiednie przygotowanie pracowników oraz wypracowanie indywidualnych rozwiązań dopasowanych do specyfiki firmy oraz ludzi w niej zatrudnionych. Niezbędny jest również odpowiedni system monitorujący efekty wprowadzonych zmian oraz odpowiedni system motywujący pracowników do zaangażowania w proces ciągłego ulepszania.[7] Ważnym aspektem zapisu stanu faktyczne i zaplanowania wprowadzanych zmian jest analiza procesu w postaci Mapowania strumienia wartości, która w graficzny sposób pomaga wyróżnić w procesie marnotrawstwo oraz czynności dodające wartość. Czas przejścia między tymi stanami stanowi determinantę efektywności procesu produkcyjnego wyrobu lub usługi.

4. Wasilewski L., *Kaizen – tajemnica sukcesu Japonii.*, Zetom 1997, s. 9-11.

5. James P. Womack, Daniel T. Jones, *Lean Thinking – szczupłe myślenie*, ProdPress 2003, s. 14-34.

6. Skrzypek A., *Kaizen jako narzędzie doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwie, Problemy jakości* 2'2012, s. 4-8.

7. Imai M., *Gemba Kaizen – Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania,* MT Biznes 2006, s. 40-44.

2. LEAN MANAGMENT w banku DnB NORD Polska S.A.

Bank DnB NORD jako prawny następca Banku BISE, który był również prawnym następcą Banku Energetyki zastał organizację z wieloma niespójnymi procesami i procedurami. W pierwszej kolejności musiał zintegrować ich funkcjonowanie do jednolitej i spójnej organizacji. Działania właścicielsko-prawne ukazały obszar, który musiał w jak najszybszym czasie ulec reorganizacji doprowadzając do przemiany w jednolitą procesowo funkcjonująca organizację. Pozostałe po poprzednikach procedury bywały niespójne i niejednokrotnie wykluczające się wzajemnie. Zaimplementowanie wszystkich zmian jednocześnie mogło spowodować chaos organizacyjny co w konsekwencji doprowadziło by do utraty pozycji na rynku i straty zaufania klientów. Dlatego tez zarząd podjął decyzje o etapowych zmianach i ciągłym poszukiwaniu nowych rozwiązań. Jedną z nich był projekt Symfonia, który uwzględniając metodykę Lean Management i sesje KAIZEN badał i szukał rozwiązań, które w szybkim czasie przygotowują organizacje na nadchodzące zmiany mające na celu utrzymanie a nawet wzrost pozycji rynkowej Banku DnB NORD na tak agresywnym rynku instytucji finansowych w Polsce. Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione wcześniej problemy związane z prawidłowym funkcjonowaniem organizacji w ramach metodyki Lean zostały wydzielone trzy obszary do zbadania i reorganizacji:

- System operacyjny
- Infrastruktura zarządcza.
- Postawy i zachowania członków organizacji.

System operacyjny został roboczo nazwany „silnikiem" i miał za zadanie optymalizację i standaryzację procesu i sposobu pracy jego uczestników poprzez zapewnienie przejrzystości przebiegu jego działania od początku do końca. Dopasowanie dostępnych zasobów do zapotrzebowania rynkowego oraz optymalizację procesu i metod pracy od momentu „złożenia zamówienia przez Klienta" do momentu „dostarczenia produktu". Głównymi zadaniami było uproszczenie poprzez, wprowadzenie Checklist dla poprawy jakości, standaryzację procedur operacyjnych oraz zmiana miejsc pracy – osoby pracujące w jednym procesie siedzą obok siebie. Transformacja w obszarze Systemu Operacyjnego obejmowała diagnozę i projektowanie rozwiązań oraz implementację zdefiniowanych inicjatyw. Diagnoza zajmowała się wstępną obserwacją nieefektywności ukrytych we wszystkich czynnościach, które zwiększają koszt procesowania i obniżają jakość usług. Głównymi aspektami tego procesu są: nadmierne procesowanie (dostarczanie „więcej" jakości niż jest oczekiwane),transport (każde niepotrzebne „przekazanie" produktu do innej osoby), „Backlog"/Zapasy(Kolejka spraw/ Produktów oczekujących na przeprocesowanie), Czekanie (Oczekiwanie na decyzję, informację, produkt), Nad-

produkcja (zbyt duża/ zbyt szybka produkcja), Powroty (konieczność poprawy błędów lub kończenia pracy za innych), Ruch Niepotrzebne (ruchy/przemieszczanie się nietworzące wartości dla klienta), Intelekt (Przydzielanie wysoko wykwalifikowanym osobom prostych zadań).

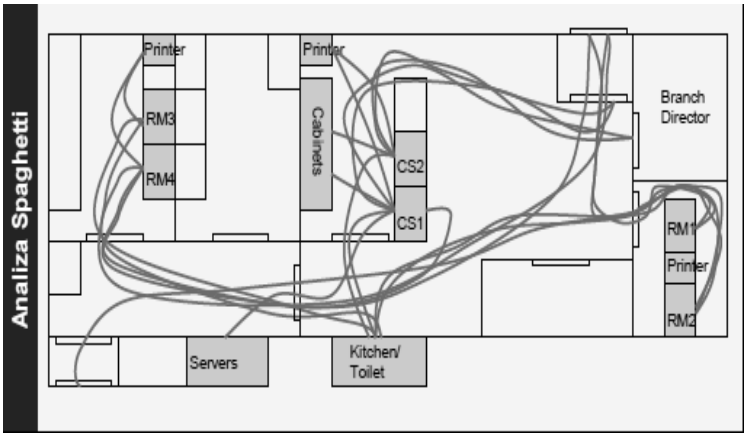
Kolejnym etapem diagnozy było zadanie „10 trudnych pytań", które pomogły ujawnić potencjalnie istotne problemy tj.: Ile razy „produkt" jest dotykany w procesie? (i przez ile osób (minimum i maksimum)), Ile „produktów" przeszło przez Twoje ręce dzisiaj? A plan na jutro?, Od kiedy oczekuje na Twoją aktywność najstarszy „produkt" w Twojej kolejce zadań na dzisiaj? (dni/ godziny, zależnie od SLA), Ile nowych „produktów" oczekujesz w przyszłym tygodniu? Czy ta liczba jest mniejsza/ większa niż twoje możliwości przerobowe?, Jaki procent czasu Ty/ Twoi pracownicy przeznaczają bezpośrednio na pracę z „produktem"?, Jaka była wczoraj różnica wydajności pomiędzy najbardziej i najmniej wydajną osobą? Jaki jest tego powód?, Czy Ty/Twoi pracownicy wiecie, co musicie zrobić, aby otrzymać wyższą premię?, Ile pomysłów usprawnień procesu Twoi pracownicy przedstawili w zeszłym tygodniu? Ile z nich zostało wdrożone w życie?, Jak klienci oceniają czas dostarczania produktów/ usług Twojej jednostki?, A jak oceniają jakość usług?, Ile problemów z jakością wystąpiło wczoraj/ w ciągu poprzedniego tygodnia?

Wyniki otrzymanych odpowiedzi stanowiły podstawę do porównania percepcji uczestników procesu z rzeczywistością co określiło potencjalne problemy w procesie. Kontynuacją diagnozy było przeprowadzenie Mapowania procesu – MIFA. Miał on za zadanie wizualizację obecnego przepływu procesu od początku do końca. Pokazał on informację o nieefektywności ze szczególnym naciskiem na wydłużony czas oczekiwania, ręczne przetwarzanie, przekazania zmiany aktora w procesie oraz czynności nie dodające wartości dla klienta.

Strumień przepływu procesu powstający w wyniku pracy zespołu pokazuje (na roboczo) poszczególne etapy :

- Kolejne kroki w procesie (od początku do końca).
- Liczbę i miejsca powrotów w procesie.
- Czasy oczekiwania w procesie (Lead Time).
- Faktyczne czasy procesowania dla każdego kroku (Touch Time).
- Identyfikację problemy nieefektywności w procesie.

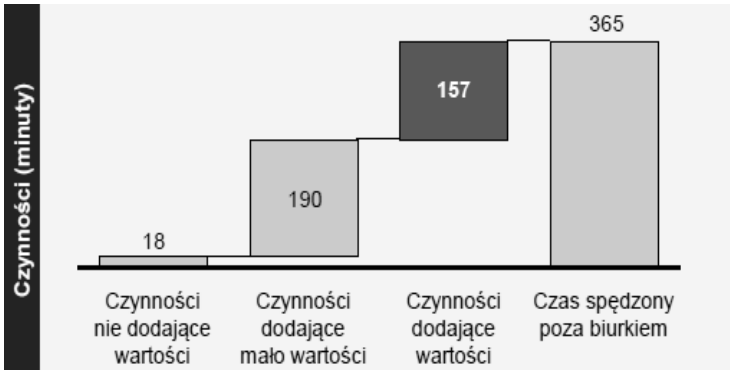
Idąc dalej metodyką Lean należało wykonać ocenę efektywności – OPE. Pozwoliło to zidentyfikować nieefektywności w wykorzystaniu dostępnych zasobów. Bardzo ważnym etapem diagnozowania było również wykonanie oceny organizacji miejsca pracy (Analiza Spaghetti), która służyła do graficznego przedstawienia czynności wykonywanych z dala od biurka nie przynoszących wartości dodanej do wykonywanego zadania.



Rys. 1. Analiza pracy w oddziale

Źródło: DnB Nord.

Otrzymane na podstawie tej analizy wyniki ukazały kolejne możliwości usprawnień.



Rys. 2. Analiza spaghetti zamieniona na czasy realizacji czynności

Źródło: DnB Nord.

Po przeprowadzeniu szeregu diagnoz i określeniu dostępności zasobów do zapotrzebowania nadszedł czas na zaprojektowanie rozwiązań docelowego kształtu procesu, którego głównymi zadaniami były:

- Priorytetyzacja inicjatyw na podstawie przewidywanego wpływu oraz łatwości wdrożenia.
- Definiowanie docelowej mapy MIFA. Standaryzacja nowego procesu – definiowanie SOPów (Standardowych Procedur Operacyjnych).
- Dostosowanie zasobów do zapotrzebowania.

Opracowanie skutecznego rozwiązania możliwe było po ustaleniu, co leży u jego źródła. Zdefiniowanie potencjalnych usprawnień musiało zostać poprzedzone dokładnym określeniem problemu źródłowego. Potencjalne usprawnienia miały charakter stały, a nie tymczasowy. Przy identyfikacji korzystano głównie z jednego pytania „DLACZEGO" – wielokrotne zadanie tego pytania najskuteczniej doprowadzało do poznania problemu.

Gdy wykonano już wszystkie powyższe działania możliwe było przejście do implementacji zdefiniowanych rozwiązań, lecz utrzymanie pozytywnych efektów zmiany procesu wymagało ciągłego poszukiwania dalszych usprawnień.

Infrastruktura zarządcza w myśl zastosowanej metodyki nazwano „karoserią", a jej głównymi zadaniami był pomiar wydajności procesu, rozwój pracowników oraz zarządzanie zmianą w procesie.

Dzięki określeniu zadań i odpowiedzialności poszczególnych uczestników wyeliminowane zostały „luki kompetencyjne".

Głównymi aktorami zdefiniowanymi dla potrzeb tego procesu zostali:

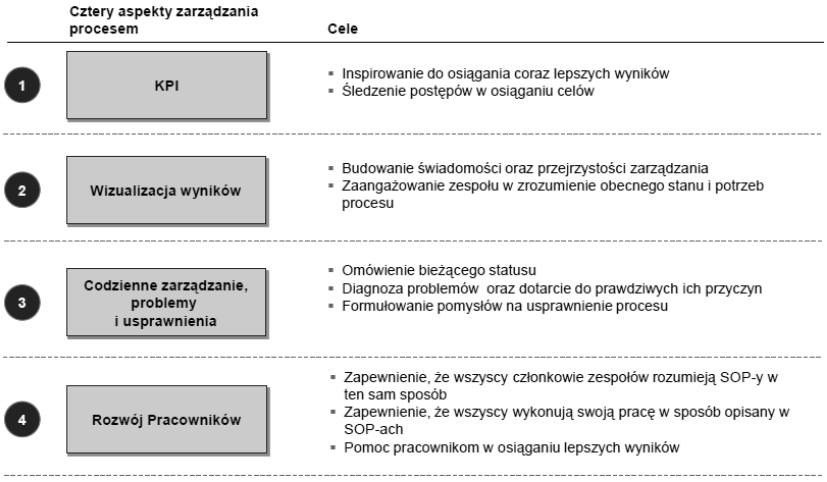
Właściciel procesu – którego głównym zadaniami było: zarządzanie wydajnością procesu od początku do końca (end-to-end), proponowanie i uzgadnia KPI dla wszystkich uczestników procesu, zarządzanie zmianą w procesie, wspieranie Liderów Zespołów w zarządzaniu wydajnością, analizowanie wyniki (KPI) procesu oraz inicjowanie działań naprawczych, badanie zapotrzebowania na zasoby do realizacji procesu oraz podejmowanie działań optymalizacyjnych oraz bycie coachem dla Liderów Zespołów.

Kolejny uczestnik procesu to Dyrektor jednostki, który odpowiedzialny jest zarządzanie osobami zaangażowanymi w proces w jego jednostce. Dokonuje on oceny wydajności poszczególnych pracowników na podstawie realizacji KPI, wspiera Właściciela Procesu w identyfikowaniu nieefektywności w procesie oraz implementowaniu rozwiązań usprawniających proces w podległych mu zespołach, analizuje Tablice wyników w zespołach, szkoli Liderów Zespołów i członków zespołów.

Lider zespołu codziennie weryfikuje wydajność członków swojego zespołu uzupełnia dane na Tablicy wyników, prowadzi dzienne spotkania zespołu, wspiera Właściciela Procesu i Dyrektora jednostki w identyfikowaniu nieefektywności oraz ich eliminowaniu, wspiera w realizacji codziennych zadań członków swojego zespołu, zachęca członków swojego zespołu do identyfikowania problemów w procesie oraz generowania pomysłów usprawnienia.

Członek zespołu wykonuje swoje czynności w procesie zgodnie z SOP, identyfikuje nieefektywności w procesie i możliwości jego usprawnienia, zgłasza pomysły usprawnienia procesu poprzez eliminację błędów i niepotrzebnych powtórzeń w swoim zakresie obowiązków, nadzoruje wdrożenie przydzielonych mu zadań usprawniających proces.

Metodyka Lean zastosowana w Banku wprowadziła szereg narzędzi służących menadżerom do zapewniania dobrych wyników procesu i jego udoskonalania co ukazuje schemat na rysunku 3.



Rys. 3. Cztery aspekty zarządzania procesem

Źródło: DnB Nord.

Cele każdego procesu realizowanego w Banku określone są w jego Strategii oraz Budżecie na dany rok. Pozwala to na zdefiniowanie KPI dla wszystkich procesów i odnoszą się do Celów kosztowych (UPC) i Kosztu ryzyka (dla procesów kredytowych). W myśl LEAN wygląda to tak, że KPI powinny być zdefiniowane właściwie dla Właściciela Procesu, uczestników tego procesu oraz pozostałych osób wspierających jego realizację.

Z założenia KPI dla poszczególnych aktorów procesu zostały ustawione kaskadowo w dół. Cele dla procesu ustalono podczas fazy transformacji, gdzie właściciel Procesu miał KPI identyczne jak w fazie transformacji. Cele Liderów zespołu były co najmniej sumą celów wszystkich członków zespołu. KPI członka zespołu składały się z celów indywidualnych i zespołowych. Dlatego też cele Dyrektorów Jednostek uzależniono od procesów w których biorą udział jego pracownicy.

Odpowiednia wizualizacja wyników dostarczała bieżących informacji o aktualnym poziomie realizacji założonych wyników dlatego też była:

- Dostępna.
- Przejrzysta.
- Zorientowana na realizację celu.
- Łatwa do aktualizacji.

Projekt ten zakładał ustawienie tablic w miejscu pracy zespołu, aby każdy z jego członków łatwo mógł zobaczyć aktualne wyniki efektywności. Prosta konstrukcja umożliwiła

zrozumienie wyników również dla osób nowych w zespole. Kluczowe wskaźniki pokazywały historię realizacji w krótkim okresie (np. wyniki z ostatniego tygodnia). Były one łatwe do utrzymania, zazwyczaj poprzez codzienną ręczną aktualizację. Dzięki dziennym spotkaniom w ramach zespołów możliwe było rozwiązywanie „od ręki prostych problemów związanych z realizacją procesu. Stwierdzono, że będzie to otwarta komunikacja informująca o wynikach zespołu, szybkie narzędzie do wdrażania zmian oraz okazja do ogłaszania i uczczenia sukcesów indywidualnych i zespołowych.

Metodyka Lean określiła menadżerom regularną komunikację na wszystkich szczeblach zarządzania procesem co spowodowało spójny przepływ informacji w procesie:

- Miesięczne spotkanie – Członka Zarządu z Właścicielem Procesu.
- Tygodniowe spotkanie – Właściciel Procesu z Liderami Zespołów.
- Codzienne spotkanie – Lider Zespołu z członkami zespołu.

Zarządzanie talentami to kolejny etap wdrożony poprzez skuteczny coaching. Jego trzy podstawowe elementy wdrożone w myśl realizowanych założeń to:

- Regularne treningi na których występowało zarządzanie świadomością zasad obowiązujących w procesie wszystkich członków zespołu poprzez regularne szkolenia i budowanie umiejętności coachingowych Liderów Zespołów poprzez regularny, ustrukturyzowany feedback.
- Prezentowanie właściwych postaw, które przejawiało się dzieleniem się najlepszymi praktykami i wyróżnieniem pożądanych zachowań członków zespołu na dziennych spotkaniach, okazjonalne angażowanie dyrektorów jednostek do dawania dobrego przykładu oraz uczenie Liderów Zespołów zarządzania niską zdolnością lub niechęcią do współpracy.
- Wyróżnianie najlepszych poprzez śledzenie realizacji celów poprzez wszystkich członków zespołu oraz wyróżnienie osób osiągających ponadprzeciętne wyniki podczas wizyt Członków Zarządu w Departamentach.

Stwierdzono, że zarządzanie zmianą to klucz do utrzymania efektów transformacji. Właściciel Procesu powinien pamiętać aby motywować pracowników do pozytywnego i otwartego myślenia. Zrozumiale i otwarcie komunikował swoje oczekiwania. Powinien on również budować atmosferę współpracy w zespołach i wypracowywać nowe standardy zawsze z udziałem członków zespołów. Zawsze tłumaczyć „dlaczego" i budować atmosferę pełną zaufania bez obaw. Zachęcać pracowników do zadawania pytań, mobilizować zespół do dalszych usprawnień procesu – dawać dobry przykład poprzez zgłaszanie własnych pomysłów na usprawnienia i oceniać na bieżąco „sprawiedliwie".

Postawy i zachowania też dostały swoją nazwę w ramach zastosowanej metodyki, była to kierownica i właśnie w ten sposób stworzono już model, który posiadał silnik,

karoserię i możliwość sterowania. Ten behawioryzm wprowadził współpracę w duchu „zorientowania na klienta" Stawiał na ciągłą poprawę w zakresie kreowania zrozumienia i wiary w nowe cele. Pokazał nowe priorytety zachowań, czyli role modelowe wg credo „przykład idzie z góry". Określił częstość i spójność komunikacji. Dał możliwość jasnego podziału ról i odpowiedzialności. Kierunkował na doskonalenie umiejętności członków organizacji. Zmiany zachowań wymagały ogromnego wysiłku oraz poświęcenia dużej ilości czasu w całym procesie zmiany. Dlatego też ukierunkowano się na cztery podstawowe obszary zmian, potrzebne do kształtowania postaw i zachowań:

- Przekonanie ludzi do zmiany.
- Zachowanie liderów.
- Rozwój kompetencji.
- Mechanizmy formalne.

Za najważniejsze ogniwo przemiany postaw i zachowań członków organizacji określono LIDERA. Stwierdzono, że to właśnie on jest blisko pracowników i aktywnie uczestniczy w komunikacji z nimi. Wdrożenie tych standardów pozwoliło LIDEROWI w określony z góry sposób realizować zadania i rozwiązywać problemy poprzez :

- Codzienne przekazywanie informacji o osiągnięciach i realizacji założonych celów.
- Prowadzenie porannych spotkań, na których przeglądane są wyniki i diagnozowane źródła nieefektywności.
- Dzielenie się swoimi obserwacjami z zespołem aby pomóc w diagnozowaniu problemów i wprowadzaniu usprawnień.
- Odbywa spotkania z liderami innych zespołów/ jednostek, by wspólnie monitorować i zarządzać procesem.

3. Podsumowanie – co się zmieniło dzięki LEAN MANAGMENT

LEAN MANAGMENT jako metoda i filozofia na dobre zadomowiła się w banku jako ciągły proces poprawy jakości funkcjonowania. Projekt Symfonia (mający na celu poprawę zaistniałego stanu) zmienił się w Departament Jakości i zarządzania procesami. Główne projekty realizowane w ramach metodyki LEAN doprowadziły do implementacji zmian w banku poprzez uproszczenie dokumentacji dla klientów indywidualnych – powstała nowa Kompleksowa Umowa o usługi bankowe oraz Regulamin, dzięki którym m.in. wyeliminowano konieczność wypełniania formularzy przez Klienta oraz wprowadzono możliwość aktywacji produktów (np. karty debetowej) w dowolnym momencie, bez konieczności podpisywania z Klientem dodatkowych umów bądź aneksów i dlatego prace nad dokumentacją dla Klientów instytucjonalnych ruszą niebawem.

Część czynności została zautomatyzowana (np. potwierdzanie Wniosku o kartę debetową), a część wykonywana jest już po wyjściu klienta z oddziału (np. parametryzacja pełnomocników), dzięki czemu klient oszczędza czas. Dosłownie „przed chwilą" wdrożony został ostatni element układanki – Generator Umów. Dzięki niemu przygotowanie umowy (zarówno dla Klienta indywidualnego jak i instytucjonalnego) jest właściwie przyjemnością – wystarczy podać modulo Klienta, zaznaczyć odpowiednie check-boxy, kliknąć przycisk „generuj umowę", a umowa wygeneruje się automatycznie.

Efekt? Czas, jaki klient spędza w oddziale żeby otworzyć rachunek został skrócony kilku godzin do 25-39 minut, zarówno w przypadku klientów indywidualnych jak i MSP. Czyli nawet sześciokrotnie w stosunku do stanu wyjściowego! To chyba najlepsza ilustracja jak działa i jakie efekty może przynieść Lean Management.

Efekty są również widoczne nie tylko po stronie klientów. Poprawił się też komfort pracy pracownikom. Sprawiło to, że nie tracą oni czasu na zbędne czynności, nie muszą wypełniać niezliczonych dokumentów ani frustrować się czekając na odpowiedź bądź zatwierdzenie wniosku. W to miejsce – „uwolnione moce przerobowe" mogą skierować gdzie indziej – więcej uwagi poświęcić klientom.

Literatura

1. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
2. Imai M., *Gemba Kaizen – Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes 2006.
3. Womack J.P., Jones D.T., *Lean Thinking – szczupłe myślenie*, ProdPress 2003.
4. Skrzypek A., *Kaizen jako narzędzie doskonalenia zarządzania w przedsiębiorstwie*, Problemy jakości 2'2012.
5. Wasilewski L., Kaizen, *Tajemnica sukcesu Japon*, Zetom 1997.
6. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Summary

The article is an illustration of the concept of Lean Management – its use in the management of modern enterprise. At the same time it shows an example of an organization that has successfully applied its methods and philosophy to restructure their processes and procedures. It showing three areas of implementation of changes to the operating system, management infrastructure and the attitudes and behaviours of members of the organization.

Elżbieta Gulańczyk[1]

Kultura organizacyjna jako element kreowania organizacji przedsiębiorczej

Streszczenie

Celem pracy było zbadanie kultury organizacyjnej w Spółce Kapitałowej S.A. w Lublinie. Analiza wyników badań pozwoliła porównać różnicę między obecnym profilem kultury organizacji „hierarchia i rynek" a profilem pożądanym przez pracowników „adhokracji i klanu". Do zdiagnozowania kultury organizacyjnej pod kątem dokonania zmian w jej zarządzaniu posłużono się Modelem Wartości konkurującej K. S. Quinna i R. E. Camerona. Po dokonaniu zmiany kultury organizacyjnej firma ma szansę stać się organizacją przedsiębiorczą.

1. Wprowadzenie

Grecki filozof Heraklit powiedział przed wiekami: "*wszystko przemija prócz zmiany*".

Starożytny myśliciel uważał zmianę za jedno z elementarnych praw rządzących całą naturą, siłę napędową wszelkiego bycia. Twierdził, że bez niej nie ma rozwoju.

Nie ma chyba takiej firmy, która przetrwałaby przez wiele lat bez zmian w sposobach zarządzania i organizacji uwzględniających stale zmieniający się otaczający ją świat. Aby nadążyć za tymi zmianami i odpowiednio – w odpowiednim czasie i zakresie – je zastosować, niezbędna jest właściwie przeprowadzona diagnoza aktualnego stanu kultury firmy (organizacji).

Odpowiednie diagnozowanie organizacji jest czymś oczywistym i dawno zostało zaakceptowane w praktyce zarządzania.

W polskich realiach kultury organizacji przedsiębiorczych powstawały trzytorowo. Część przedsiębiorstw zasymilowała podstawy kultury z firm zachodnich i w miarę szybko odsunęły na dalszy plan stare urzędnicze wzorce zachowań, odmłodziły, sfeminizowały załogę i szybko wprowadziły nowe kodeksy zachowań. Druga cześć przed-

1. Politechnika Lubelska.

siębiorstw tworzyła kultury spontanicznie pod wpływem jakiejś wiodącej grupy. Ta spontaniczność wyszła jednym firmom na dobre, a innych już nie ma na rynku. Trzecia część przedsiębiorstw są to z reguły silne firmy, które mają wiedzę o przedsiębiorczym i nowoczesnym zarządzaniu same inicjują programy formowania kultury. Czynią to samodzielnie lub zlecają usługę konsultantom. Jest to konieczne zwłaszcza w firmach planujących intensywny rozwój. Najtrudniejsza sytuacja występuje wówczas, gdy wymagana jest gwałtowna zmiana kultury. Wiadome jest, że firmy nie zmieniają kultury od tak sobie. Konsekwencją zawsze jest sytuacja kryzysowa, presja zewnętrzna, która może wywołać wiele konfliktów. Firmy mogą wybrać kierunek radykalnych zmian polegający często na wymianie całego personelu przy rozwiązaniu instytucji i ponownie rozpocząć nabór do nowej firmy według odmiennych kryteriów.

Natomiast wybierając nieco mniej radykalne metody, które polegają na stopniowych przemianach wprowadzanych ewolucyjnie muszą być stanowcze w swoich działaniach.

Na tę fazę zmian przeznaczają zazwyczaj kilka lat. W przeciwnym razie wszelkie gwałtowne posunięcia w tej delikatnej kwestii grożą konfliktami. Dużą rolę w modyfikowaniu kultury jest otwarcie się firmy na zewnątrz poprzez staże, szkolenia, naśladownictwo, obserwację własną wraz z przeniesieniem jej na własny grunt. Aby zmiany się powiodły należy badać kulturę po to by wiedzieć i ją rozumieć. Można to uczynić własnymi siłami lub przez konsultantów. Badania te powinny dostarczyć informacji, na podstawie, których można będzie zidentyfikować „tajne umowy społeczne", będące istotą kultury organizacyjnej.

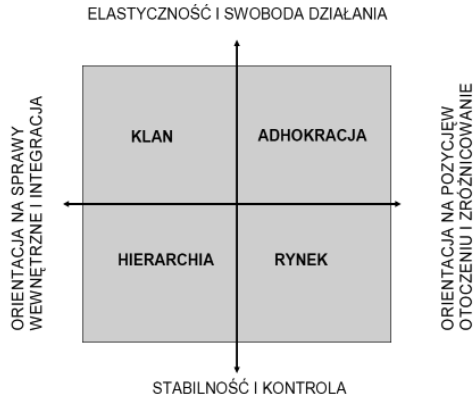
2. Model Quinna i Camerona

Jedną z ciekawszych metod diagnozowania kultury organizacji przedsiębiorczych pod kątem konieczności dokonania zmian w jej zarządzaniu jest opracowany przez badaczy Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna model wartości konkurujących służący systematyzowaniu i interpretowaniu zjawisk występujących w firmie. Zastosowanie tego modelu pozwala na określenie najważniejszych wymiarów kultury organizacji i skupienie analiz badawczych. Jest użytecznym narzędziem diagnozowania kultury firmy i wprowadzania w niej zmian.

K. S. Cameron i R. E. Quinn za najważniejsze wymiary charakteryzujące kulturę organizacyjną uznali: stabilność – elastyczność (trwałość – dynamika) oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja – orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Poprzez skrzyżowanie tych dwóch wymiarów autorzy stworzyli model tzw. model wartości konkurujących, który przedstawia cztery idealne typy kultur (rysunek 1): *klan* – (przyjazne miejsce pracy, współdziałanie i współpraca, *adhokrację* – dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność, *hierarchię* – sformalizowane miejsce pracy, duża zależność

podwładnych od przełożonych oraz *rynek* – priorytetem jest osiąganie wyników i realizacja zadań)[2]. W przyjętym modelu wyodrębnia się cztery typy kultury organizacji, które w następujący sposób opisane zostały przez jego twórców.

Kultura klanu – firma stwarza przyjazną atmosferę wewnątrz i przyjazne środowisko pracy, w którym ludzie z przyjemnością ze sobą współpracują – praca zespołowa. Organizacja przypomina wielką rodzinę. Menadżerowie pełnią role doradców, mentorów. Firma trwa dzięki lojalności, dużym zaangażowaniu i przywiązaniu pracowników. Miarą sukcesu są silne więzi, duże morale i troska firmy o pracowników a także o rozwój zasobów ludzkich. Głównym założeniem kultury klanu jest zarządzanie przez pracę zespołową, rozwój osobisty, klientów należy traktować jak partnerów, firma stwarza przyjazną atmosferę pracy. Zadaniem menadżerów jest delegowanie uprawnień pracownikom, propagowanie do postawy zaangażowania i lojalności, zadbanie o to, by pracownicy wyznawani te same wartości, mieli wspólne cele i podobne przekonania. Zadowoleni i oddani pracownicy gwarantują wzrost efektywności.



Rys. 1. Model wartości konkurujących

Źródło: Cameron K.S., Quinn R.E, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2003, s. 40.

Kultura adhokracji – organizacja, w której dominuje ten typ kultury charakteryzuje się tym, że jest dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Władza jest tymczasowa, to kto ją sprawuje zależy od aktualnie rozwiązywanego problemu. Ludzie nie boją się ryzyka, a kierownicy wyróżniają się kreatywnością i innowacyjnością. Wysoka chęć do eksperymentowania i wprowadzania nowości. Nastawienia na wzrost, podejmowanie wyzwań

2. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39-40.

i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukcesem firmy jest oferowanie unikatowych produktów usług oraz zajęcie pozycji lidera. Zachęcanie do swobody zachowań organizacyjnych. Sprawni szefowie są na ogół przedsiębiorczy, wizjonerscy, nowatorscy, pomysłowi, nie boją się ryzyka i są zapatrzeni w przyszłość. Przywódcy łamią zasady. W kulturze innowacji największą wartość mają innowacyjne produkty, usługi, twórcze rozwiązania problemów, nowatorskie pomysły oraz zdobywanie nowych rynków – one też wyznaczają dominujące kryteria efektywności. Sztandarowym hasłem nadającym kierunek działaniom jest to, że nowe pomysły kreują nowe rynki, nowych odbiorców i nowe możliwości. Ten typ organizacji najszybciej reaguje na szybko zmieniające się warunki, jest typowy dla ery informacji.

Kultura hierarchii – to organizacja wysoce sformalizowana ze ścisłą hierarchią. Dominacja świata procedur. Kierownicy są nastawieni na koordynacje i organizowanie; oczekują wysokiej efektywności. Najważniejsza jest sprawność działania. Spójność gwarantowana jest przez formalne reguły działania. Miarą sukcesu jest pewność działania. Najlepsi szefowie to tacy, którzy są dobrymi organizatorami, kontrolerami, obserwatorami, administratorami, koordynatorami i potrafią nakłonić pracowników do wydajnej pracy. Przywódcy wzmacniają zasady. Kryteriami efektywności najwyżej cenionymi w kulturze hierarchicznej są sprawność, terminowość, praca bez zakłóceń i przewidywalność. Gwarancją sukcesu ma być przestrzeganie reguły, że kontrola wpływa na wzrost wydajności (przez eliminowanie marnotrawstwa i przerost zatrudnienia), a co za tym idzie, na wzrost efektywności. Od organizacji hierarchicznych nie oczekujemy elastyczności, ale kompetencji i perfekcji.

Kultura rynku – w firmie liczą się głównie wyniki, a ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji Szefowie uznawani za najsprawniejszych mają skłonność do dopingowania ludzi do ciężkiej pracy, poganiania, nadzorowania. Są dobrzy w dyrygowaniu innymi, osiąganiu wyników, negocjowaniu warunków i motywowaniu ludzi. Kryteria efektywności najwyżej cenione w kulturze rynkowej to: osiąganie celów, zwycięstwo w walce konkurencyjnej, powiększenie udziału rynku i polepszenie wyników finansowych. Wychodzi się z założenia, że konkurencja stanowi bodziec do wzrostu wydajności, co pociąga za sobą większą efektywność.

Kultura organizacyjna jest zasadniczym czynnikiem wpływającym na efektywność każdego przedsiębiorstwa. Autorzy uzasadniają to twierdzenie, przytaczając wyniki

badań i przykłady znanych firm, oraz przedstawiają sprawdzoną metodę diagnozowania i zmiany kultury.[3]

Zmiana kultury organizacyjnej wyraża się w jej przejściu ze stanu dotychczasowego do stanu oczekiwanego, jednoznacznie odmiennego. Oznacza to, iż owa modyfikacja dotyczy istotnych elementów kultury organizacyjnej i ma charakter:

- Celowy oraz intencjonalny
- Empirycznie sprawdzalny oraz trwały

Teoretyczną podstawą tej metody jaką jest model wartości konkurujących i jej narzędzia, umożliwiają one ocenę kultury konkretnej organizacji i opracowanie strategii zmian.

3. Diagnoza kultury organizacyjnej w Spółce Kapitałowej S.A. w Lublinie

W celu zdiagnozowania kultury organizacyjnej wybrano, ankietę do oceny kultury organizacyjnej, która określi jaki profil kultury dominuje a jaki jest profil pożądany w badanym przedsiębiorstwie (Spółce Kapitałowej S.A. na terenie miasta Lublina).

Organizacja i dobór grupy badawczej.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od stycznia do kwietnia 2011 roku. Podmiotem badań byli zatrudnieni pracownicy w Spółce Kapitałowej S.A. w Lublinie będący jednocześnie akcjonariuszami firmy.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy a badaniami objęto osoby zatrudnione na różnych stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie. Respondenci stanowili grupę zróżnicowaną ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy w firmie oraz łączny staż pracy zawodowej i miejsce pracy. Ankiety rozdano wszystkim 87 zatrudnionym pracownikom.

Udział w ankiecie wzięło 22 pracowników na 87 rozdanych ankiet co stanowi 26%.

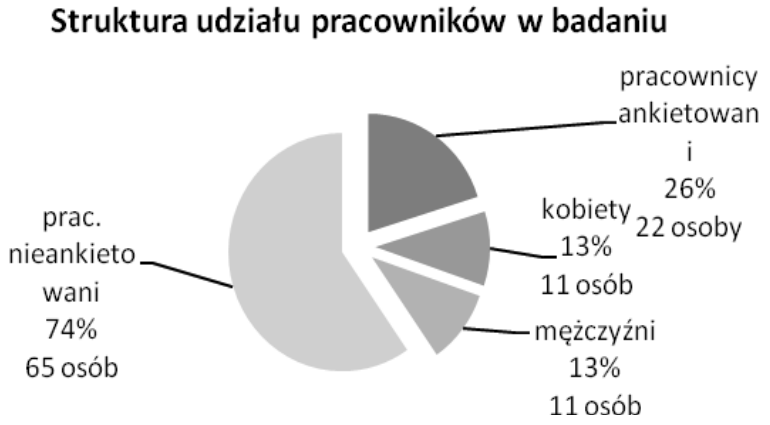
Wśród 22 pracowników, którzy wzięli udział w ankiecie 5 osób to pracownicy zatrudnieni na stanowiskach administracyjno – biurowych i 17 osób to osoby zatrudnione na stanowiskach obsługi klienta. Kobiet w grupie badanych było 11 co stanowi 13 %, mężczyzn było również 11 co też stanowi 13 % do ogólnej liczby zatrudnionych pracowników (87 osób).

3. Szerzej K. S.Cameron i R.E. Quinn, op.cit., s. 9-24.

Tab. 1. Struktura udziału pracowników Spółki Kapitałowej S.A. w ankiecie

Struktura udziału pracowników w badaniu	Udział procentowy	Liczba osób
Pracownicy ankietowani	26%	22
Kobiety	13%	11
Mężczyźni	13%	11
Pracownicy nieankietowani	74%	65
Ogółem	100%	87

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.



Wykres 1. Struktura udziału pracowników w badaniu

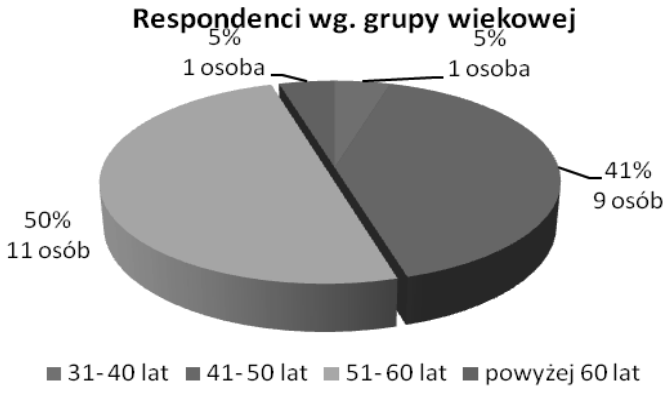
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Respondenci według grupy wiekowej – dominującą grupą wiekową stanowili respondenci w przedziale wiekowym 51-60 lat to jest 11 pracowników co stanowiło 50% badanych, druga grupa w liczbie 9 osób to przedział wiekowy 41 – 50 lat stanowiący 41% do ogólnej liczby badanych i po jednej osobie pracownicy mieszczący się w przedziale wiekowym 31-40 lat i powyżej 60 lat stanowiło to po 5% ogólnej liczby respondentów.

Tab. 2. Respondenci w/g grupy wiekowej

Respondenci w/g grupy wiekowej	Udział procentowy	Liczba osób
31- 40 lat	5%	1
41- 50 lat	41%	9
51- 60 lat	50%	11
powyżej 60 lat	5%	1
Ogółem	100%	22

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.



Wykres 2. Struktura udziału pracowników w badaniu wg grupy wiekowej

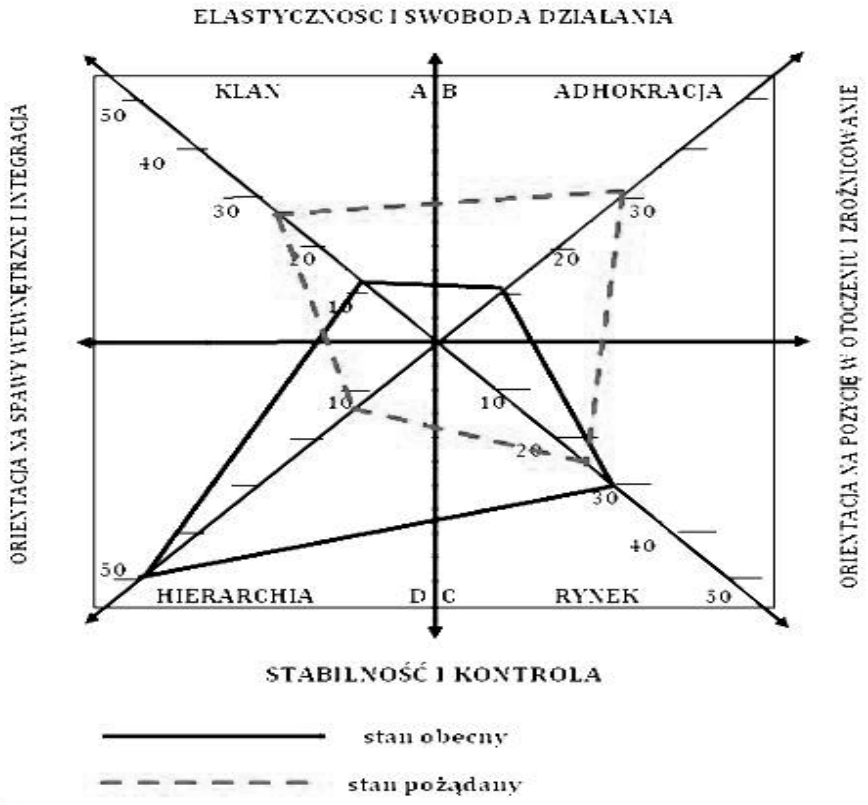
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przy użyciu kwestionariusza ankiety sporządzono obecny oraz pożądany profil kultury organizacji dla Spółki Kapitałowej S.A. w Lublinie. który przedstawiono w tabeli 3 i w postaci graficznej na wykresie 3.

Tab. 3. Uśredniony profil kultury organizacyjnej dla Spółki Kapitałowej S.A.

Wynik uśredniony zbiorczy dla całej Spółki Kapitałowej S.A.			
Profil kultury		Stan obecny	Stan pożądany
Klan	A	12	28
Adhokracja	B	11	30
Rynek	C	30	26
Hierarchia	D	48	14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.



Wykres 3. Profil ogólny kultury organizacyjnej spółki kapitałowej S.A.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza wykresu nr 3 pozwala stwierdzić, że dominującym obecnym typem kultury Spółki Kapitałowej S.A. jest kultura hierarchii (48) z bardzo mocno akcentowaną kulturą rynku (30). Zdecydowanie mniej respondenci akcentują kulturę klanu (12) i kulturę athokracji (11). Cechą charakterystyczną obecnego typu kultury jest koncentracja na sprawach wewnętrznych przy jednoczesnym silnym ukierunkowaniu na stabilność i kontrolę.

W mniejszym stopniu eksponowana jest własna pozycja w otoczeniu a elastyczność i swoboda działania jest właściwie marginalizowana..

Zupełnym przeciwieństwem obecnego stanu rzeczy jest sytuacja pożądana przez uczestników badania, w której wyraźnie dominuje kultura adhokracji (30) i kultura klanu (28) oraz na nieco niższym poziomie kształtuje się kultura rynku (26), natomiast zdecydowanie niechętnie ankietowani odnoszą się do wymiaru kultury hierarchii (14).

Cechą charakterystyczną pożądanego typu kultury jest elastyczność i swoboda działania z ukierunkowaniem na sprawy wewnętrzne i pozycję na rynku. Natomiast nie pożądanym według badanych jest hierarchia, stabilność i kontrola.

4. Zakończenie

Z powyższych badań wynika, że istnieje konieczność dokonania zmian w zakresie kultury organizacyjnej Spółki Kapitałowej S.A. poprzez dostosowanie profilu obecnego „hierarchia i rynek" do profilu pożądanego czyli „adhokracji i klanu". Analizując różnice między stanem obecnym a pożądanym trzeba określić, na które aspekty kultury organizacji należy położyć większy nacisk, na które mniejszy, a które pozostawić bez zmian. Z badań wyraźnie wynika, że trzeba nadać większe znaczenie ćwiartkom „adhokracji i klanu" a zmniejszyć znaczenie „hierarchii i rynku". Tym samym wyniki badań potwierdziły postawioną w niniejszej pracy badawczej tezę, że firma wymaga zmian, które umożliwią jej skuteczne przedsiębiorcze zarządzanie i właściwe funkcjonowanie w zmieniającym się wciąż otoczeniu. Należy zwrócić szczególną uwagę na poprawę sposobu zarządzania. Tylko sprawni szefowie. którzy są na ogół przedsiębiorczy, wizjonerscy, nowatorscy, pomysłowi, nie boją się ryzyka i są zapatrzeni w przyszłość, są zdolni do pokierowania firmą aby stała się przedsiębiorcza i konkurencyjna na dynamicznym rynku.

Literatura

1. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana model wartości konkurujących*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin Sp. z o.o., Warszawa 2002.
4. Zbiegień – Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Summary

Organizational culture as a part of creating an entrepreneurial at organization

The aim of this study was to examine of the organizational culture of a company operating in Lublin. Analysis of the results allows to compare the differences between the current profile of organizational culture 'hierarchy and market' and the profile 'clan and adhocracy ' which is desired by the workers of this organization. To diagnose the organizational culture in terms of making changes in its management was used a model of the competing values of RE Quinn and KS Cameron. After changing the organizational culture the company is likely to become an entrepreneurial organization.

Wojciech Stypułkowski[1]

Zaufanie jako czynnik rozwoju regionalnego

Streszczenie

W referacie przedstawiono problem zaufania i jego wpływ na rozwój regionalny. Pełni ono niezwykle istotną rolę w działalności gospodarczej, sprzyja obniżaniu kosztów transakcyjnych i budowie sieci powiązań. To właśnie te czynniki są istotne na poziomie regionalnym, gdzie pojedynczy podmiot nie jest w stanie sam z siebie wykreować odpowiedniego potencjału rozwojowego.

1. Istota zaufania i jego rodzaje

Zaufanie jest jednym z głównych czynników wpływających na rozwój kapitału społecznego. Wpływ ten jest wielokrotnie podkreślany zarówno w aspekcie makro-, jak i też mikroekonomicznym. Od zaufania bowiem zależy w dużej mierze gotowość do nawiązywania i utrzymywania relacji społecznych oraz współdziałania. Według R. Putnama jest ono zasadniczym składnikiem kapitału społecznego, ponieważ napędza współpracę, której prawdopodobieństwo wzrasta z poziomem zaufania w społeczeństwie[2].

Zaufanie możemy określić jako przekonanie co po pewnych określonych cech, np. uczciwości, które żywimy w odniesieniu do konkretnych ludzi, przedmiotów, czy też instytucji. Według P. Dasgupty zaufanie to „prawidłowe przewidywanie działań innych ludzi, które mają wpływ na działania jednostki w sytuacji, gdy wybór działania musi zostać dokonany, zanim możliwe będzie zaobserwowanie działań innych osób”[3]. Podobne stanowisko zajmuje A. Matysiak twierdząc, iż zaufanie jest pewną hipotezą

1. Doktorant na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku.

2. R. Putnam, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995, s. 258.

3. P. Dasgupta, *Economic Progress and the Idea of Social Capital*, [w:] P. Dasgupta, I. Serageldin (red.), *Social Capital. A Mulitifaceted Perspective*, The World Bank, Washington D.C. 2000, s. 330.

dotyczącą zachowania człowieka, która polega na przekonaniu, iż dana osoba będzie miała określone cechy i będzie postępowała w oczekiwany sposób[4].

Pojęcie zaufania jest w centrum teorii kapitału społecznego F. Fukuyamy. Według niego jest to „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach. Normy te mogą obejmować głęboko zakorzenione wartości dotyczące Boga i sprawiedliwości, ale także świeckie formy regulacji, np. również standardy obowiązujące w danej profesji lub przyjęte normy zachowania"[5]. Fukuyama traktuje zaufanie jako cechę istotną dla kultury społeczeństw, która ma istotny wpływ na ich dobrobyt oraz perspektywy rozwojowe. Rozumowanie takie prowadzi do wniosku, iż pochodnymi zaufania w znacznej mierze są produktywność oraz stan koniunktury gospodarczej.

Jedne z najszerszych podejść do problematyki zaufania jest związane z osobami D, Harrisona McKnighta, L. Cummingsa i N. L. Chervany'ego. Analizując proces budowy zaufania organizacyjnego wyodrębnili następujące jego kategorie, które możemy nazwać wymiarami zaufania[6]:

- Zaufanie kalkulacyjne – kształtuje się na fundamencie porównywania przewidywanych korzyści i kosztów z nawiązania danej relacji. W tym wymiarze zaufanie opiera się głównie na racjonalnym przekonaniu o opłacalności danej relacji;
- Zaufanie osobowościowe – zależy w dużej mierze od wrodzonych oraz nabytych w okresie dzieciństwa cech osobowości. O dużej skłonności do zaufania świadczyć mogą m.in.: skłonność do wczuwania się w sytuację innych, wrażliwość, odpowiedzialność, itp;
- Zaufanie instytucjonalne – oparte na formalnych regulacjach. Polega ono o kształtowanie poczucia bezpieczeństwa w odniesieniu do zabezpieczeń strukturalnych przejawiających się w formie gwarancji, regulacji, kontraktów oraz innych zabezpieczeń formalnych. Elementy te wpływają na stabilność sytuacyjną;
- Zaufanie percepcyjne – tj. oparte na postrzeganiu. Wymiar ten związany jest z poznawczymi cechami jednostek i opisuje zaufanie w kategoriach obserwacji wzajemnych zachowań, reakcji, czy sposobów postępowania. Z tego punktu widzenia zaufanie jest pochodną poczucia pewności wzajemnych zachowań oraz konsekwencji podejmowanych działań;
- Zaufanie kumulacyjne – opisywane także jako zaufanie oparte na wzajemnej wiedzy. Jest to najtrwalsza kategoria zaufania, która wymaga jednak dość długiego okresu

4. A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 53.

5. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1995, s. 35.

6. D. Harrison McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Initial Trust Formation in New Organizational* Relationship, „Academy of Management Review" 1988, nr 3, za: M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 157-158.

inicjacji. Mechanizm powstawania zaufania kumulacyjnego związany jest z procesami uczenia się i zdobywania nowych doświadczeń.

Kompleksowe podejście do problemu zaufania prezentuje polski socjolog P. Sztompka. Według niego ludzie próbują sobie radzić z niepewnością i ryzykiem, jakie przynosi przyszłość za pomocą trzech par orientacji: nadziei i rezygnacji, przekonania i wątpliwości oraz zaufania i nieufności. W przypadku ostatniej pary mamy do czynienia, w przeciwieństwie do pozostałych, z aktywnym przewidywaniem i stawianiem czoła nieznanej przyszłości. Zaufanie i nieufność przychodzą nam z pomocą, kiedy nie mamy pełnej kontroli nad przyszłymi wydarzeniami, ale tylko wtedy, gdy siłą sprawczą są ludzie. P. Sztompka postrzega obie kategorie jako swoisty zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi. Przy czym zaufanie jest zakładem pozytywnym, pozwalającym na aktywne zmierzenie się z przyszłością poprzez podjęcie działań pociągających za sobą niemożliwe do kontrolowania i częściowo niepewne konsekwencje. Z kolei nieufność powoduje obronne nastawienie do poczynań innych związane z negatywnymi wobec nich oczekiwaniami.[7]

Według P. Sztompki możemy wyróżnić kilka typów zaufania. Przy czym największe znaczenie mają jego trzy odmiany, tj. zaufanie osobiste, pozycyjne i publiczne[8]. Pierwsze z nich zwane również międzyosobowym lub interpersonalnym skierowane jest do konkretnych ludzi, z którymi wchodzimy w bezpośrednie relacje. Zaufanie pozycyjne odnosi się od określonych ról społecznych, zawodów, urzędów i stanowisk. Role te mają instytucjonalny charakter, a osoby postępujące zgodnie ze standardami obowiązującymi w danej profesji i przyjętymi normami zachowania zasługują na nasze zaufanie. Ostatnie z nich, zaufanie publiczne, skierowane jest do instytucji i organizacji rozumianych jako zbiory reguł strukturalnych, w obrębie których zachodzą działania i interakcje. Zaliczyć tu można szkoły, uniwersytety, kościoły, armię, sądy, policję, rząd, parlament, przedsiębiorstwa.

Wątek zaufania jako ważnego składnika podnoszącego wartość zasobów kapitału społecznego rozumianego jako sieci powiązań społecznych wprowadza J. Coleman. Podkreśla on, że w sytuacji gdy przypadkowe kontakty stają się bardziej regularne i wzajemne zobowiązania są w nich respektowane, między partnerami interakcji rodzi się osobiste zaufanie. Normy zaufania kształtują się głównie w zamkniętych strukturach społecznych, które są połączone silną więzią o osobistym charakterze, np. w tradycyjnych społecznościach lokalnych, czy też grupach przyjaciół[9]. Z kolei R. Putnam za zasadniczy składnik kapitału społecznego uznaje normy zaufania i uogólnionej wzajemności. Zwraca on uwagę na komplementarną rolę kontaktów i zaufania, które razem

7. P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 71-72.
8. P. Sztompka, op. cit., s. 71.
9. J. Coleman, *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990, s. 303-304.

mogą zapewnić najlepsze wykorzystanie zasobów. Uważa, że we współczesnych społeczeństwach masowych wymagana jest bardziej pośrednia, bezosobowa forma zaufania, czyli zaufanie społeczne[10]. Jest one niemożliwe do osiągnięcia bez efektywnej normy uogólnionej wzajemności, obejmującej swoim działaniem wszystkich lub przynajmniej większość obywateli.

To właśnie wzajemność tworzy określone kontinuum, przy czym wzajemność uogólniona wyraża się w odroczeniu gratyfikacji za udzieloną pomoc. Ofiarodawca pomimo braku odwzajemnienia nie powstrzymuje pomocy, bowiem kieruje się przekonaniem, że kiedy sam znajdzie się w potrzebie, być może ktoś mu pomoże. Uogólniona wzajemność jest kluczowym czynnikiem sprawiającym, że jednostki są skłonne w pewnym stopniu ufać także osobom, których nie znają osobiście. Założenie, iż wszyscy przestrzegają reguł życia zbiorowego jest przesłanką przestrzegania ich nawet w kontaktach z osobami, których wcześniej nie spotkaliśmy. Tak rozumiane zaufanie i zasada uogólnionej wzajemności przejawia się w uczciwości i przestrzeganiu prawa[11]. Ich wzajemne relacje mają charakter sprzężenia zwrotnego, prowadzącego do zwiększenia się poziomu kapitału społecznego. Według Putnama obywatele we wspólnocie obywatelskiej chętnie stosują się do reguł, które sobie sami narzucili, gdyż zdają sobie sprawę, że ich wolność jest następstwem uczestnictwa w podejmowaniu i realizacji wspólnych decyzji. Szczególnie widoczne jest to na poziomie lokalnym i regionalnym, gdzie społeczności tworzą struktury o większym stopniu integracji niż na poziomie makro.

Podsumowując powyższy przegląd definicji należy stwierdzić, iż zaufanie to zagadnienie wieloaspektowe, łączące się wszakże z pozytywnymi oczekiwaniami w stosunku do drugiej strony interakcji społecznej. Zaufanie można określić jako przeświadczenie o tym, iż inni członkowie społeczności będą zachowywać się w sposób zgodny z przyjętymi normami społecznymi oraz wynikające z tego przeświadczenia działania. Problem zaufania z reguły wiąże się z ryzykiem i wątpliwościami. Każde działanie społeczne bowiem zawiera element ryzyka i dopuszcza możliwość wystąpienia przynajmniej dwóch rozwiązań, tj. zysku i straty. Jednakże korzyści, jakie niesie za sobą zaufanie znacznie przewyższają ewentualne koszty.

2. Źródła zaufania

Jedną z zasadniczych kwestii, którą należy wziąć pod uwagę analizując problem zaufania, jest pytanie o jego źródła w stosunkach społeczno-gospodarczych. Osobiste zaufanie pomiędzy uczestnikami relacji społecznych rodzi się, gdy przypadkowe kontakty stają się bardziej regularne i wzajemne zobowiązania są w nich respektowane. W stabil-

10. R. Putnam, *Demokracja...op. cit.*, s. 265.

11. A. Kiersztyn, *Kapitał społeczny – ideologiczne konteksty pojęcia*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.

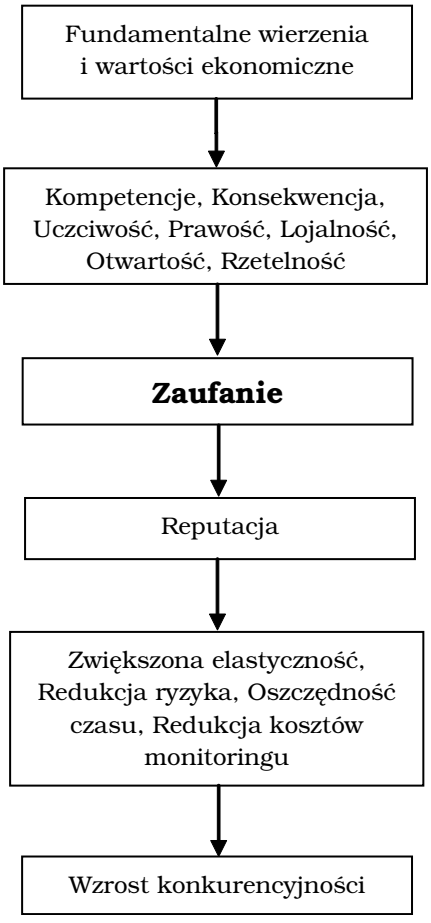
nym systemie, zaufanie będzie potwierdzane w kolejnych interakcjach. Zdaniem J. Colemana mamy wówczas do czynienia z pojawieniem się zaufania, które będzie oddziaływać na wszystkie, również przyszłe, jeszcze nie zaistniałe kontakty. Takie zachowanie staje się ważną normą społeczną[12]. Zdolność do obdarzania ufnością innych określana jest mianem zaufania uogólnionego, które nie odnosi się do wyłącznie do osób nam dobrze znanych, lecz dotyczy jednostek mniej znanych, w tym obcych. Jest to cecha bardziej złożonych systemów społecznych, gdzie obowiązuje zasada: ufam ci, ponieważ ufam innej osobie, a ona zapewnia mnie, że ufa tobie[13]. Podniesienie poziomu zaufania jest warunkiem koniecznym, aby pozytywne skutki kapitału społecznego wyszły poza krąg rodziny, czy przyjaciół. Zaufanie wówczas przybiera postać bezosobową, tzn. nie obdarzamy nim konkretnej osoby, ale potencjalnie każdą nową osobę, z którą wchodzimy w kontakty.

Warto również zauważyć, iż rodzaj zaufania zależy od rozmiaru społeczności. W małych (lokalnych) społecznościach zaufanie odznaczać się będzie silnym ładunkiem emocjonalnym. Wraz ze wzrostem społeczności coraz większa liczba relacji łączyć się będzie z zaufaniem wywodzącym się z procesów kognitywnych, w wyniku których różnicujemy jednostki (instytucje) na takie, którym ufamy, takie, które oceniamy jako niegodne zaufania oraz te, których nie potrafimy jeszcze ocenić[14]. Można w takim przypadku mówić o przekształceniu porządku społecznego opartego na zaufaniu osobistym, na porządek społeczny, w którym zaufanie jest systemowe, a więc wywodzi się z porządku normatywnego[15].

W związku z tym wydaje się, że przesłanki ufności można podzielić na mikro- i makrospołeczne. Do pierwszej grupy zaliczymy te, które są konsekwencją określonych cech osobowych. Do drugiej natomiast te, które wynikają z obowiązujących reguł działania, a więc przepisów prawnych, norm moralnych, czy też obyczajowych. W ujęciu A. Matysiaka w kontekście funkcjonowania mechanizmu rynkowego szczególnego podkreślenia wymagają następujące przesłanki zaufania[16]:

- wiedza o regułach gry obowiązujących w danej społeczności,
- reguły funkcjonowania jednostek w społeczeństwie są odzwierciedleniem istniejącego porządku normatywnego;
- racjonalność postępowania osoby ufającej. Wyklucza to takie cechy jak emocje, stereotypowe myślenie, zawiść i uprzedzenie;
- zgodność zachowań osoby, która jest obdarzona ufnością z oczekiwaniami wynikającymi z obowiązujących reguł gry,
- osoba ufająca nie zmienia swojego podejścia po fakcie.

12. J. Coleman, op. cit., s. 304-305.
13. P. Sztompka, op. cit., s. 75.
14. J. D. Lewis, A. Weigert, *Trust as Social Reality,* "Social Forces", 1985, Vol. 63, No. 4, s. 973.
15. R. Praszkier, *Zaufanie jako osiowy czynnik dynamiki kapitału społecznego*, „Trzeci Sektor", 2007, nr 10,
16. A. Matysiak, *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Ekonomista" 2000, nr 4, s. 528.



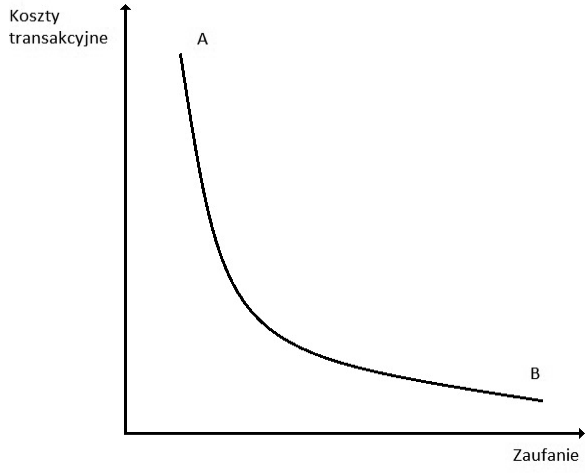
Rys. 1. Behawioralne podstawy zaufania

Źródło: P. Wilson, A. Kennedy, Trustworthiness as an Economic Asset, "International Food and Agrobusiness Management Review", 1999, nr. 2, s. 186.

Rysunek 1 przedstawia, mające wpływ na budowę zaufania, podstawowe przesłanki zarówno szczebla mikro-, jak i makro-, którymi są fundamentalne wierzenia i wartości oraz określone postawy, czyli uczciwość, lojalność, rzetelność, itp. Wspomniane wyżej kategorie zaufania, tj, zaufanie osobiste i społeczne (uogólnione) wyróżnia się w oparciu o te czynniki. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż w przeciwieństwie do uogólnionego, zaufanie indywidualne jest nieprzenośne, dotyczy bowiem ściśle określonych podmiotów. Natomiast kategoria zaufania społecznego odnosi się do każdej osoby i organizacji, która działa według ustalonych reguł. Jest przy tym oczywiste, iż w kontekście działań rynkowych istotne znaczenie mają oba typy zaufania, gdyż mikrospołeczne przesłanki ufności wpływają i modyfikują postawy makro poprzez ich konkretyzację.

3. Zaufanie w działalności gospodarczej

Opisane wyżej normy zaufania i wzajemności, które określają wzorce zachowań obowiązujących w życiu zbiorowym pełnią niezwykle istotną role w działalności gospodarczej. W przypadku, gdy w społeczeństwie występuje deficyt zaufania, pogłębia się niepewność, a przez to może zostać ograniczony zakres współdziałania. Ponadto deficyt ten może skłaniać do rozwiązań gorszych, ale za to bardziej bezpiecznych. W takim przypadku podstawowym warunkiem podjęcia efektywnej współpracy gospodarczej jest zmniejszenie niepewności za pomocą indywidualnych działań. Kluczowe znaczenia ma tu zdobywanie informacji o cechach osobowościowych przyszłych partnerów, a także szczegółowe negocjowanie kontraktów w celu uniknięcia oportunizmu z ich strony. Naturalną barierą ochronną jednostki przed zagrożeniem ze strony innych jest nieufność, jednakże jej istnienie generuje dodatkowe koszty. Związane są one z ponoszeniem wyższych nakładów na monitorowanie i realizację umów, jak również obejmują obronę praw własności z tytułu dodatkowych zabezpieczeń i ubezpieczeń majątku produkcyjnego lub osobistego. Konsekwencją rynkową takiej „kultury nieufności" są wyższe koszty transakcyjne, które zdaniem Fukuyamy są swoistym podatkiem narzuconym na działalność gospodarczą[17]. Zależność pomiędzy poziomem kosztów transakcyjnych a zaufaniem pokazuje rysunek 2.



Rys. 2. Poziom zaufania a wysokość kosztów transakcyjnych

Źródło: Ł. Hardt, *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa" 2005, nr 1-2, s. 7.

17. F. Fukuyama, op. cit. s, 40.

Gdy poziom zaufania pomiędzy partnerami jest wysoki, wówczas koszty transakcyjne są bardzo niskie (punkt B). W odwrotnej sytuacji koszty transakcyjne wzrastają do bardzo wysokiego poziomu (punkt A) w przypadku, gdy pomiędzy stronami kontraktu występuje duża nieufność. W krańcowym przypadku jakakolwiek wymiana pomiędzy podmiotami gospodarczymi będzie niemożliwa. Należy przy tym zauważyć, iż prawy dolny obszar wykresu przynależy niejako do ekonomii neoklasycznej, gdzie kontrakty są kompletne, a jednostki w pełni racjonalne i lojalne.

Zmniejszenie rentowności inwestycji wskutek wysokich kosztów transakcyjnych ogranicza zakres podejmowanej działalności gospodarczej. Dodatkowo w warunkach niepewności i deficytu zaufania jedyną racjonalną strategią uczestników życia gospodarczego jest unikanie współpracy, bądź też ograniczanie jej do grona osób najbliższych, a zwłaszcza do krewnych. Według Putnama „aktorzy w sytuacji określonej tego rodzaju równowagą społeczną mogą doskonale zdawać sobie sprawę, że wiedzie im się gorzej, gdyby im się wiodło, gdyby żyli w sytuacji równowagi opartej na większym zakresie współpracy, ale równocześnie osiągnięcie tej, dającej więcej szczęścia formy równowagi wykracza poza możliwości każdego z nich”[18]. Zaufanie może prowadzić do obniżenia kosztów transakcji pomiędzy dwoma partnerami poprzez likwidację kosztów kontroli partnera transakcji, a także jej przebiegu[19]. Zwiększenie poziomu zaufania może skłaniać do podejmowania bardziej skomplikowanych i mniej pewnych transakcji, gdyż ryzyko ich podjęcia jest zmniejszone o ryzyko współpracy z nieprzewidywalnym partnerem.

W powyższym ujęciu zaufanie staje się określoną i racjonalną strategią radzenia sobie z niepewnością i ryzykiem, jakie z konieczności wiąże się z każdą transakcją. Dzięki powtarzanym, korzystnym dla obu stron łańcuchom interakcji pomiędzy graczami może rozwinąć się zaufanie, które będzie skutkowało wyborem zachowania kooperacyjnego. W konsekwencji będzie ono określać obowiązujące wzorce stron, ułatwiając zarazem koordynowanie działań zbiorowych w instytucjonalnym kontekście rynku. Co więcej znaczenie zaufania jako czynnika, który sprzyja efektywności funkcjonowania systemu gospodarczego wzrasta wraz ze wzrostem ilości zawieranych transakcji oraz rozwojem specjalizacji zawodowej. Wynika to z faktu, iż prace wysoko specjalistyczne trudno poddać bezpośredniej kontroli i monitorowaniu[20].

Zaufanie jest także elementem ułatwiającym przepływ informacji w istniejących sieciach powiązań[21]. Jest to szczególnie istotne na poziomie regionalnym, gdzie wspólnota

18. R. Putnam, *Demokracja...*, op. cit., s. 277.

19. B. Łopaciuk-Gonczaryk, *Kapitał społeczny a nowa ekonomia instytucjonalna* [w:] M.S. Szczepański, K. Bierwiaczonek, T. Nawrocki (red.), *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008, s. 48.

20. A. Lewicka-Strzałecka, Zaufanie w relacji konsument – biznes, „Prakseologia”, nr 143/2003, s. 196.

21. Zob. m.in. I. Serageldin, C. Grootaert, *Defining social capital: an integrating view* [w:] P. Dasgupta, I. Serageldin (red.), *Social capital: a multifaceted perspective*, World Bank, Washington 2000, s. 40-58; S. Beugelsdijk,

nie ogranicza się do najbliższego kręgu rodziny i sąsiadów. Prowadzi to do poprawy komunikacji i współpracy zarówno pomiędzy ludźmi, jak i między przedsiębiorstwami. Pod tym względem zaufanie uzupełnia gęstość sieci powiązań odgrywając olbrzymią rolę szczególnie przy powiązaniach luźnych, gdzie brak stałych bezpośrednich kontaktów może wywoływać nieufność między stronami transakcji. Ekonomiczna wartość zaufania wynika z jego ścisłego powiązania z więzami społecznymi. Dzięki niemu przepływ informacji oraz zasobów niematerialnych poprzez sieci powiązań staje się szybszy i łatwiejszy. Zaufanie wzmacnia oba rodzaje powiązań zarówno te wiążące daną wspólnotę, jak i wychodzące poza nią powiązania pomostowe. Jeżeli dzięki tym powiązaniom możliwa jest poprawa sytuacji społeczności, to obecność zaufania wzmaga jeszcze bardziej te procesy.

W wielu pracach stwierdzono, iż zaufanie jest parametrem pozytywnie skorelowanym ze wzrostem gospodarczym. W badaniach empirycznych najczęściej wskazuje się, iż zmienna je reprezentująca istotnie oddziałuje na stopę inwestycji, jak również wpływa na wzrost innymi kanałami, np. poprzez kapitał ludzki. Posługując się agregacją danych na poziomie krajowym dodatki wpływ zaufania na wzrost gospodarczy wykazali m.in. S. Knack i P. Keefer[22], P. J. Zak i S. Knack[23] oraz S. Beugelsdijk i in.[24]. W wyniku przeprowadzonych badań P. J. Zak i S. Knack stwierdzili, iż wzrost zaufania o 10 punktów procentowych zwiększyłby roczną stopę wzrostu na osobę o ok. 0,5 %.

Podobne analizy z wykorzystaniem danych regionalnych przeprowadzali inni badacze. Miernik dotyczący zaufania był jednym z kilku stosowanych do badań. T. Casey wykazał, iż zaufanie jest najsilniej skorelowane z poziomem rozwoju gospodarczego różnych części Wielkiej Brytanii[25]. Zaufanie ujęte zostało we dwóch wymiarach: zaufania uogólnionego i zaufania do instytucji rządowych, które wykazywało w tym przypadku silniejszą korelację. Podobną analizę dla zachodniej części Niemiec przeprowadzili L. Blume i D. Sack[26]. Potwierdziła ona pozytywny wpływ zaufania na rozwój regionów. W przypadku badań prowadzonych przez S. Beugelsdijka i T. van Schaika wpływ ten był nieistotny statystyczne, aczkolwiek kierunek zależności był dodatni[27].

T. van Schaik, *Social capital and growth in European regions: an empirical test*, „European Journal of Political Economy", 2005, 21, s. 301-324.

22. S. Knack, P. Keefer, *Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation*, „Quarterly Journal of Economics", 1997, 112 (4), s. 1251-1288.

23. P. J. Zak, S. Knack, *Trust and growth*, „Economic Journal", 2000, nr 111 (470), s. 295-321.

24. S. Beugelsdijk, H.L.F. de Grooty, A.B.T.M. van Schaik, *Trust and economic growth: a robustness analysis*, „Oxford Economic Papers", 2004, 56, s. 118-134.

25. T. Casey, *Social capital and regional economies in Britain*, „Political Studies", 2004, 52, s. 96-117.

26. L. Blume, D. Sack, *Patterns of social capital in West German regions*, „European Urban and Regional Studies", 2008, 15, 3, s. 229-248.

27. S. Beugelsdijk, T. van Schaik, op. cit.

4. Wpływ zaufania na rozwój regionalny

Problem zaufania jako jednego z aspektów kapitału społecznego w rozwoju regionalnym analizowany był w wielu pracach badawczych. Klimat zaufania panujący na określonym terytorium jest jednym z istotnych endogenicznych czynników rozwoju regionalnego. Najczęściej podkreśla się iż zaufanie sprzyja powstawaniu i utrzymywaniu połączeń sieciowych. Są one szczególnie istotne na poziomie regionalnym, gdzie pojedynczy podmiot nie jest w stanie sam z siebie wykreować odpowiedniego potencjału. Dzięki bezpośredniej bliskości oraz wspólnym wartościom i tradycjom jednostki zlokalizowane na określonym obszarze wytwarzają odpowiedni klimat współpracy. Według Z. Chojnickiego i T. Czyż zaufanie jest jego elementem łącznie z normami i regułami zachowań społecznych wynikających z tradycji regionu. Klimat ten przejawia się w powstawaniu w regionie warunków sprzyjających decyzjom lokowania i rozbudowy przedsiębiorstw[28]. Zaufanie partnerów i wynikająca stąd wzajemność w obrębie regionu pozwala na szybszą wymianę gospodarczą i nie zmusza przedsiębiorców do wytworzenia odpowiednich rezerw na zabezpieczenia transakcji. Dodatkowo kapitał społeczny umożliwia cyrkulację tzw. wiedzy milczącej, która co prawda nie jest skodyfikowana i nie podlega mechanizmom rynkowym, uwieczniona jest wszakże w „pamięci terytorium"[29]. Wiedza ta oraz zaufanie są specyficzne dla firm i ich lokalizacji (regionu) i nie mogą być przeniesione zwłaszcza do innego regionu[30]. Przekłada się to na możliwość rozwoju danego terytorium, która jest w dużym stopniu uzależniona od uruchomienia wewnętrznego potencjału wzrostowego[31].

N. Hansen podkreśla, iż nie docenia się odpowiednio pozytywnej roli ekonomicznej współpracy, zaufania i wzajemności. Jest to szczególnie widoczne w kontekście wielu geograficznie skoncentrowanych sieci przedsiębiorstw, które powstały w krajach uprzemysłowionych. N. Hansen zbadał ich początki pod względem czynników ekonomicznych i technicznych, jak również pod względem historycznym, kulturowym i czynników społecznych, które zmniejszają koszty transakcji i innowacyjność w stosunkach między przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa nie tylko rywalizują, ale również często podej-

28. Z. Chojnicki, T. Czyż, *Rozwój społeczno-gospodarczy w ujęciu regionalnym*, [w:] T. Czyż, H. Rogacki (red.), *Współczesne problemy i koncepcje teoretyczne badań przestrzenno-ekonomicznych*, „Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN", Zeszyt 219, Warszawa 2005.

29. I. Pietrzyk, *Polityka regionalna UE i regiony w państwach członkowskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 28.

30. B. Domański, *Historia i przyszłość europejskich regionów – w poszukiwaniu nowych podejść*, [w:] P. Jakubowska, A. Kukliński, P. Żuber (red.), *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008, s. 51.

31. T.G. Grosse, *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne", nr 1(8)/2002, s. 34.

mują współpracę w sposób sugerujący, że regionalne środowisko (*regional milieu*) ma charakter przedsiębiorczości[32].

Z kolei w koncepcji elastycznej produkcji M. Piore i Ch. Sabel zwrócili uwagę na znaczenie gospodarki regionalnej opierając swoją teorię o badania przeprowadzane w regionach tzw. Trzecich Włoch. Sukces gospodarczy tych regionów tłumaczyć można zwrotem od systemu produkcji masowej w kierunku systemu elastycznej specjalizacji. Bazuje on na bliskiej kooperacji, która opiera się o wspólne wartości i zaufanie. Sprzyja to powstawaniu innowacji i rozwijaniu aktualnych zasobów ludzkich[33].

Problemem wystepującym w Polsce jest niski poziom zaufania i kapitału społecznego, co nie sprzyja rozwojowi regionalnemu. Potwierdzają to wyniki badań, w których analizowano m.in. problem powstawania sieci powiązań na określonym terenie. W ramach badań przeprowadzonych przy okazji projektu „Podlaski klaster obróbki metali szansą regionu na innowacyjny rozwój" na pytanie czy sukces sektora w regionie opiera się na zaufaniu i zrozumieniu, że wspólnie można osiągnąć więcej, negatywnie odpowiedziało 55% ankietowanych przedsiębiorców[34]. Podobnie badanie przeprowadzane w ramach projektu „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego" wskazało, iż trzecie miejsce wśród przyczyn braku wspólnego działania osiągnął brak zaufania, który wskazało 21,6% ankietowanych, po braku środków (29,7%) i różnicach celów (27%)[35]. Z kolei w ramach projektu „Uwarunkowania rozwoju gron przedsiębiorczości w agrobiznesie na terenie województwa mazowieckiego" analizowano stan oraz perspektywy współpracy między rolnikami mogącymi wchodzić w skład klastra i wskazano na brak zaufania producentów nawzajem do siebie jako jedną z głównych przeszkód w rozwóju współpracy[36].

Dyskutując o roli zaufania należy odnieść się do możliwego wystąpienia negatywnego aspektu kapitału społecznego. Ograniczenie zaufania do wąskiego kręgu osób przy dużej nieufności względem obcych może mieć poważne negatywne konsekwencje[37]. Wydaje się, iż problem ten charakterystyczny jest dla społeczności cechujących się

32. N. Hansen, *Competition, trust, and reciprocity in the development of innovative regional milieux*, "Papers in Regional Science", Volume 71, Number 2, 1992, s. 95-105.

33. A. Nowakowska, *Regionalny kontekst procesów innowacji*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2009, s. 27.

34. R. Girejko, M. Dźwigaj, *Strategia rozwoju podlaskiego klastra obróbki metali*, Centrum Promocji Podlasia, Białystok 2007.

35. Ł. Kalupa, *Strategia rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego*, Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2007.

36. M. Stawicki, *Stan i perspektywy współpracy w sektorze upraw pod osłonami (na przykładzie producentów papryki z regionu radomskiego)*, SGGW, Prace Naukowe nr 42, *Uwarunkowania rozwoju gron przedsiębiorczości w agrobiznesie na Mazowszu*, s. 90.

37. A. Wojewódzka, *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju lokalnym*, [w:] M. Adamowicz (red.), *Samorządy i społeczności lokalne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*, „Prace Naukowe KPAiM, SGGW" nr 40, Wyd. SGGW, Warszawa 2006, s. 172.

brakiem otwartości, dlatego też przy analizie poziomu zaufania należy zwracać uwagę na ten aspekt.

5. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, iż zaufanie ma potencjalny pozytywny wpływ na rozwój regionalny. Redukuje ono koszty transakcji, zmniejsza potrzebę kontroli i wprowadzania formalnych regulacji, ułatwia przepływ informacji, poprawiając dostęp do nich oraz ich wiarygodność, a także redukuje niepewność co do zachowań innych uczestników życia społecznego, wyzwalając kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość. Ponadto zaufanie może pozytywnie oddziaływać na system społeczno-instytucjonalny w danym regionie tworząc swoistą kulturę ufności. Dzięki temu ułatwia lepsze wykorzystanie pozostałych typów kapitałów: materialnego i ludzkiego. Istotnym jest również to, iż zaufanie sprzyja powstawaniu sieci powiązań, co w konsekwencji sprzyja budowaniu środowiska innowacyjnego i rozwojowi regionalnemu.

Literatura

1. Beugelsdijk S., de Grooty H.L.F., van Schaik A.B.T.M., *Trust and economic growth: a robustness analysis*, „Oxford Economic Papers", 2004, 56.
2. Beugelsdijk S., van Schaik T., *Social capital and growth in European regions: an empirical test*, „European Journal of Political Economy", 2005, 21.
3. Blume L., Sack D., *Patterns of social capital in West German regions*, „European Urban and Regional Studies", 2008, 15, 3.
4. Casey T., *Social capital and regional economies in Britain*, „Political Studies", 2004, 52.
5. Chojnicki Z., Czyż T., *Rozwój społeczno-gospodarczy w ujęciu regionalnym*, [w:] Czyż T., Rogacki H. (red.), Współczesne problemy i koncepcje teoretyczne badań przestrzenno-ekonomicznych, „Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN", Zeszyt 219, Warszawa 2005.
6. Coleman J., *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
7. Dasgupta P., *Economic Progress and the Idea of Social Capital*, [w:] Dasgupta P., Serageldin I. (red.), *Social Capital. A Mulitifaceted Perspective*, The World Bank, Washington D.C. 2000.
8. Domański B., *Historia i przyszłość europejskich regionów – w poszukiwaniu nowych podejść*, [w:] Jakubowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.), *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
9. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1995.
10. Girejko R., Dźwigaj M., *Strategia rozwoju podlaskiego klastra obróbki metali*, Centrum Promocji Podlasia, Białystok 2007.

11. Grosse T. G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne", nr 1(8)/2002.
12. Hansen N., *Competition, trust, and reciprocity in the development of innovative regional milieu*, "Papers in Regional Science", Volume 71, Number 2. 1992.
13. Hardt Ł., Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej, „Gospodarka Narodowa" 2005, nr 1-2.
14. Harrison McKnight D., Cummings L.L., Chervany N.L., *Initial Trust Formation in New Organizational* Relationship, „Academy of Management Review" 1988, nr 3, za: Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001.
15. Kalupa Ł., *Strategia rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego*, Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2007.
16. Kiersztyn A., *Kapitał społeczny – ideologiczne konteksty pojęcia*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
17. Knack S., Keefer P., *Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation*, „Quarterly Journal of Economics", 1997, 112 (4).
18. Lewicka-Strzałecka A., *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, „Prakseologia", 2003, nr 143.
19. Lewis J. D., Weigert A., *Trust as Social Reality*, "Social Forces", 1985, Vol. 63, No. 4.
20. Łopaciuk-Gonczaryk B., *Kapitał społeczny a nowa ekonomia instytucjonalna* [w:] Szczepański M.S., Bierwiaczonek K., Nawrocki T. (red.), *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008,
21. Matysiak A., *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Ekonomista" 2000, nr 4.
22. Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
23. Nowakowska A., *Regionalny kontekst procesów innowacji*, [w:] Nowakowska A. (red.), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2009.
24. Praszkier R., *Zaufanie jako osiowy czynnik dynamiki kapitału społecznego*, „Trzeci Sektor", 2007, nr 10.
25. Putnam R. D., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak", Krakow-Warszawa 1995.
26. Serageldin I., Grootaert C., *Defining social capital: an integrating view* [w:] Dasgupta P., Serageldin I. (red.), *Social capital: a multifaceted perspective*, World Bank, Washington 2000.
27. Stawicki M., *Stan i perspektywy współpracy w sektorze upraw pod osłonami (na przykładzie producentów papryki z regionu radomskiego)*, SGGW, Prace Naukowe nr 42, *Uwarunkowania rozwoju gron przedsiębiorczości w agrobiznesie na Mazowszu.*
28. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
29. Wilson P., Kennedy A., Trustworthiness as an Economic Asset, "International Food and Agrobusiness Management Review", 1999, nr. 2.

30. Wojewódzka A., *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju lokalnym*, [w:] Adamowicz M. (red.), *Samorządy i społeczności lokalne w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*, „Prace Naukowe KPAiM, SGGW" nr 40, Wyd. SGGW, Warszawa 2006.
31. Zak P. J., Knack S., *Trust and growth*, „Economic Journal", 2000, nr 111 (470).

Summary

The paper presents the problem of trust and its impact on regional development. It plays a vital role in economic activity, promotes the reduction of transaction costs and building networks. These factors are important at the regional level, where a single entity is not able by itself to create the appropriate development potential.

Piotr Czerski[1]

Franczyza – sposób na przedsiębiorczą firmę

Streszczenie

Franczyza jest systemem współpracy pomiędzy Franczyzodawcą i Franczyzobiorcą, w którym każdy spełnia określone zadania. Franczyzodawca przekazuje swoją wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu określonego konceptu działalności gospodarczej, a także prawo do używania znaku towarowego (logotypu), dzięki czemu Franczyzobiorca może prowadzić swoją działalność pod rozpoznawalnym znakiem towarowym i wykorzystywać udostępnione przez Franczyzobiorcę narzędzia i wiedzę o efektywnym prowadzeniu biznesu. Franczyza jako forma współpracy dostępna jest obecnie w Polsce w wielu różnych branżach i dynamicznie się rozwija.

1. Definicje i formy franczyzy

Zgodnie z Europejskim Kodeksem Etyki Udzielania Franczyzy, Franczyza to system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami, franczyzodawcą i jego indywidualnymi franczyzobiorcami. Istota tego systemu polega na tym, że franczyzodawca nadaje swoim poszczególnym franczyzobiorcom prawo oraz nakłada na nich obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją. W ramach i na okres sporządzonej na piśmie umowy franczyzowej oraz w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenia finansowe uprawnienie to upoważnia indywidualnego franczyzobiorcę do korzystania z nazwy handlowej franczyzodawcy, jego znaku towarowego lub usługowego, know-how, metod prowadzenia działalności gospodarczej, wiedzy technicznej, systemu postępowania i innych praw własności intelektualnej lub przemysłowej, a także do korzystania ze stałej pomocy handlowej i technicznej franczyzodawcy. „Know-how" oznacza pakiet nieopatentowanych, praktycznych informacji wynikających z doświadczenia i prób przeprowadzonych przez franczyzodawcę,

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

które to informacje są poufne, istotne i zidentyfikowane. „Poufne" oznacza, że know-how, jako całość lub w precyzyjnej konfiguracji powiązanych ze sobą elementów, nie jest ogólnie znane lub łatwo dostępne; nie należy jednak tego terminu rozumieć zbyt wąsko, tj. w ten sposób, że każdy pojedynczy element składowy know-how powinien być całkowicie nieznany lub niemożliwy do uzyskania w sposób inny niż dzięki działalności gospodarczej prowadzonej przez franczyzodawcę. „Istotne" oznacza, że know-how obejmuje informacje, które są kluczowe dla sprzedaży towarów lub świadczenia usług użytkownikom końcowym, a w szczególności dla prezentacji towarów, przetwarzania ich w związku ze świadczeniem usług, dla metod obsługi klientów oraz dla administracji i zarządzania finansami. Know-how musi być użyteczne dla franczyzobiorcy dzięki stworzeniu mu, w dacie zawarcia umowy, możliwości zwiększenia jego konkurencyjności, w szczególności poprzez poprawienie jego efektywności lub ułatwienie mu wejścia na nowy rynek. „Zidentyfikowane" oznacza, że know-how musi być opisane w wystarczająco wyczerpujący sposób by umożliwić weryfikację czy spełnia ono kryteria poufności i istotności; opis know-how może być umieszczony w umowie franczyzowej, w odrębnym dokumencie lub zapisany w innej właściwej formie. Obecnie często stosuje się uproszczoną definicję Franczyzy, określając ją jako system sprzedaży towarów i/lub usług, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy odrębnymi w aspekcie prawnym i finansowym niezależnymi przedsiębiorstwami, w którym następuje przepływ know-how od franczyzodawcy do franczyzobiorcy przez cały czas obowiązywania umowy franczyzowej. Według twórcy grupy finansowej Getin Holding ten sposób prowadzenia działalności gospodarczej polega na działaniu pod czyimś szyldem i korzystaniu ze sprawdzonego już modelu biznesowego w zamian za początkowe wykupienie licencji i wnoszenie później okresowych opłat (możliwe są różne modyfikacje w danym wypadku). Przedsiębiorca, decydując się na tę formę działalności, pozostaje wyłącznym właścicielem swojego biznesu, a z dawcą franczyzy łączy go umowa franczyzowa (licencyjna). W zamian za to franczyzobiorca otrzymuje dokładny opis biznesu, który ma prowadzić, technologię produkcji lub opis usługi; w wielu wypadkach otrzymuje również gwarancję dostaw niezbędnych do produkcji surowców, często dostaje pomoc w znajdowaniu klientów i zawsze ogromne wsparcie marketingowe. Wykup franczyzy zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu z 47 procent w przypadku niezależnego biznesu, do aż 95 procent. Istotnym elementem zwiększającym szansę powodzenia są również intensywne szkolenia i treningi biznesowe oferowane zwykle przez franczyzodawcę. Jego interes jest całkowicie tożsamy z interesem franczyzobiorcy, gdyż powodzenie tego drugiego zwiększa możliwości dalszej ekspansji i jest gwarancją stałego wpływu opłat.[2] Nie istnieje jednorodna definicja franczyzy przyjęta przez wszystkie kraje, w których rozwija się ta forma współpracy gospodarczej. Definicje pojęcia franczyzy są znacznie

2. Czarnecki L., *Biznes po prostu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 2011, s. 72.

zróżnicowane, zarówno pod względem zakresu treściowego, jak i stopnia precyzji. Z tego powodu wiele z nich wyjaśnia franczyzę w sposób ogólny, przez co fragmentaryczny. W związku z tym, częstym zjawiskiem jest zawężanie pojęcia franczyzy do jej aspektów handlowych i usługowych, z pominięciem powiązań franczyzowych rozwijających się w sferze produkcji.[3]

Ze względu na sposób organizacji systemu wyróżniamy następujące formy franczyzy:

- bezpośrednią,
- pośrednią,
- indywidualną,
- wielokrotną,
- podporządkowaną,
- subfranczyzę,
- wiązaną,
- „sklep w sklepie".[4]

Z uwagi na istotne zależności prawne i finansowe większość polskich przedsiębiorców z którymi współpracowałem przy tworzeniu i rozbudowie ich systemów franczyzowych stosuje franczyzę bezpośrednią. Forma ta pozwala na stosowanie jednolitego wzorca umowy dla wszystkich potencjalnych franczyzobiorców, gwarantując franczyzdawcy spójność i przejrzystość wdrażanych działań operacyjnych i procedur, które przekładają się na budowanie pozytywnego i jednolitego wizerunku marki. Ponadto standardy obowiązujące w sieci placówek handlowych lub usługowych dotyczące jej wyposażenia, wyglądu oraz sposobu obsługi Klientów są jednakowe dla wszystkich uczestników systemu, dzięki czemu franczyzobiorcy mogą także między sobą wymieniać się doświadczeniami i pomysłami nowych rozwiązań. Moim zdaniem ta forma jest idealna w sytuacji gdy franczyzodawca tworzy własny system na terenie danego kraju, planuje efektywny rozwój poprzez podpisywanie umów z wieloma odrębnymi podmiotami gospodarczymi prowadzącymi działalność gospodarczą na terytorium tego kraju.

W przypadku franczyzobiorcy z zagranicy który chce tworzyć sieć franczyzową w innym kraju, często wybiera on formę subfranczyzy, która pozwala wykorzystać zasoby organizacji podsiadającej zasoby ludzkie, magazynowe, i logistyczne oraz wiedzę i doświadczenie w kraju docelowym, dzięki czemu może bardziej efektywnie rozwijać znaną zagraniczną markę lub marki wg. określonego szczegółowo harmonogramu współpracy i zdefiniowanych przez strony regulacjami. Taki partner staje się subfranczyzodawcą i ceduje system franczyzodawcy zagranicznego na franczyzobiorców

3. Ziółkowska M.J., *Franczyza Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa, 2010, s. 23.

4. Ziółkowska M.J., *Franczyza Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa, 2010, s. 36.

w kraju w którym funkcjonuje. Pozwala to na efektywny i szybki rozwój nowych marek znanych wcześniej z zagranicy z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia rodzimych przedsiębiorców, a ponadto pozwala małym i średnim przedsiębiorcom na rozwój własnych biznesów w oparciu o zagraniczny know-how wdrażany przez znanego, lokalnego subfranczyzodawcę. Takie rozwiązanie pozwala także na znaczne zmniejszenie wysokości opłat które regulują franczyzobiorcy, w stosunku do ich odpowiedników poza granicami kraju. Podobna sytuacja dotyczy wymagań dotyczących np. standardów lokalizacji punktów franczyzowych, dzięki czemu wysokość inwestycji może ulegać obniżeniu.

2. Umowa franczyzy.

Umowa Franczyzowa jest podstawowym i najważniejszym dokumentem zawieranym pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą ponieważ reguluje i opisuje wszystkie warunki współpracy pomiędzy stronami oraz szczegółowo opisuje zakresy praw i obowiązków każdego z nich. Ponadto umowa definiuje i określa szczegółowe sposoby postępowania w ramach prowadzonej współpracy w aspektach związanych np. z dokonywaniem zamówień określając sposób i ilości oraz rodzaje zamawianych towarów, ich eksponowaniem w oparciu o plan merchandisingowy, reguluje kwestie naliczania bonusów i opłat, określa zasady kontroli oraz opcje zawieszania lub rozwiązania umowy.

Powiązania franczyzowe charakteryzuje znaczna różnorodność ze względu na rodzaj branży, w której się rozwijają, a także specyfikę działalności każdego systemu. Ze względu na to nie jest możliwe opracowanie jednolitej i uniwersalnej umowy franczyzowej, mogącej być wykorzystaną i zastosowaną do wszelkich porozumień noszących znamiona franczyzy.[5] Biorąc pod uwagę powyższe definicje oraz w oparciu o moje osobiste doświadczenia zawodowe mogę stwierdzić, iż każdy system franczyzowy charakteryzuje się odrębnymi umowami nazywanymi franczyzowymi lub licencyjnymi. Zależnie od rodzaju branży której dotyczą zawierają w sobie ściśle określone zapisy regulujące charakter i zakres współpracy stron, opisując ich prawa i obowiązki – także w zakresie kontroli przestrzegania zapisów umowy. W przypadku działalności handlowej występują także zapisy związane z logistyką zamówień, terminami realizacji i płatności oraz kwestiami dotyczącymi ewentualnych zwrotów lub wymiany zakupionych produktów np. w przypadku odzieży mamy możliwość wymiany kolekcji zimowej na wiosenną. Umowa powinna także zawierać procedury postępowania w sytuacjach nietypowych oraz związanych z naruszeniem zapisów umowy lub jej wypowiadaniem przez każdą ze stron z opisem skutków takich działań.

5. Ziółkowska M.J., *Franczyza Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa, 2010, s. 68.

Umowa powinna regulować następujące kwestie:

- prawo własności,
- metody współpracy,
- opis działań operacyjnych,
- bezpieczeństwo franczyzobiorcy i franczyzodawcy,
- sposoby dokonywania rozliczeń i opłat,
- opcje rozwiązania umowy.

Każdy potencjalny franczyzobiorca który przygotowuje się do podpisania umowy powinien dla własnego dobra i bezpieczeństwa biznesowego dokładnie przeanalizować zapisy umowy i sprawdzić czy jej zapisy poruszają wszystkie powyższe kwestie. Pozwoli to na uniknięcie ewentualnych nieporozumień i rozczarowań na dalszych etapach współpracy. Umowa powinna zawierać zrozumiałe sformułowania i zapisy chroniące interesy obu stron umowy, a w przypadku braku takowych lub wątpliwości ze strony przyszłego franczyzobiorcy, powinien on wystąpić z prośbą do franczyzodawcy o wyjaśnienie zapisów lub przygotowanie aneksu do umowy. Jest to istotne, ponieważ umowa dochodzi do skutku z chwilą jej podpisania przez strony umowy, a każda zmiana jej zapisów to konieczność poświęcenia dodatkowego czasu i środków na dokonanie zmian. Ponadto umowa lub załącznik do umowy powinny zawierać harmonogram działań wstępnych i operacyjnych związanych z przygotowaniem jednostki do uruchomienia oraz rozpoczęciem jej funkcjonowania. We wszystkie procesy związane z tymi operacjami powinni być zaangażowani zarówno franczyzobiorca jak i franczyzodawca. Umowę powinny podpisywać – niezależnie od stron umowy – osoby wymienione w dokumentach rejestrowych przedsiębiorstwa które reprezentują (w przypadku KRS – prezes lub członek zarządu; w przypadku indywidualnej działalności gospodarczej – właściciel firmy). Podpisanie umowy jest pierwszym i najważniejszym krokiem na etapie rozpoczynania współpracy opartej na franczyzie, dlatego podpis pod dokumentem powinien być złożony wyłącznie wtedy, gdy potencjalny franczyzobiorca w pełni rozumie jej zapisy oraz akceptuje wszelkie prawa i obowiązki jakie dla niego z tych zapisów wynikają.

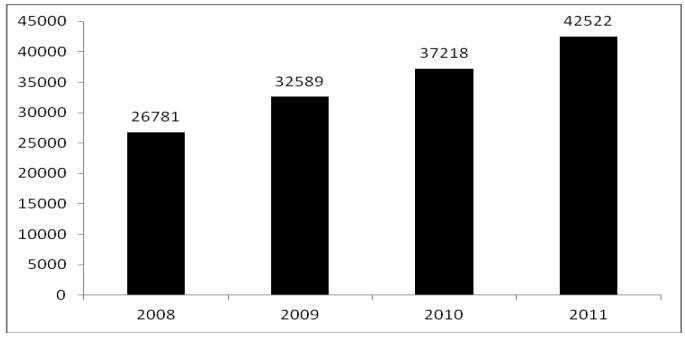
3. Franczyza w Polsce.

Decydując się na rozpoczęcie współpracy w ramach franczyzy należy dokonać analizy własnych możliwości nie tylko finansowych ale także merytorycznych, tak by już na pierwszym etapie zminimalizować czynniki ryzyka inwestycyjnego i operacyjnego jakie mogą się pojawić. Pierwszy krok to wybór branży w której planujemy rozpocząć działalność.

Dla osób które prowadzą lub prowadziły wcześniej swoją firmę (działalność gospodarczą) korzystny jest wybór branży z którą już miały do czynienia czyli znają ją w określonym stopniu. Umożliwi to rozwój dotychczasowej działalności, a jednocześnie pozwoli na praktyczne weryfikowanie informacji otrzymywanych od franczyzodawcy podczas planowania współpracy i prowadzonych rozmów jeszcze przed podpisaniem umowy. Ponadto wiedza o branży jest atutem przyszłego franczyzobiorcy i pozwala mu na bardziej rzeczowe przeprowadzenie analizy oferowanych warunków i zasad współpracy nie tylko w zakresie działań operacyjnych ale także handlowych.

Dla osób które chcą rozpocząć przygodę z biznesem w formie franczyzy nie mając żadnych wcześniejszych doświadczeń taka forma jest bezpieczniejsza z uwagi na możliwość pozyskania gruntownej wiedzy dotyczącej prowadzenia biznesu w sposób pozwalający na uzyskanie efektywnych korzyści i określonej stopy zwrotu zainwestowanych środków finansowych w określonym czasie. Ponadto osoby te nie są „uprzedzone" do żadnej z branż w jakich mogą działać na zasadzie franczyzy, co pozwala im wybrać do nowej działalności branżę która wynika z ich zainteresowań i pasji, co jest dodatkowym czynnikiem motywującym przy tego typu współpracy dla obu stron.

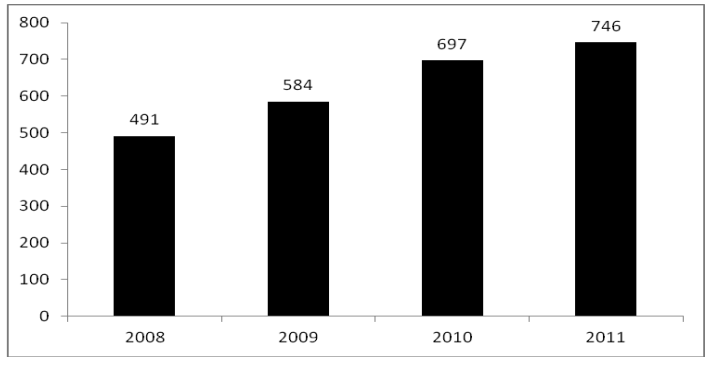
Informacje na temat systemów franczyzowych działających w Polsce możemy uzyskać od Polskiej Organizacji Franczyzodawców (POF) istniejącej od 2000 roku w Polsce. Misją organizacji jest stworzenie najlepszych warunków dla rozwoju franczyzy w Polsce, zwłaszcza w dziedzinie zagadnień prawnych i finansowych. POF jest animatorem rynku, promuje franczyzę. W ciągu 11 lat istnienia organizacji rynek polski wzrósł z 50 do 746 firm franczyzowych. Podstawowym celem i zadaniem POF jest ochrona praw i reprezentowanie interesów zrzeszonych członków wobec organów władzy i administracji państwowej, organów samorządu terytorialnego jak również wobec innych organów i organizacji na forum międzynarodowym. POF jest dobrowolną, samorządną i niezależną w swej działalności statutowej organizacją pracodawców-franczyzodawców, mających siedzibę na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej. Organizacja jest członkiem międzynarodowych organizacji: Europejskiej Federacji Franczyzy – European Franchise Federation (od 2010 roku) i Światowej Rady Franczyzy – World Franchise Council (od 2011 roku). Inną firmą świadczącą usługi doradcze i szkolenia z zakresu franczyzy jest Profit System, która zajmuje się także przeprowadzaniem analiz i badań dotyczących aktualnego stanu i rozwoju rynku systemów franczyzowych w Polsce. Jak wynika z najnowszego raportu firmy doradczej Profit System przedsiębiorcy chętnie korzystają ze sprawdzonych pomysłów na biznes. Najliczniej do systemów franczyzowych przystępowali niezależni właściciele sklepów spożywczych – w ubiegłym roku na licencji działało ponad 21 tys. takich placówek. Ogólna liczba szacowana była na ponad 45 tys. placówek franczyzowych działających na terenie Polski.



Rys. 1. Liczba placówek franczyzowych w Polsce (dane na dzień 01.01.2012 r.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Profit System.

W Polsce rynek franczyzy rozwija się bardzo dynamicznie, o czym świadczy ilość dostępnych systemów franczyzowych. W ubiegłym roku ich ilość szacowano na ponad 700 systemów.



Rys. 2. Liczba systemów franczyzowych w Polsce (dane na dzień 01.01.2012 r.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Profit System.

Obecnie systemy współpracy oparte na franczyzie oferują w Polsce przedstawiciele następujących branż :

1. Handel
2. Odzież i obuwie
3. Art. dla domu i ogrodu
4. Art. spożywcze i przemysłowe
5. AGD, RTV, IT, telekomunikacja
6. Kosmetyki, biżuteria, upominki
7. Art. dziecięce
8. Apteki i art. zdrowotne
9. Stacje paliw i art. motoryzacyjne

10. Art. sportowe
11. Usługi
12. Gastronomia
13. Edukacja
14. Uroda i fitness
15. Usługi dla biznesu i internet
16. Finanse i bankowość
17. Usługi dla klientów indywidualnych
18. Nieruchomości
19. Turystyka
20. Doradztwo prawne i gospodarcze

Według danych publikowanych przez Profit System największy wybór marek franczyzowych oferuje branża odzieżowa. W roku 2011 na polskim rynku działały 163 marki odzieżowe. Podobna sytuacja jest w branży gastronomicznej, gdzie ok. 111 marek postawiło na rozwój w oparciu o franczyzę. Nie oznacza to, że inne branże zaniechały rozwoju. Było to widoczne na targach franczyzy, które odbywają się cyklicznie każdej jesieni w Warszawie, gdzie bardzo dynamicznie i efektownie prezentowały się branże: turystyczna, artykułów dla dzieci i młodzieży oraz koncepty spożywcze. Większość franczyzodawców deklaruje, że do inwestycji w ich biznes wystarczy kwota ok. 50 tys. zł., a ponad połowa nie pobiera opłaty za przystąpienie do sieci. Należy jednak pamiętać, że każde tego typu rozwiązanie jest w pewnym sensie „szyte na miarę", zatem koszty inwestycyjne nie muszą być jednakowe dla wszystkich licencjobiorców.

4. Podsumowanie

Franczyza to system organizacji działalności gospodarczej istniejący w Polsce od wielu lat. Jest systemem, który ciągle i stale ewoluuje i rozwija się dopasowując się do aktualnej sytuacji gospodarczej i rynkowej niezależnie od branży. Od 2001 roku mam okazję aktywnie obserwować i współpracować z organizatorami wielu konceptów franczyzowych w Polsce. Moim zdaniem taka forma współpracy jest bardzo dobrą alternatywą dla osób które prowadzą lub chcą prowadzić własną działalność gospodarczą zarówno jedno- jak i wieloosobową. Należy jednak pamiętać, że nawet najlepsza franczyza nie zagwarantuje sukcesu jeśli nie zaangażujemy w pełni naszego kapitału, czasu i pracy aby rozwijać ją wspólnie z franczyzodawcą.

Literatura

1. Czarnecki L., *Biznes po prostu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011.
2. Ziółkowska M.J., *Franczyza Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa, 2010.

Summary

Franchising is a system of cooperation between the franchisor and franchisee, in which each of them fulfills specific tasks. Franchisor should be able to provide his professional experience and knowledge of specific business concept and also the tools for effective business operations for franchising. Franchisor also should provide license and the rights to use the trademark, so the franchisee may conduct his business under a recognizable label. Franchising as a form of cooperation is now available in Poland in various industries and it is developing dynamically.

Iwona Chmielewska[1]

Przyczyny i ocena konfliktów w firmie na podstawie badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli medycznych w Polsce

Streszczenie

Jedną z ważnych umiejętności menedżerskich jest optymalne zarządzanie sytuacjami konfliktowymi. Konflikty w firmach mogą niejednokrotnie stać się przyczyną problemów związanych z ich zarządzaniem, czego wynikiem może być spadająca efektywność organizacji.

Celem opracowania było przedstawienie przyczyn konfliktów i ich ocena w aspekcie pracy przedstawicieli medycznych w Polsce. W artykule zostały zawarte informacje dotyczące występowania, podstaw i sposobów ich rozwiązywania.

Poznanie problemu unaoczni czytelnikom, iż podejmowane działania nie powinny być dziełem przypadku, lecz dobrze zaplanowane, zgodne z najlepszymi praktykami i bazujące na dostępnej wiedzy.

1. Wstęp

Konflikty w organizacjach są jej nieodłącznym elementem. Na przestrzeni wielu lat zmieniało się samo ich postrzeganie. W organizacjach tradycyjnych wciąż odbierane są jako sytuacje niebezpieczne, które należy tłumić. Jednak współczesne organizacje zakładają, iż są nieuniknione i posiadają dobre strony, które mogą przynieść wiele korzyści, ale tylko wówczas, gdy zostaną wdrożone odpowiednie działania mające na celu zarządzanie konfliktem.

Przez większość ludzi konflikt uważany jest jako zdarzenie negatywnie, bądź patologię. Jaką przybierze formę zależy w dużej mierze od jej uczestników, przełożonych, bądź menadżerów. Dlatego też, strategia przedsięwzięć w rozwiązywaniu sytuacji sprzecznych powinna być wielopoziomowa, obejmować całą firmę i poszczególne jej elementy[2].

---

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

2. Penc J., Kreowanie zachowań w organizacji, Konflikty i stresy pracownicze, Zmiany i rozwój organizacji,

Każda firma jest odrębną i indywidualną organizacją, w której dochodzi do sytuacji konfliktowych. Celem niniejszej pracy było poznanie przyczyn powstawania konfliktów w firmach medycznych oraz dokonanie ich oceny.

Zamierzeniem autorki było przedstawienie konfliktu z perspektywy pracowników czyli przedstawicieli medycznych. Być może, takie spojrzenie ukaże nieznane czynniki, które przyczynią się do tworzenia nowych rozwiązań, a równocześnie okażą się spójne i jednoznaczne z celami i strategią organizacji.

Zdaniem autorki współczesne organizacje powinny odejść od autorytarnych form zarządzania i nabywać wiedzę oraz umiejętności niezbędne do wykorzystania narzędzi oraz intuicji by zarządzać personelem poprzez sytuacje konfliktowe.

2. Konflikt – teoria i poglądy

Konfliktem zajmują się naukowcy z różnych dyscyplin naukowych w szczególności socjologii, psychologii, teorii organizacji i zarządzania[3].

Do konfliktów dochodzi w wyniku współpracy wielu ludzi o różnych charakterach, poglądach, wartościach, wyróżniających się przedsiębiorczością, różnicami zdań i poglądów. Odpowiednie rozwiązywanie takich sytuacji wpływa korzystnie dla organizacji uwalniając wśród pracowników twórczość i kreatywność wpływającą na rozwój firmy[4].

Można wnioskować, iż konflikt to działania co najmniej dwóch osób, skierowanych na realizację tego samego celu, które przeciwdziałają sobie, ograniczają lub nawet utrudniają wzajemną pracę. Jednakże sytuacje sprzeczne, napięte mogą również występować pomiędzy grupami czy zespołami pracowników.

Konflikty są zjawiskami normalnymi choć bywają następstwami: stanów patologicznych, ciągłymi oraz użytecznymi skłaniającymi ludzi do działań, innowacji w dążeniu do rozwiązania okoliczności spornych[5]. Współczesne organizacje propagują interakcyjny pogląd na sytuacje konfliktowe. Kierowanie nimi pozwala minimalizować skutki negatywne a maksymalizować pozytywne aspekty. Korzystny a zarazem pożądany wpływ ich występuje tylko wówczas, gdy jest on odpowiednio analizowany i kierowany w taki sposób, aby stał się on narzędziem uelastyczniania organizacji[6].

Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2001, s. 142-143.

3. Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy,* Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 8.

4.Jasińska M., *Konflikt w systemie społecznym przedsiębiorstwa, Zarządzanie w przedsiębiorstwie,* [red.] Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M., Diffin, Warszawa 2008, s. 70.

5. Stankiewicz W. M., *Konflikt jako zjawisko integrujące i dezintegrujące oblicze współczesnego świata,* Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2008, s. 32

6.Potocki A., Zachowania organizacyjne, Wybrane zagadnienia, Diffin, Warszawa, 2005, s. 103.

Najważniejszym aspektem jest poznanie przyczyn i źródeł powstawania konfliktów. Może to być lekceważenie pracowników przez menedżerów a także neurotyczne postawy pracowników wynikające z zaburzonych stosunków pomiędzy współpracownikami[7].

Dostrzeganie sytuacji spornych pozwala nie tylko na ich skuteczne rozwiązanie, poprzez wprowadzanie technik i metod, ale także na wykorzystanie ich jako narzędzia, poprzez świadome podejmowanie odpowiednich kroków mających na celu pokierowanie konfliktami w taki sposób, by stanowiły korzyści dla firmy, a ich ilość zmniejszyła się do minimum.

3. Metodyka badań

Badanie empiryczne zostało przeprowadzone na przełomie listopada i grudnia 2011r. Narzędziem był kwestionariusz ankiety, który został rozpowszechniony drogą e-mailową do przedstawicieli firm farmaceutycznych i medycznych w Polsce. W odpowiedzi uzyskano 75 wypełnionych ankiet.

W badanej grupie wyróżniono 42 (56%) kobiety i 33 (44%) mężczyzn.

Pod względem wieku najliczniejszą grupę stanowiło 29 osób (38,7%) w przedziale wiekowym 35-39 lat, następnie 18 osób (25,3%) w przedziale 30-34 lata, 10 osób (13,3%) w przedziale 40-44 lata, zaś w przedziale 45-49 było 8 osób (10,7%), do 29 roku życia 7 osób (9,3%) i po 50 roku życia 3 osoby (4%).

Staż pracy ukazał znaczny spadek pracowników wraz ze wzrostem liczby przepracowanych lat. Najliczniejszą grupę 44 osób (58,7%) stanowili przedstawiciele, którzy nie przepracowali 5 lat, w dalszej kolejności 20 osób (26,7%) ze stażem 6-10 lat, 11-15 lat 9 osób (12%) i 2 osoby ze stażem 16-20 lat. Wśród ankietowanych nie było pracownika ze stażem powyżej 20 lat.

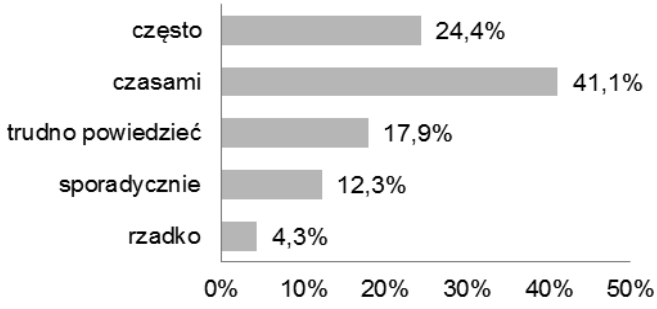
Respondenci pytani byli również o kierunek wykształcenia. Charakterystyka wykonywanego zawodu mogłaby wskazywać na zawężoną grupę specjalności jakie powinni badani posiadać. Jednakże wyniki pokazują zupełnie inną sytuację, ponieważ najczęściej wymieniane wykształcenie to: pedagogika, medycyna, zarządzanie i marketing, prawo, politologia, socjologia, ochrona środowiska, ekonomia, chemia, fizyka i wiele innych.

Uzyskane wyniki pozwoliły na dokonanie szczegółowej analizy niezbędnej do zrealizowania celu badawczego.

7. Penc J., Kierowanie zachowań w organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2001, s. 120-122.

4. Wyniki badań

Rys. 1. określa stopnień występowania sytuacji konfliktowych wśród przedstawicieli medycznych.



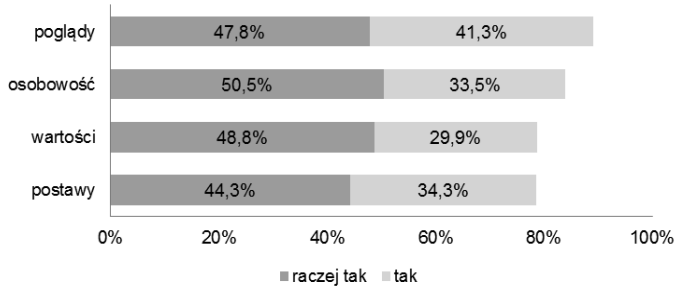
Rys. 1. Częstotliwość występowania konfliktów w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Obecność konfliktów potwierdza ponad 65% respondentów. Około 18% nie jest pewna, co do istoty i określenia jednoznacznie zaistniałych kontaktów interpersonalnych. Prawie 17% przedstawicieli nie określa sytuacji jako konfliktowych lub w takowych nie uczestniczy.

Istotne dla autorki było również ustalenie przyczyn, na podstawie których powstają konflikty. Dysharmonia w grupie oraz napięte stosunki nie rodzą się bez podstaw. Zachodzą z powodu czynników, które odgrywają znaczącą rolę w początkowej fazie, po czym narastają kaskadowo i rozwijają się bez ich udziału.

Podłożem wynikającym ze współpracy ludzi jest ich różnorodność. Rys. 2 ukazuje, iż kooperacja w firmie jest zaburzona a potencjał pracowników nie jest skierowany na pełną koordynację.

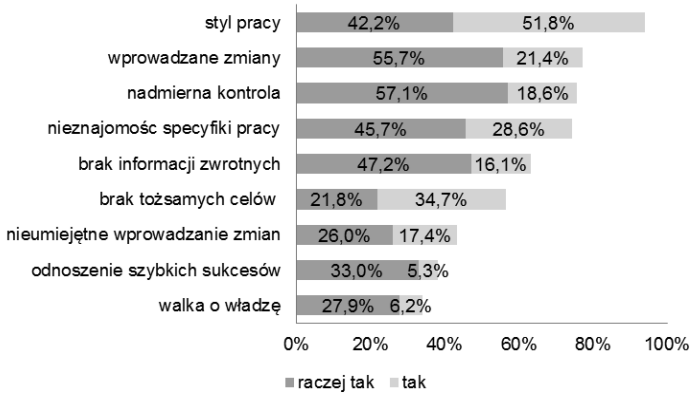


Rys. 2. Konflikty wynikające z różnic pomiędzy ludźmi

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad 88% badanych potwierdziło, iż przyczyną powstawania konfliktów były różnice wynikające z przekonań, poglądów. 84% przedstawicieli uważa iż przyczyną były dysharmonie wynikające z odmiennych typów osobowości i wyznawanych wartości. Pozostałym czynnikiem wymienionym przez respondentów były przekonania (79%).

Sytaacje konfliktowe powstają nie tylko w wyniku sprzecznych charakterów czy poglądów, ale także z czynników organizcyjnych, które ukazuje rys. 3.

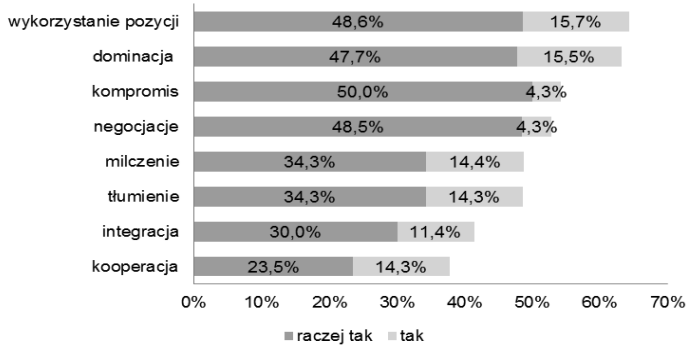


Rys. 3. Przyczyny występowania sytuacji konfliktowych.

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci uznali, iż styl pracy, który ze względu na wykonywany zawód przedstawiciela nie posiada narzuconych kryteriów i jest największą przyczyną (94%) występowania konfliktów w firmie. Wykonywane obowiązki poza siedzibą organizacji na rozległym terenie utrudniają wprowadzanie zmian, a ich kontrola staje się źródłem nieporozumień jak ocenia około 77% badanych. Praca w terenie ogranicza kontakty z przełożonymi i pracownikami współodpowiedzialnymi za np. prawidłowość dopełnienia zawartych kontraktów, czy realizowanych zamówień. Składają się na to czynniki takie jak: utrudniona komunikacja z pracownikami pracującymi w siedzibie firmy (63%), sprzeczne cele (56%) oraz dążenie do szybkich awansów (38%) stwarzając niezdrową konkurencję wśród pracowników. Badana grupa wskazała również za przyczynę nieznajomość specyfiki pracy (74%). Biorąc pod uwagę, że staż pracy 59% ankietowanych osób nie przekroczył 5 lat, a różnorodność wyuczonych zawodów, jak wynika z badań, wskazują na poważne luki kompetencyjne, to wynikające trudności w zrozumieniu specyfiki zawodu są oczywiste.

W momencie, gdy konflikt już istnieje ważne jest postępowanie uczestników. Rys. 4 ukazuje w jaki sposób rozwiązywane są konflikty wśród przedstawicieli medycznych.



Rys. 4. Sposób rozwiązywania konfliktów

Źródło: Opracowanie własne.

Około 64% respondentów uważa, iż podczas konfliktu strona przeciwna zawsze odwołuje się do zajmowanej pozycji w firmie pokazując w ten sposób swoją dominację. Jednakże u ponad 52% dochodzi do negocjacji i porozumienia w postaci kompromisu. 48% respondentów uważa, że sytuacje konfliktowe są tłumione, czego następstem jest milczenie. Wspólnego rozwiązania konfliktu i propozycji kooperacji doznaje 38% badanych. Respondenci w pytaniu otwartym nie podali innych sposobów rozwiązywania konfliktów.

5. Zakończenie

Rozpoznanie konfliktu i zarządzanie nim jest równie ważne dla każdej organizacji jak planowanie, koordynowanie czy kontrolowanie. Jak wynika z przeprowadzonych badań w firmach farmaceutycznych i medycznych występują częste sytuacje uznawane przez przedstawicieli medycznych za konfliktowe.

Wśród przedstawicieli konflikty powstają nie tylko w powodu różnic wynikających z osobowości człowieka, ich poglądów, wyznawanych wartości czy przyjmowanych postaw tylko dla siebie słusznych. Sytuacje konfliktowe powstają również w wyniku czynników organizacyjnych. Dotyczą one wówczas zupełnie innych potrzeb, gdzie występują sprzeczne interesy i bez właściwego pokierowania mini, nie jest możliwe rozstrzygnięcie ich z korzyścią dla obu stron. Częstość występowania sytuacji konfliktowych można odbierać jako obszar, który być może należałoby wykorzystać w celu podniesienia efektywności organizacji, a szczególnie podniesienia zaangażowania pracowników. Rozwiązanie trudnych dla pracowników sytuacji uzależnione jest jednak od podjętych przez organizację, przełożonych i uczestników działań ukierunkowanych na wykorzystanie konfliktu jako np. źródło powstających ciekawych pomysłów. Odpowiednie pokie-

rowanie konfliktem może wyzwolić wśród pracowników energię i aktywność tworząc nowe idee i odkrywanie nowych rozwiązań, które będą również zwiększać spójność całego zespołu.

Największym problemem w firmach medycznych są sytuacje związane z nieznajomością specyfiki i stylu wykonywanej pracy. Zawód przedstawiciela wymusza zastosowanie dużej elastyczności, ale i dopasowanie metod, systemu pracy do klientów, z którymi dochodzi do współpracy. Narzucanie gotowych rozwiązań bądź pozostawienie całkowitego wyboru pracownikom może negatywnie wpływać na wyniki pracy. Tym bardziej, że badani charakteryzują się pełnym wachlarzem wykształcenia i związanymi z tym umiejętnościami, kwalifikacjami, kompetencjami. Pod wątpliwość zostają poddane kryteria, które powinny być ustalone przy rekrutacji.

Zarządzanie konfliktem jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Menedżerowie przyczyniają się do tworzenia niekorzystnych stosunków poprzez niewłaściwą komunikację i nieumiejętne wprowadzanie zmian. Czynniki organizacyjne wskazane przez respondentów mogą być wskazówką do wprowadzenia działań naprawczych związanych z funkcjonowaniem organizacji, które mogą również zwiększyć zaangażowanie pracowników. Nabycie umiejętności rozwiązywania konfliktów mogłoby ograniczyć niepożądane wykorzystywanie pozycji zawodowej i dominacji, jak wynika z badań.

Szkolenie całego personelu z zakresu zarządzania konfliktem oraz dodatkowo zarządzania emocjami może przynieść organizacji korzyści zwiększonej twórczo pracy, poprawy atmosfery, kultury organizacyjnej a także pozwoli odpowiednio pokierować konfliktem w taki sposób, by osiągnąć zamierzony cel, który będzie korzystny dla organizacji.

Należy pamiętać, że sytuacje konfliktowe, które są w odpowiedni sposób ukierunkowane skłaniają pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań oraz niejednokrotnie są początkiem drogi prowadzącej do budowy nowego, a tym samym lepszego układu łączącego członków organizacji w realizacji wyznaczonych celów.

Dlatego też, menedżerowie sami powinni uznać, w którym momencie zarządzać konfliktem, a kiedy wprowadzić zarządzanie przez konflikt, by nie doprowadzić do autodestrukcji organizacji.

Literatura

1. Jasińska M., *Konflikt w systemie społecznym przedsiębiorstwa, Zarządzanie w przedsiębiorstwie, [red.] Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M.*, Diffin, Warszawa, 2008.
2. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji, Konflikty i stresy pracownicze, Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2001.
3. Potocki A., *Zachowania organizacyjne, Wybrane zagadnienia*, Diffin, Warszawa, 2005.

4. Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy,* Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 1998.
5. Stankiewicz W. M., *Konflikt jako zjawisko integrujące i dezintegrujące oblicze współczesnego świata,* Wydawnictwo UWM, Olsztyn, 2008.

Summary

Reasons and conflict evaluations in firm based on researches carried out between medical representatives in Poland

One of the most important manager abilities is optimal administering conflict situations. Such clashes may be more than once the continuous source of real problems with firm management. It is sometimes the reason of decreasing company efficacy.

The main aim of this study was presenting the source of conflict and their estimation from medical representative's point of view. In this article we were trying to produce information's about reasons why they happen and the ways of solving these problems.

Approach to this trouble will illustrate to the readers that taking actions mustn't be the act of coincidence but it should be well planned according to professional experience and the latest knowledge.

Wadim Mieszajkin[1]

Internet w rozwoju przedsiębiorczości

Streszczenie

Trudno wyobrazić sobie współczesny świat bez Internetu. Stał się on nieodłączną częścią naszej codzienności i kluczowym elementem rozwoju gospodarki i biznesu. Internet otworzył nieznane dotąd możliwości w każdej dziedzinie. Można śmiało stwierdzić, że zainicjował nową erę w rozwoju przedsiębiorstw i stworzył przestrzeń możliwości, szybkość poszerzania się której przekracza wszelkie oczekiwania. Internet jest źródłem i instrumentem rozprowadzenia innowacji. E-biznes staje się coraz bardziej skutecznym narzędziem zaspokajania potrzeb klientów.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach nastąpiła całkowita zmiana w rozumieniu biznesu i przedsiębiorczości przez producentów i konsumentów na całym świecie. Przyczyną tego są zmiany w organizacji globalnego rynku oraz sposobach prowadzenia walki konkurencyjnej. Rynek dzisiaj jest zupełnie inny. Następuje coraz głębsza jego segmentacja, a tempo wzrostu można opisać za pomocą ciągu geometrycznego.

Zmiany te zawdzięczamy między innymi rewolucji informatycznej, szybkim komputerom i Internetowi. Obecnie komputery z dostępem do Internetu oferowane są w przeróżnych formach: komputery biurowe i domowe, laptopy, telefony komórkowe, smartfony, tablety, itd. Globalne badanie firmy Kaspersky Lab ujawniło, że przeciętna polska rodzina posiada więcej niż 3 osobiste urządzenia elektroniczne z dostępem do internetu oraz możliwością przechowywania dużych ilości danych.[2]

Dzisiaj każdy menedżer, kierując przedsięwzięciami biznesowymi, powinien mieć świadomość tego, że Internet stał się ogólnodostępny, niebywale popularny i wygodny dla konsumentów. Dlatego strategia organizacji powinna być tak dobrana, by mogła

---

1. Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie.
2. http://www.kaspersky.pl/about.html?s=news_press&cat=1&newsid=1683, 09.04.2012.

zaspokoić potrzeby klientów tak z punktu widzenia asortymentu i jakości oferowanych produktów, jak i sposobów sprzedaży.

Rozwój nowoczesnych technologii i automatyzacja produkcji pozwalają produkować i oferować znacznie szerszą gamę towarów i usług, niż to było wcześniej. Pojawiła się możliwość wytwarzania pojedynczych produktów, dopasowanych do potrzeb konkretnego klienta, a niekiedy nawet przez niego zaprojektowanych. Przy czym działania takie powodują tylko nieznaczny wzrost kosztów, pozwalają natomiast zwiększyć zadowolenie klientów, wyeliminować problemy związane ze sprzedażą. Dążenie do zaspokojenia szybko zmieniających się potrzeb klientów prowadzi do skrócenia cyklu życia produktów. Wysoki poziom rozwoju techniki i technologii pozwala na wytwarzanie co raz lepszych produktów w co raz krótszym czasie.

Jeszcze jedną tendencją współczesnego rynku, związaną ze zwiększeniem zadowolenia klientów jest połączenie towarów i usług. Właśnie taka strategia marketingowa została wybrana przez amerykańską korporacje Apple przy produkcji bardzo popularnych telefonów iPhone. Kupując telefon, tak naprawdę płacimy za oprogramowanie, które jest w nim zainstalowane. Udział kosztów materiałów i produkcji w tego typu urządzeniach jest niewielki. Nowe modele iPhone technicznie prawie nie różnią się od swoich poprzedników, ale posiada nowe oprogramowanie. Klientom nie opłaca się aktualizować oprogramowanie na przestarzałych modelach, kupują więc nową wersję produktów Apple. Jest to bardzo dobry przykład połączenia produktu i wartości intelektualnej w postaci oprogramowania.

Komputery i Internet w sposób zasadniczy zmieniają strategie prowadzenia biznesu. Dziś można nie wychodząc z domu założyć firmę, znaleźć i nawiązać kontakty z klientami i producentami, sprzedać towary i usługi, itp. Przedsiębiorcy indywidualni i organizacje coraz szerzej korzystają z możliwości, które daje biznes elektroniczny.

2. Istota e-biznesu.

Elektroniczny biznes jest terminem dość skomplikowanym, niejednoznacznym i przez to wywołuje nieporozumienia i niejasności. Biznes elektroniczny, e-biznes (ang. electronic business, e-business) to termin wprowadzony w 1995 roku przez firmę IBM. Według powszechnie obowiązującej definicji oznacza model prowadzenia biznesu opierający się na szeroko rozumianych rozwiązaniach teleinformatycznych, w szczególności aplikacjach internetowych. Pojęcie elektronicznego biznesu obejmuje m.in. wymianę informacji między producentami, dystrybutorami i odbiorcami produktów i usług, zawieranie kontraktów, przesyłanie dokumentów, prowadzenie telekonferencji, pozyskiwanie nowych kontaktów, wyszukiwanie informacji, itd[3].

3. http://pl.wikipedia.org/wiki/E-biznes, 12.04.2012.

A. Fisher definiuje e-biznes jako ideę rekonstrukcji całego przedsiębiorstwa w kontekście jak najlepszego wykorzystania nowoczesnych technologii teleinformatycznych[4]. A. Szewczyk mówi o bardzo ważnej roli Internetu w kształtowaniu e-biznesu. E-biznes to wykorzystanie nowoczesnych technologii programowych, sprzętowych oraz komunikacyjnych do prowadzenia działalności gospodarczej na skale globalną. Niebagatelną rolę odgrywa tu Internet, który jest globalną siecią komputerów[5].

E-biznes jest określony konkretniej w definicji R. Wiganda i A. Picota. Według nich, e-biznes jest dowolną formą wymiany zasobów pomiędzy uczestnikami przedsięwzięcia dokonywaną przez łącza elektroniczne i wymianę informacji z wykorzystaniem multimediów elektronicznych, przy czym wymiana ta jest regulowana poprzez specjalne systemy uzgodnione wewnątrz każdej organizacji oraz pomiędzy nimi, jak również poprzez ogólne porozumienia przyjęte na gruncie krajowym bądź zagranicznym. E-biznes polega na prowadzeniu biznesu online z wykorzystaniem systemów informatycznych, czyli technologii internetowych[6].

A. Hartman z kolei ogranicza e-biznes do wszelkiego rodzaju przedsięwzięć internetowych, taktycznych bądź strategicznych, które przekształcają zależności biznesowe między stronami[7]. Stwierdza, iż sprzedaż produktów przez Sieć nie pokazuje całości obrazu. E-biznes stanowi bowiem potężne źródło efektywności, szybkości, innowacyjności i nowych sposobów tworzenia wartości w organizacji.

E-biznes jest pojęciem szerokim i bardzo ogólnym. Internet daje ogromne możliwości w prowadzeniu biznesu. Rewolucja informatyczna pozwala e-biznesowi bardzo szybko się rozwijać, wymaga jednak coraz częstszego wprowadzenia różnego rodzaju zmian w metodach kierowania przedsięwzięciami. R. Bloor pisze: „Obojętnie, jaka jest Twoja branża, prosperuje ona dzięki zawieranym transakcjom sprzedaży i zakupu. Są to dwa najbardziej podstawowe procesy w gospodarce. Wręcz można by powiedzieć, że wszystko, co robią przedsiębiorstwa, jest ściśle powiązane z całą serią takich transakcji, według planu, który ma na celu osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zysków, a przynajmniej pokrycie kosztów. Dlatego prawdziwe jest stwierdzenie, że Internet zmienia wszystko, ponieważ Internet oddziałuje na rentowność, a nawet sens każdego z tych rodzajów transakcji."[8]

Główne elementy e-biznesu przedstawia rysunek 1.

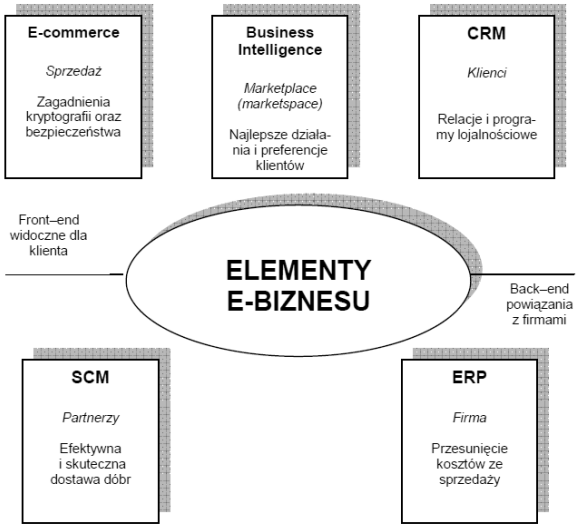
4. Gregor B., Stawiszyński M., *E-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002, s. 78.

5. Szewczyk A., *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 34.

6. Gregor B., Stawiszyński M., *E-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002, s. 78.

7. Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E – biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo K. E. Liber s.c., Warszawa 2001, s. XVIII.

8. Bloor R., *Wirtualny Bazar*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2001, s. 156.



Rys. 1. Elementy e-biznesu

Źródło: Porębska-Miąc T., *Zarządzanie relacjami z klientami*, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/282.pdf.

Takie elementy e-biznesu, jak e-commerce, business intelligence i CRM są bezpośrednio związane z marketingiem. Przewidują działania związane z obsługą klienta:

- *e-commerce* – przyjmowanie i realizacja zamówień,
- *business intelligence* – przeprowadzenie badań marketingowych w celu identyfikacji i wdrożenia odpowiednich rozwiązań dla zwiększenia sprzedaży produktów i usług firmy,
- *CRM* – metoda budowania długotrwałych relacji z klientami.

Każda firma ma własne cele biznesowe. Są wśród nich zazwyczaj cele związane z wyprzedzeniem konkurentów, uzyskaniem lepszej pozycji rynkowej. Ich realizacja jest możliwa dzięki wprowadzeniu unikalnych sposobów działania, nowych metod i rozwiązań. Sukces nowoczesnego biznesu polega na innowacjach i umiejętności wyróżnienia się. Tysiące sklepów, w tym internetowych, wygląda i funkcjonuje tak samo. Różnica cen jest minimalna, oferty przeważnie są do siebie podobne. Firmy poszukują więc nowych sposobów zachęcania klientów do kupowania właśnie u nich.

W e-biznesie jedną z takich metod jest prawo pięciu sekund. Specjaliści twierdzą, że jeżeli w ciągu pięciu sekund nie uda się zainteresować klienta swoją ofertą, będzie szukał dalej i przejdzie do innego sklepu internetowego. Strona internetowa firmy jest jednocześnie jego wizytówką. Powinna być interesująca, zachęcająca, zadbana, stale

moderowana, sprawdzana. Technologie internetowe rozwijają się bardzo szybko, utrzymywanie wiec nowoczesnych standardów jest bardzo ważne.

Na stronie internetowej firmy nie trzeba podawać za dużo informacji. 9 z 10 kupujących w Internecie zwracają uwagę tylko na nazwę produktu, jego krótki opis, zdjęcia i cenę. Im prostsza jest strona internetowa, im wygodniejsze są warunki dla kupującego, tym bardziej staje się popularna, a firma na tym korzysta.

W rozwoju e-biznesu wyróżnić można trzy główne kierunki działań[9]:

1. Wprowadzenie pierwszych aplikacji e-biznesowych o charakterze marketingowym.
2. Wprowadzenie aplikacji sprzedaży w sieci www.
3. Integracja różnych aplikacji, zapewniająca kompleksową obsługę procesów biznesowych za pośrednictwem Internetu.

Organizacja działań w zakresie przedsiębiorczości elektronicznej przebiega w pięciu fazach, które zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tab. 1. Fazy rozwoju przedsiębiorczości elektronicznej

Faza 1	• strony WWW przedsiębiorstwa • system poczty elektronicznej
Faza 2	• indywidualne usługi dla klientów • sklepy internetowe • usługi posprzedażne • wewnętrzna sieć do komunikowania
Faza 3	• dalszy rozwój usług indywidualnych dla klientów • rozwój sieci jako środka komunikacji • elektroniczny systemu zaopatrzenia • realizacja transakcji handlowych
Faza 4	• zewnętrzny dostęp do danych • rozwój sieci jako środka komunikacji z partnerami
Faza 5	• pełna elektroniczna dostępność towarów i usług • rozwój sieci jako środka komunikacji pomiędzy partnerami

Źródło: Sznajder A., *Internet as a company competitiveness growth factor at the global market*. J. Dado, J.W. Wiktor (ed.), *Marketing and Globalization*, Kraków Branska Bystryca 2000, s. 293.

W zależności od realizowanej strategii, firmy wybierają różne działania w zakresie przechodzenia z prowadzenia biznesu metodami tradycyjnymi do metod elektronicznych. Można tu jednak zauważyć pewną logikę. Najpierw są to działania związane z rozpowszechnieniem informacji o firmie i jej produktach, może to być wizytówka w Internecie, promocja i reklama za pośrednictwem poczty elektronicznej. Następnie firmy przechodzą do bardziej aktywnych działań, takich jak udostępnienie możliwości skła-

9. http://itpedia.pl/index.php/E-business/e-commerce, 23.03.2012.

dania zamówień, rozpoznawanie klienta, analiza jego zachowań i potrzeb, dostosowanie informacji. Dalsze działania to różnego rodzaju transakcje: pełna obsługa handlowa, możliwość śledzenia stanu transakcji i ich przetwarzanie przez wewnętrzne systemy informatyczne firmy. Przy dobrze układającej się współpracy z partnerami biznesowymi firmy mogą przejść do integracji działań, w ramach której następuje wymiana informacji przez ekstranet oraz bezpośrednie transakcje między systemami informatycznymi partnerów.

E-biznes pozwala na usprawnienie działalności firmy, umożliwia nawiązywanie relacji z nowymi klientami. Korzyści będą jeszcze większe przy odpowiednim łączeniu różnych form organizacji i prowadzenia biznesu. Mimo wzrostu popularności handlu internetowego, tradycyjne sklepy nie znikną nigdy. Każdy typ handlu ma swoje zalety i wady, najlepszym modelem prowadzenia biznesu jest więc symbioza. Pozwala ona na korzystanie z plusów konkretnego rozwiązania w ogólnym modelu biznesowym.

3. Handel elektroniczny

Możliwość wymiany informacji drogą elektroniczną pojawiła się na początku lat 80-tych XX wieku. Pozwoliło to również na szybszą wymianę i synchronizację różnego rodzaju danych biznesowych, jak np. terminy dostaw czy realizacji zamówień. Internet już wtedy oferował wydajniejszy i tańszy sposób przesyłania informacji, niż tradycyjna poczta, fax, telefon. Ale z powodu różnego rodzaju ograniczeń, najważniejszymi z których były ograniczenia technologiczne, pozwalał na poruszanie się wyłącznie w granicach sieci firmowej. Brakowało również możliwości równoległej obsługi wielu użytkowników.

Technologie ewoluowały, Internet stawał się co raz bardziej dostępny i popularny. Zakupy on-line zostały wprowadzone w 1979 r. w Wielkiej Brytanii przez Michaela Aldricha. A już w roku 1980 były szeroko stosowane przez takich producentów jak Ford, Peugeot-Talbot, General Motors i Nissan. Rozpoczynając od 2000 r. większość amerykańskich i europejskich firm oferuje swoje usługi w Internecie. W Polsce pierwszy sklep internetowy powstał w 1997 r.

W tabeli 2 dokonano porównania handlu tradycyjnego z elektronicznym.

Tab. 2. Porównanie handlu tradycyjnego z handlem elektronicznym

Handel tradycyjny	**Handel elektroniczny**
• Papierowa dokumentacja • Podstawowe kanały przepływu informacji: listy, telefony, faxy • Duplikacja w różnych etapach łańcucha logicznego • Wąska komunikacja • Ograniczona współpraca • Wielu pośredników	• Przekaz elektroniczny, multimedia • Elektroniczne organizowanie i dystrybowanie informacji • Jednokrotne wprowadzanie informacji w łańcuchu logicznym • Szeroka komunikacja • Silna współpraca • Niektórzy pośrednicy są wyeliminowani

Źródło: Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 142.

Obecnie co raz więcej sklepów rezygnuje z handlu tradycyjnego na rzecz elektronicznego. Brak możliwości sprzedawania swoich towarów i usług poprzez sklepy internetowe znacząco zmniejsza ilość klientów. Dodatkowo, prowadzenie handlu elektronicznego jest o wiele tańsze w porównaniu ze zwykłymi sklepami. Robienie zakupów przez Internet jest proste i szybkie. Koszt dotarcia do 10000 odbiorców przy użyciu technik marketingu internetowego jest prawie taki sam, jak koszt dotarcia do 100 odbiorców drogą tradycyjną.

Kiedy firma otwiera kanał sprzedaży przez Internet, płaszczyzna zawierania transakcji ulega zmianie i uzyskuje się nowa baza klientów. Istnieje wiele technik, które powinny ułatwić stworzenie lojalności klientów. Niezależnie jednak od sposobu organizacji handlu, dla producenta na pierwszym miejscu powinno być zadowolenie klienta. Dlaczego konsumenci na całym świecie wybierają zakupy w Internecie? Można wymienić kilka powodów:

1. *Dostępność.* Żeby zrobić zakupy w Internecie, klient nie musi wychodzić z domu lub z pracy. Ma dostęp do sklepów z całego świata i może zamówić towar z innego miasta lub nawet z zagranicy.
2. *Anonimowość.* Klient nie obawia się porad, nacisków i komentarzy ze strony sprzedawców, konsultantów lub innych klientów, nie wstydzi się kupować to, co mu się podoba.
3. *Oszczędzanie czasu.* Kupując przez Internet, można zaoszczędzić dużo czasu. Nie trzeba szukać lokalizacji, sposobu dojazdu, tracić czas na chodzenie po sklepach i stanie w kolejkach. Zamówiony towar zostanie dostarczony bezpośrednio do klienta w uzgodnionym terminie.
4. *Wolność wyboru.* Aby kupić produkt w przystępnej cenie, wystarczy go znaleźć w wyszukiwarce, porównać różne oferty i wybrać sklep, który gwarantuje najniższą cenę i najlepsze opcje dodatkowe.

4. Produkty cyfrowe

Do tej pory mowa była wyłącznie o sprzedaży realnych towarów drogą elektroniczną. W ostatnich latach pod wpływem doskonalenia starych i ciągłego pojawienia się nowych technologii informatycznych szybko rozwija się nowoczesny rynek towarów i usług cyfrowych. Modele biznesowe i sposoby prowadzenia działalności w tej dziedzinie są inne od tradycyjnych i bardzo się różnią.

Produkty cyfrowe to wszystko to, co można pobrać na dysk komputera – książki elektroniczne, książki audio, prasa elektroniczna, płyty muzyczne, gry komputerowe i wszelkiego rodzaju oprogramowanie. pojawiają się opinie, że w niedługim czasie produkty cyfrowe staną się głównym medium treści i wyprą tradycyjne wersje produktów, takie jak wydania papierowe i pudełkowe wersje programów. Coraz więcej ludzi na świecie przekonuje się to tego rodzaju produktów[10].

Prosty przykład na potwierdzenie tej tezy. Firma, która buduje statek na zlecenie klienta, inwestuje w to określone środki. Część pracy wykonuje samodzielnie, część zleca partnerom na zasadzie outsourcingu. Kiedy statek zostanie zbudowany, klient dokonuje opłaty, a firma otrzymuje zysk. Czy firma może sprzedać ten sam statek dwa razy i dwa razy mieć zysk? Oczywiście, że nie. Inaczej jest w przypadku produktów cyfrowych. Ten sam produkt można sprzedać setki tysięcy razy, wszyscy klienci otrzymują towar, za które płacą są zadowoleni. W produkcję każdego statku lub innego realnego produktu zainwestowano konkretną ilością roboczogodzin. Przy opracowaniu produktu cyfrowego za konkretną ilość roboczogodzin zapłacono wykonawcom tylko raz, a sprzedawany jest nieskończoną ilość razy, co daje sprzedawcy możliwość powiększenia zysków.

Rynek produktów cyfrowych rośnie z każdą chwilą. Odpowiedniego oprogramowania potrzebują różnorakie maszyny i urządzenia. Codziennie są potrzebne lepsze, szybsze, wydajniejsze systemy informatyczne. Jednak podobnie, jak w przypadku realnych towarów, cykl życia produktów cyfrowych stale się skraca. Producenci stale wdrażają Przeważnie nowy produkt cyfrowy jest lepszą wersją swojego poprzednika, ale sprzedaje się jako nowy produkt. Często producenci oferują zniżki na zakup nowej wersji pod warunkiem posiadania starej, co zmusza klienta do lojalności wobec firmy, której produkt kupił wcześniej. Zazwyczaj są oferowane różne wersje produktu elektronicznego, tańsze posiadają pewne ograniczenia lub nie mają wszystkich możliwych funkcji. To pozwala uzyskać więcej klientów, a zatraty producenta na taki ruch marketingowy są minimalne.

Bardzo popularnym produktem cyfrowym są gry komputerowe. Jest to prawdziwa kopalnia złota dla producentów. W 2004 r. sprzedaż gier komputerowych w Stanach

10. http://www.nextranet.pl/sprzedawcy/dlaczego_cyfrowe_produkty.xml, 15.04.2012.

Zjednoczonych oszacowano na 9,9 miliardów dolarów[11]. Do roku 2011 kwota ta wzrosła prawie dwukrotnie i wynosiła 16,6 miliardów dolarów[12]. Co raz częściej przy sprzedaży gier komputerowych stosowane są metody Pay-to-Play, polegające na wniesieniu stałych opłat abonamentowych za grę na serwerach. Na przykład, World of Warcraft jest obecnie najbardziej popularną MMORPG (grą internetową), posiada rekord Guinnessa za największą ilość abonentów (10,2 mln na koniec grudnia 2011 r.)[13] oraz 9 innych rekordów[14].

Bardzo szybko rozwijają się również małe gry w projektach typu Social Network, takich jak Facebook lub VK.com. Wymagają drobnych, ale częstych opłat za jakieś wirtualne przedmioty albo bonusy. Tak samo, jak w przypadku oprogramowania, jedna gra może dać nieograniczone zyski pod warunkiem, że stanie się popularna. Praktyka funkcjonowania tej branży świadczy jednak, że dochody producentów są nieporównywalnie większe od zatrat.

By wejść na obecny rynek gier komputerowych i osiągać zyski, potrzebny jest solidny kapitał, nie jeden rok ciężkiej pracy i – co najważniejsze – kreatywne pomysły. Znalezienie specjalistów wysokiej klasy w branży gier komputerowych stanowi jeden z najważniejszych problemów. Innym jest zmienność mody i gustów klientów, tak samo jak w przypadku produktów realnych. Co roku na świecie powstaje od trzech do pięciu tysięcy gier komputerowych, z których tylko kilkaset pojawiają się na półkach tradycyjnych i internetowych sklepów i przynosi sukces komercyjny.

5. Biznes tradycyjny kontra e-biznes.

Czym się różni e-biznes od tradycyjnej działalności, czy może zapewnić firmie większą przewagę konkurencyjną na rynku? E-biznes ma wiele zalet, jak i wad, korzyści jest jednak znacznie więcej. Najważniejsze z nich:

1. *Firma zarabia nawet wtedy, gdy nie pracuje.* W tradycyjnym biznesie firma zarabia, gdy sprzedaje, czyli wyłącznie w godzinach pracy. W biznesie elektronicznym można zarabiać cały czas. Sklep działa automatycznie, wiadomości wysyła autoresponder, obsługa posprzedażowa jest zautomatyzowana. Jeśli firma sprzedaje produkty cyfrowe lub jest partnerem innych firm (np. w formie Join Venture), nie musi nawet wysyłać towaru. Jeśli handluje towarem fizycznym, wysyłkę też można łatwo zlecić firmom outsourcingowym.

11. http://theesa.com/facts/sales_genre_data.php, 15.04.2012.

12.http://www.hollywoodreporter.com/news/us-video-game-sales-2011-fell-281266, 15.04.2012.

13. Glenday C., *Guinness World Records 2009*, GUINNESS WORLD RECORDS (paperback ed.), Random House, Inc.. p. 241. ISBN 0-553-59256-4, 9780553592566. Retrieved September 18, 2009.

14. http://www.guinnessworldrecords.com/Search.aspx?q=world+of+warcraft, 15.04.2012.

2. *Oszczędzanie czasu i pieniędzy.* Prowadząc zwykły sklep, pracownicy firmy muszą obsłużyć klientów. Na obsługę jednego klienta jest przeznaczony określony czas. W przypadku sklepu internetowego obsługa jest automatyczna i działa dla wielu klientów na raz. Pracownicy firmy tylko koordynują i ewentualnie wysyłają towar. Mogą w tym samym czasie obsłużyć więcej klientów. Można więc zatrudniać o wiele mniej pracowników, co daje duże oszczędności finansowe.
3. *Niższe koszty wejścia na rynek, prowadzenia firmy i wyjścia z rynku.* Zatraty na uruchomienie firmy internetowej są znacznie mniejsze w porównaniu z tradycyjnej – nie potrzebne są dodatkowe pomieszczenia do obsługi kliejntów, ich wyposażenie, remont, itp. Podobnie prowadzenie firmy – hosting i przedłużanie domeny niewiele kosztują. Natomiast czynsz, prąd, inne opłaty mogą firmę kosztować dość dużo. Likwidacja firmy internetowej ogranicza się do wyłączenia lub podmiany skryptu na stronie. Nie trzeba myśleć, co zrobić z zakupionym wyposażeniem.
4. *Globalny zasięg.* Firma tradycyjna ma ograniczony zasięg działania, najczęściej lokalny. Firma internetowa może mieć zasięg globalny, wysyłając swoje produkty na cały świat. W przypadku produktów cyfrowych nawet nie ponosi się kosztów wysyłki.

To tylko niektóre zalety biznesu elektronicznego. Jeszcze jedną zaletą jest możliwość sprzedaży swojego produktu wielokrotnie. Omówimy to na przykładzie dwóch bardzo znanych firm: McDonald 's i Facebook. Każdy z pewnością słyszał i być może korzystał z ich produktów. Są to dwa różne typy biznesu, ale wspólną cechą jest to, że są to biznesy z górnej półki. Facebook sprzedaje produkty cyfrowe, a w McDonald's możemy kupić jak najbardziej realne jedzenie.

W 2012 r. Facebook ma wejść na giełdę. Według opinii ekspertów, wartość rynkowa firmy po wejściu na IPO będzie wynosić 100 miliardów dolarów. Facebook stanie u boku takich gigantów jak z Disney (70 miliardów $), Billiton (72 miliardów $), Amazon (82 miliardów $) i McDonald's (101 miliardów $). Jak jest to możliwe, że Facebook, który powstał dopiero w 2004 roku, zaledwie w ciągu 7 lat odniósł tak niebywały sukces? Dla porównania najlepiej jest wziąć jedną z już wspomnianych firm o podobnej wartości rynkowej – McDonald's.

Firma McDonald's (ticker: MCD[15]) została założona w 1940 roku przez dwóch braci i zdobyła popularność wśród Amerykanów. Ray Kroc kupił tę obiecującą sieć i przekształcił ją w jedną z największych obecnie sieci franczyzowych. Firma daje pracę 33000 operatorom biznesu, a oprócz restauracji istnieje 6000 innego rodzaju pomieszczeń, takich jak na przykład magazyny. W MCD pracuje około 1,7 milionów osób na całym świecie. Firma sprzedaje jedzenie za 24 miliardy $ rocznie i ma około 5 miliardów $

15. http://www.google.com/finance?q=NYSE:MCD, 15.04.2012.

zysku netto[16]. McDonald's ma 30 miliardy $ w gotówce, fabrykach, sklepach, transporcie, sprzęcie, itp., jedynie 2,5 miliardy $ stanowi własność intelektualną, w tym marka.

Facebook zatrudnia około 3200 osób i generuje około 1,2 mln $ dochodu brutto na jednego pracownika. W sumie daje to około 1 miliarda $ zysku netto. Majątek firmy w przeważającej części stanowi własność intelektualną.

Liczba użytkowników Facebook w kwietniu 2012 r. wyniosła 845 mln[17], przy czym 483 mln korzysta z serwisu codziennie. McDonald's obsługuje 68 mln[18] klientów dziennie. Facebook jest serwisem bezpłatnym dla klientów, zyski pochodzą głównie ze sprzedaży reklam. Firma może mieć nieograniczoną ilość użytkowników, granica górna – ilość ludzi na Ziemi. McDonald's teoretycznie też ma nieograniczoną ilość klientów, ponieważ każdy wielokrotnie może pójść do restauracji kiedy tylko chce. Ale Facebook sprzedaje ten sam produkt wszystkim użytkownikom, a McDonald's – każdemu klientowi przygotowuje nowy produkt.

Problem Facebook polega na tym, że z czasem użytkownicy mogą po prostu stracić interes do portalu, jak to się stało z MySpace lub podobnymi projektami. Może tak się stać, jeżeli firma nie będzie nadążać za rynkiem, wprowadzać nowe innowacyjne rozwiązania, proponować nowych możliwości. McDonald's natomiast ma pewność, że ludzie zawsze będą chcieli coś zjeść, chociaż też powinna dbać o klienta.

6. Zakończenie

Najważniejszą cechą Internetu jest jego globalny charakter. Internet jako efekt rozwoju technologii informatycznych otwiera przed przedsiębiorcami nowe możliwości handlu. Dla utrzymania swojej konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa muszą nauczyć się korzystać z możliwości Sieci. Biznes, który efektywnie opiera się o Internet, uzyskuje szereg udogodnień i korzyści ekonomicznych.

Przede wszystkim marketing w sieci Internet jest tańszy, niż ten prowadzony w innych mediach. Przy czym większość kosztów pochłania stworzenie podstawowej zawartości oraz zautomatyzowanych serwisów WWW. Czas reakcji klientów jest znacznie krótszy, a zasięg reklamy jest ogólnoświatowy. Koszty powiadomień za pomocą poczty elektronicznej jest nieporównywalnie mniejszy niż wydatki na poczte tradycyjną. Badania rynku stają się prostsze, poniważ różnego rodzaju oprogramowanie pozwala na automatyczne i interaktywne zbieranie danych. Internet również może być wykorzystywany do udzielenia pomocy technicznej on-line lub udostępniania podręcznika dla użytkownika, pozwala na szybką wymianę dokumentów oraz informacji

16. http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story.html, 15.04.2012 oraz http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/63908/000119312511046701/d10k.htm, 15.04.2012.

17. http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22, 15.04.2012.

18. http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html, 15.04.2012.

Obecnie sprzedaż przez Internet nie jest jeszcze oszałamiająca, ale zwiększa się w znaczącym stopniu. Sieć globalna jest świetnym rynkiem dla przedzsiębiorców, zwłaszcza dla sprzedawców detalicznych. Wiele firm zapoczątkowało już na dużą skalę handel w Internecie, korzystając z mniejszych kosztów, dużą aktualnością oraz większą atrakcyjnością przekazu informacji.

Ponad 18 mln 339 tys. zł środków krajowych i unijnych trafiło do PARP na początku 2011 roku, a następnie do firm na nowe projekty internetowe, w ramach dofinansowania z działań 8.1 i 8.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.[19] Unia Europejska oferuje duże dofinansowania dla młodych przedsiębiorców i biznesmenów, którzy chcą założyć własny e-biznes.

Literatura

1. Andersen A., *Modele komunikacji biznesowej w dobie Internetu*, „Nowe Czasy", 2001, nr 1.
2. Bloor R., *Wirtualny Bazar*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2001.
3. Glenday C. *Guinness World Records 2009*, GUINNESS WORLD RECORDS (paperback ed.), Random House, Inc.. p. 241. ISBN 0-553-59256-4, 9780553592566. Retrieved September 18, 2009.
4. Gregor B., Stawiszyński M., *E-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002.
5. Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
6. Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo K. E. Liber s.c., Warszawa 2001.
7. Porębska-Miąc T., *Zarządzanie relacjami z klientami*, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/282.pdf.
8. Szewczyk A., *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
9. Sznajder A., *Internet as a company competitiveness growth factor at the global market*, [in:] Dado J., Wiktor W.J. [ed.], *Marketing and Globalization*, Kraków 2000.
10. http://www.nextranet.pl/sprzedawcy/dlaczego_cyfrowe_produkty.xml, 15.04.2012.
11. http://theesa.com/facts/sales_genre_data.php, 15.04.2012.
12. http://www.hollywoodreporter.com/news/us-video-game-sales-2011-fell-281266, 15.04.2012.
13. http://www.guinnessworldrecords.com/Search.aspx?q=world+of+warcraft, 15.04.2012.
14. http://www.kaspersky.pl/about.html?s=news_press&cat=1&newsid=1683, 09.04.2012.
15. http://en.wikipedia.org/wiki/E-business, 12.04.2012.
16. http://itpedia.pl/index.php/E-business/e-commerce, 23.03.2012.

19. http://di.com.pl/news/40078,0,183_mln_zl_dla_branzy_internetowej.html, 13.04.2012.

Summary

Internet for business development

It is hard to imagine modern world without the Internet. It became an integral part of everyday life and the key element of economics and business development. The Internet has opened up new opportunities in every field. It's fair to say that it has initiated a new era in business development and created possibilities, the rate of expansion in which exceeds all expectations. The Internet is a source of innovation and distribution tool. E-business becomes increasingly effective tool to meet customer needs.

Ewa Strużek[1]

Przedsiębiorczość osób niepełnosprawnych

Streszczenie

Zmiany polityczne i gospodarcze w latach 90-tych sprawiły że problem z niepełnosprawnością stał się bardziej dostrzegalny. Praktycznie od początku powstania Państwowego Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w 1991 rok, sposób aktywizowania osób niepełnosprawnych uległ dużym zmianom zarówno w systemie kształcenia, rehabilitacji zawodowej, w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej, Biorąc pod uwagę problem niepełnosprawności, nie powinna być ona przyczyną gorszej sytuacji życiowej, każdy ma prawo na godne funkcjonowanie w życiu społecznym i zawodowym. Temat przedsiębiorczość osób niepełnosprawnych, porusza wszelkie działania aktywizacji w różnych dziedzinach życia. które chciałabym bliżej przedstawić.

Wstęp

Wydawać się może, że żyjemy w dobie globalnego rozwoju, a zdobywanie wiedzy stało się elementem w życiu każdego człowieka. Dziś bez względu na swoją pełnosprawność, lub nie wszyscy mamy możliwość kształcenia.

Studiować może każdy, kto posiada świadectwo dojrzałości, a przyjęcia na studia odbywają się według określonej rekrutacji dla wszystkich studentów. Osoby z orzeczonym stopniem niepełnosprawności, coraz chętniej stawiają sobie wyzwanie kształcenia wyższego. "Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr. 164 poz.1365, z późn.zm.)"[2] mówi nam o zadaniach jakie stają przed każdą uczelnią a będzie to stworzenie osobom niepełnosprawnym warunków do równego udziału w procesie kształcenia.

Każda uczelnia publiczna otrzymuje z budżetu państwa dotacje, na dofinansowanie lub finansowanie kosztów kształcenia studentów i doktorantów niepełnosprawnych,

---

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.
2. Radziszewska M., *Przewodnik Osoby Niepełnosprawnej*, Zapolex, Toruń 2009, s. 130.

a studenci powinni mieć stworzone warunki do pełnego udziału w procesie kształcenia, bez względu na status uczelni.

Uczelnie coraz częściej powołują w swoich strukturach organizacyjnych, biura do spraw osób niepełnosprawnych, niekiedy powołany zostaje pełnomocnik rektora ds. studentów niepełnosprawnych.

Zainteresowani mogą tam uzyskać wszelkie informacje, i wsparcie w trakcie studiów, jak również pomoc w organizacji zaliczeń i egzaminów wynikających z dysfunkcji ruchu, czy wzroku w tym pomoc w kontaktach student wykładowca. Jednakże ta forma pomocy nie zwalnia studentów z egzaminu, oznacza wyłącznie pomoc pod względem technicznym, a nie ze względu na treść egzaminu.

Ważnym elementem pomocy są uczelniane biblioteki, wyposażone w specjalny komputer z oprogramowaniem dla osób niedowidzących, specjalny monitor czy drukarkę brajlowską. Innym przykładem jest przynależność studentów do Kół Naukowych. Innym przykładem mogą być powstające na uczelniach Zrzeszenia Studentów Niepełnosprawnych, których celem jest zaktywizowanie społeczne, i kulturalne tych osób, a likwidacja właśnie tych barier zachęca do dalszego kształcenia i własnego rozwoju.

1. Finasowanie kosztów nauki

Studenci posiadający status osoby niepełnosprawnej, wydany przez właściwy organ orzecznictwa ZUS-u, czy Powiatowego Centrum do Spraw Orzekania o Stopniu Niepełnosprawności, mogą skorzystać z pomocy materialnej ze środków budżetu państwa przeznaczonych na ten cel.

Sytuacja materialna osób niepełnosprawnych nie jest najlepsza, brak dochodów z pracy, niska renta socjalna nie sprzyjają działaniom rozwojowym. Jednak osoby niepełnosprawne mogą liczyć na przyznawanie stypendium specjalnego dla osób niepełnosprawnych, każda z osób chcących studiować może ubiegać się o te środki.

Chcąc studiować równocześnie kilka kierunków, środki przyznawane są tylko na wybrany, i wskazany kierunek.

W przypadku studiów drugiego stopnia i kontynuacji nauki w celu uzyskania tytułu zawodowego magistra, środki te przysługują nie dłużej niż przez okres trzech lat.

Pomoc materialna w formie stypendium socjalnego może otrzymać także doktorant. Uczelnie również przyznają stypendium specjalne, na wcześniej złożony wniosek, wraz z kserokopią orzeczenia o stopniu niepełnosprawności.

Instytucje rządowe wspierają działania rozwojowe osób niepełnosprawnych. Motorem działań i kształcenia może być właśnie pomoc finansowa. Program według którego przyznawane są stypendia dla osób niepełnosprawnych nosi nazwę "STUDENT II" finansowany przez PFRON.

Wnioski składane są przez zainteresowanych studentów w siedzibie Oddziału PFRON właściwego terytorialnie dla siedziby szkoły, lub siedziby zamiejscowej siedziby szkoły, uczelni.

Tryb składania wniosków na semestr zimowy od 10.09-10.10 na semestr letni od 01.02-28.02 (w przypadku roku przestępnego do 29.02).

Pomoc ma formę jednorazowej opłaty studiów w semestrze letnim i zimowym. W przypadku gdy student z niepełnosprawnością został zakwalifikowany na wyjazd stypendialny, czy staż zawodowy za granicą, może również ubiegać się o środki w ramach tego programu. Potrzebne jest również złożenie wniosku w języku obcym danego kraju wyjazdu, sporządzonym przez tłumacza przysięgłego. Wszystkiego rodzaju wnioski, mają formę zawieranej umowy cywilno-prawnej zawartej po rozpatrzeniu wniosków przez dany oddział PFRON.

Kolejnym przykładem jest programu pomocy jest program specjalny "JUNIOR" finansowany również przez PFRON. Projekt został napisany przez Powiatowy Urząd Pracy w Lublinie, i kierowany jest dla absolwentów uczelni wyższych, posiadających orzeczenie o umiarkowanym lub lekkim stopniu niepełnosprawności. Warunkiem skorzystania ze stażu jest nie ukończony 25 rok życia lub w przypadku osób które ukończyły szkołę wyższą – do 27 roku życia. Absolwentowi skierowanemu na staż przez PUP przysługuje pomoc umożliwiająca odbycie stażu u pracodawcy w formie wsparcia doradcy zawodowego.

2. Rehabilitacja zawodowa osób niepełnosprawnych.

Niepełnosprawność to stan wynikający z wrodzonej dysfunkcji zdrowia, równie często powstaje na wskutek uszkodzenia organizmu. Ograniczenia samorealizacji i typowych ról społecznych składają się na obraz osoby niepełnosprawnej. Wzajemne interakcje osoby niepełnosprawnej z jej środowiskiem określają wymiar niepełnosprawności.

Należy wspomnieć również o istniejącym stereotypie nie zaradności i niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych, ten mit, zostaje powoli przełamany. Jednak pomimo tego duża część osób niepełnosprawnych znajduje się na marginesie, cierpiąc z powodu braku pracy. Pomimo tej trudnej sytuacji życiowej osoby niepełnosprawne chcą być aktywni zawodowo jak inni w pełni sprawni. Dążą w tej dziedzinie tak samo do samorealizacji i osiągnięcia zamierzonego celu jak inni.

Dla ludzi młodych, po ukończeniu nauki praca jest głównym celem aktywności na rynku pracy. Zapewnia nie tylko dochód, ale i podnosi ocenę własną osoby. Praca przypisuje pewien status w społeczeństwie, umożliwia poprawę relacji w społeczeństwie. Codzienność staje się wówczas mniej uciążliwa[3].

3. Wojtaś J., *Uwarunkowania aktywności edukacyjnej i zawodowej osób niepełnosprawnych*, PWSZ, Legnica 2011, s. 62.

Rozpoczęcie pracy na nowo, i kompleksowo udzielona pomoc jest jedną z najlepszych rzeczy która może spotkać osobę niepełnosprawną. Trzeba jednak przyznać iż pracę podejmuje znikomy procent tych osób, przyczyn jest kilka chociażby forma zatrudnienia, czy dostępność ofert pracy.

W tym momencie należy zacząć od aktywizacji osób niepełnosprawnych która rozpoczyna się już w Miejskich, i Powiatowych Urzędach Pracy. W strukturze urzędu tworzone jest tak zwane Centra Aktywizacji Zawodowej skierowane do dla wszystkich osób bezrobotnych, poszukujących pracy. Celem nadrzędnym jest pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, szkolenia, czy pomoc w znalezieniu stażu.

Szkolenie osób niepełnosprawnych z wrodzoną czy nabytą niepełnosprawnością, oznacza: przyuczenie do nowego zawodu, chęć przekwalifikowania się, podniesienia własnych kwalifikacji wykorzystanych w przyszłej karierze wzbudza chęć skorzystania z tej formy pomocy[4]. Przykładem tutaj może być wspomniany wcześniej program „JUNIOR". Wspomaganie zatrudnienia osób niepełnosprawnych ma na celu przede wszystkim rehabilitację zawodową poprzez ciągłą pracę i wspieranie[5]. Finansowanie tego rodzaju pomocy finansowana jest przez PFRON. Środki Przekazywane są bezpośrednio do samorządów powiatowych i wojewódzkich. Pomoc skierowana jest dla wszystkich zainteresowanych osób niepełnosprawnych, chcących realizować się w odpowiedniej do preferencji formie pracy. Wiele zadań, i wymagań stawianych jest pracodawcom chcącym zatrudnić osobę niepełnosprawną. Prawo do pracy jest konstytucyjnym prawem każdego człowieka, a osoby niepełnosprawne mają takie same prawa na rynku pracy. Wyrównywanie szans, i rehabilitacja zawodowa ma na celu przywrócenie aktywności zawodowej takiej osoby, przy uwzględnieniu potrzeb i możliwości. Ciągłe działania aktywizacji mają usprawnić działania, i funkcjonowanie w społeczeństwie.

3. Prowadzenie własnej działalności gospodarczej.

Przedsiębiorcą może być każda osoba fizyczna, i prawna bez względu na stan zdrowia. Możliwość realizowania się jako przedsiębiorca jest równie ważnym wynagrodzeniem co z finansowego punktu widzenia. Osoba niepełnosprawna jak każda w pełni sprawna osoba widzi tu również drogę ku samorealizacji, osiągnięcia satysfakcji zawodowej. W tym momencie należy wspomnieć, iż każdy rozumie inaczej realizowanie swoich celów i samego siebie. Ważną rolę dogrywa tu samodzielność, warunki i odpowiedzialność za tego typu działanie. Decydując się na prowadzenie własnej działalności

4. Majewski T., *„Rehabilitacja zawodowa osób niepełnosprawnych"*, Centrum Badawczo-Rozwojowe Rehabilitacja Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 1995.

5. Giermanowska E., *Psychospołeczne problemy zatrudnienia osób niepełnosprawnych*, Norberitum, Lublin 2007, s. 10.

gospodarczej, każdy ponosi pewne ryzyko, ale czemu nie zaryzykować. Dlaczego kolejną barierą we własnym rozwoju zawodowym, ma być stan naszego zdrowia. Rozpoczynając własną działalność gospodarczą, osoba niepełnosprawna powinna bardziej przeanalizować wszystkie argumenty za i przeciw. Tacy sami a jednak inni.

Sam proces rejestracji własnej działalności gospodarczej, trwa tyle co, każda rejestracja maksymalnie 14 dni.

Polega ona na wpisie do ewidencji w Urzędzie Gminy lub dzielnicy, w której zamieszkuje dana osoba. Powinna ona spełniać określone warunki wykonywania działalności gospodarczej, jak ochrona zdrowia i życia, środowiska i wartości moralnych. Każda osoba niepełnosprawna zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy jako osoba bezrobotna poszukująca pracy, nie posiadająca statusu osoby zatrudnionej, może ubiegać się o dopłatę ze środków PFRON-u na podjęcie własnej działalności gospodarczej. Kwota ta określana jest na podstawie umowy ze starostą, i nie może być wyższa niż piętnastokrotność średniego wynagrodzenia. Jako że świadczona pomoc jest pomocą jednorazową, przyznawaną jedynie nowym przedsiębiorczym osobom niepełnosprawnym. Aby uzyskać pomoc tej formy należy złożyć wniosek do starosty, który wskaże jednostkę, do której ma się udać taka osoba. Jednostki realizujące wnioski to: Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, i Miejskie Ośrodki Pomocy Rodzinie. Kolejna działalność, nie podlega już tej samej pomocy, tym samym naruszenie warunków przyznawania pomocy grozi zwrotem całej kwoty wraz z odsetkami. Każda osoba niepełnosprawna, która podejmuje próbę samozatrudnienia, może liczyć na refundację składek na ubezpieczenie zdrowotne. Nastąpić może ona, po złożeniu wniosku o wypłatę refundacji składek. Jedynym warunkiem jest to, że musi ona opłacać składki w terminie. Dofinansowanie do kredytu. Podejmując ryzyko zaciągnięcia kredytu, osoba niepełnosprawna, może liczyć na pomoc w dofinansowaniu odsetek do kredytu. Wysokości tego dofinansowania to nawet 50% oprocentowania kredytu. Warunkiem skorzystania z tego rodzaju pomocy, jest nie korzystanie z kredytu ze środków PFRON-u na rozpoczęcie działalności, chyba że zaciągnięty kredyt został spłacony lub umorzony. Wnioski podlegają rozpatrzeniu w terminie 14 dni. Spełniając podstawowe procedury wymagane do rejestracji własnej działalności gospodarczej, stosowne uprawnienia można rozpocząć samorealizację zawodową. Niepełnosprawni ze względu na stan zdrowia, w pełni sprawni i chętni do działania.

Literatura

1. Giermanowska E., *Psychospołeczne problemy zatrudnienia osób niepełnosprawnych*, Norberitum, Lublin 2007.
2. Majewski T., *„Rehabilitacja zawodowa osób niepełnosprawnych”*, Centrum Badawczo-Rozwojowe Rehabilitacja Osób Niepełnosprawnych, Warszawa 1995.

3. Radziszewska M., „*Przewodnik osoby niepełnosprawnej*", Zapolex, Toruń 2009.
4. Wojtaś J., *Uwarunkowania aktywności edukacyjnej i zawodowej osób niepełnosprawnych*, PWSZ, Legnica 2011.

Summary

Social and economic transformations in the 90's caused that people with disabilities more willingly participate in social life. They participate both in the field of education and occupational rehabilitation. Particular attention in the activation process is directed to acquiring knowledge, and improving qualifications. Training and retraining, and running their own business is also an important factor. All forms of activities of disabled people are supported by government institutions.

Anna Elżbieta Rybacha[1]

Nowoczesne instrumenty w zarządzaniu przedsiębiorstwami na terenie województwa lubelskiego

Streszczenie

Omówione zostały kluczowe kompetencje menedżerskie, które posiadają duży wpływ na efektywność prosperowania przedsiębiorstwa. Zaprezentowany został również model kierowniczy oraz elementy składające się an niego – style kierowania, funkcje kierownicze oraz metody i techniki zarządzania. Przedstawiono nowoczesne metody zarządzania stosowane przez przedsiębiorstwa na Lubelszczyźnie. Można stwierdzić, że wiedza, nabyte umiejętności oraz odpowiednie podejście do podwładnych posiadają duże znaczenie w drodze do sukcesu przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Współczesny świat stawia przed przedsiębiorstwami i ich menedżerami wiele wyzwań. Przedsiębiorstwa potrzebują menedżerów, którzy zagwarantują im stabilność oraz rozwój. Rynek ulega ciągłym ewolucjom, dlatego menedżerowie muszą dostosowywać funkcje, zadania, metody zarządzania i organizację pracy do panującej sytuacji. Menedżerowie są odpowiedzialni za kształtowanie zmian w organizacji, rozwiązań oraz procesów związanych z jej funkcjonowaniem. Dlatego tak ważne są kompetencje jakie posiadają, nabyta wiedza, umiejętności, sposób wpływania na podwładnych oraz metody i techniki zarządzania. Nie można ustanowić jednego wzorca, który określałby idealnego menedżera. Menedżerowie w organizacji pełną różne funkcje, co sprawia, że dzisiejsze przedsiębiorstwa stawiają na wyspecjalizowanych menedżerów posiadających fachową wiedze z danej dziedziny. Natomiast dynamiczne zmieniające się otoczenie powoduje, że bardzo ważne są cechy osobiste oraz kompetencje menedżera, które pozwolą mu dostosować działania do powstających zmian i utrzymać stabilność organi-

1. Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania.

zacji. W utrzymaniu tej stabilności oraz poprowadzeniu organizacji ku dalszemu rozwojowi bardzo ważne są metody zarządzania. Jednak należy się nimi umiejętnie posługiwać gdyż mogą one również doprowadzić przedsiębiorstwo do upadku, ale umiejętnie zastosowanie mogą je od tego uchronić. Ważne aby menedżer posiadał odpowiednią wiedze i kompetencje, umożliwiające zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania w odpowiednim celu i czasie.

2. Kompetencje menedżerskie

Na sukces firmy składa się wiele czynników zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Literatura naukowa bardzo często porusza kwestie związane z efektywnością prosperowania organizacji, lecz nie porusza ona konkretnych czynników z nią związanych, jedynie omawia samo pojęcie efektywności. Ogromne znaczenie dla skuteczności firmy posiadają strategie oraz sposób zarządzania. Osobą odpowiedzialną za te zadania jest menedżer[2]. Menedżer jest osobą realizującą w organizacji proces zarządzania, skutecznie i sprawnie, uzyskując optymalne rozwiązania. Jest osobą, która kieruje pracą innych ludzi. Praca menedżera nie składa się na uporządkowany, systematyczny wzorzec. Jest ona pełna niepewności, zmian oraz sytuacji które wciąż ulegają przeobrażeniom[3]. Umiejętności każdego menedżera wynikają w głównej mierze z jego kwalifikacji. Jego zdolności oceniane są bardzo często poprzez pryzmat jego pracy.

Dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem same umiejętności nie wystarczą, potrzebne są odpowiednie kompetencje. Kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności a nabycie samych umiejętności nie czyni menadżera kompetentnym. Kompetencje są gamą uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności menadżera, które są przypisywane do jego stanowiska organizacyjnego. Elementy te powinny się ze sobą pokrywać i uzupełniać[4]. Aby menedżer był kompetentny powinien posiadać takie cechy, które umożliwią mu użycie nabytych umiejętności i wiedzy do skutecznego działania. Wiele definicji kompetencji podkreśla ich aspekt sprawnościowy[5]. Tematykę kompetencji menadżerski możemy znaleźć w wielu publikacjach. Szczególną uwagę poświęca się w nich konkretnym kompetencjom, czasem zdarza się że autorzy utożsamiają pojęcie umiejętności z kompetencjami i wymieniają konkretne kompetencje jako umiejętności. Jest to spowodowane brakiem zgodności co do rozumienia i definicji tych pojęć. Wg. Kottera na poglądy dotyczące kompetencji menedżerskich jak i kierowania, duży

2. Sitko W., Skowron S., Szczepański A., *Metoda oceny jakości procesu zarządzania w przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego*, Politechnika Lubelska, Lublin 2002, s. 5.

3. Smoleński S., *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1997, s. 16.

4. *Encyklopedia...*, s. 220.

5. Rakowska A., *Kompetencje kierownicze kadry menedżerskiej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 47-51.

wpływ miały szkoły takie jak: strukturalizm, który swoją uwagę skupia na środowisku menedżera, na które składa się kultura organizacji, reguły, technologie. Drugą szkołą jest fenomenologia, która skupia się na postrzeganiu celów, źródeł, przeważających w danym momencie w organizacji. Natomiast trzecim nurtem jest behawioryzm odnoszący się do sposobów postępowania i kompetencji. Aczkolwiek obecnie koncepcja kompetencji menedżerskich w dużym stopniu uwarunkowana jest na założeniach związanych z psychologią społeczną, która uważa, że aby kompetentnie działać, trzeba poznać elementy działań[6]. W literaturze znajduje się wiele podziałów kompetencji. Wyróżnia się mi. kompetencje „wejścia" i kompetencje „wyjścia". Kompetencje „wejścia" odnoszą się do tych cech i umiejętności menedżera, które są najbardziej pożądane aby osiągał on dobre wyniki na danym stanowisku. Natomiast „wyjścia" odnoszą się do końcowych rezultatów pracy menedżera[7]. Na kompetencje składa się wiedza, wykształcenie oraz umiejętność jej praktycznego zastosowania. Kompetencje są niezbędne do pełnienie ról kierowniczych. Możemy wyróżnić, także trzy grupy umiejętności, których znaczenie zmienia się w zależności od szczebla kierowania, są to umiejętności techniczne, społeczne i koncepcyjne[8]. Stąd też menedżerowie w organizacjach różnią się od siebie w zależności od systemu i wewnętrznego podziału pracy. Zajmują różne pozycje, szczeble w hierarchii organizacji oraz różnią się pod względem dziedziny w jakiej pracują. P. Drucker w swojej książce „*Praktyka zarządzania*" pisze, iż większość menadżerów w organizacji zajmuje się pracą wyspecjalizowaną i należy dążyć do tego aby było jak najmniej menedżerów, którzy zajmują się tylko jedną funkcją, a jak najwięcej menadżerów „ogólnych", którzy będą zarządzać całością biznesu[9]. Ten wzorzec menażera „ogólnego" był określany jako skuteczny i sprawny. Natomiast w dzisiejszych czasach, przy tak ogromnej ilości wiedzy, do której posiadamy dostęp, coraz to nowych dziedzinach nauki i ciągłym rozwoju technologii trudno jest posiadać kompletną wiedzę we wszystkich dziedzinach. Stąd też organizacje cienią sobie i kładą duży nacisk na wyspecjalizowanych menedżerów. Doświadczenie firm w krajach wysoko rozwiniętych i rozwijających się, pokazuje, że największą szansę na przetrwanie i rozwój mają te przedsiębiorstwa, które wdrażają model gospodarki opartej na wiedzy, stawiają na kapitał ludzki, talent, umiejętność, kompetencje oraz kreatywność. Menadżerowie powinni potrafić zamienić zdobytą wiedzę i informacje na działania. Toteż aby rozróżnić wyspecjalizowanych menedżerów, ponadprzeciętnych od słabych, należy w większym stopniu wziąć pod uwagę cechy osobiste menedżera a niżeli wiedzę i umiejętności. Nawet duże, rozwinięte firmy finansowe przy przyjmowaniu menedżerów, zaczynają zwracać dużą uwagę na umiejęt-

6. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik- model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 110-111.

7. Rakowska, op. cit., s. 47-51.

8. Ibid., s. 68.

9. Smoleński, op. cit., s. 71.

ności rozwiązywania problemów niż na wiedzę z zakresu finansów[10]. Aby menedżer był skuteczny i dobrze pełnił swoją rolą niezbędne jest wniesienie przez niego do organizacji pewnego rodzaju kompetencji osobistych. Bez nich menedżer nie będzie w stanie osiągnąć wyznaczonych mu celów, musi mieć predyspozycje do kierowania innymi i sobą, musi wiedzieć jak wykorzystać swój intelekt. Kompetencje osobiste są zbliżone do charakteru personalnego. Kolejnym elementem jest wiedza. W zależności od profilu prowadzenia działalności firmy określają jej poziom oraz obszar. Duże znaczenie posiada również sens i zrozumienie tego jak i w jakim celu wykonuje się konkretne działanie. Wymienione wyżej kompetencje możemy nazwać modelem, standardem kompetencji. Organizacje budują model kompetencji aby sprawnie nimi zarządzać. Standardy te określają co powinien wiedzieć i umieć menedżer aby sprawnie wykonywać swoje obowiązki. Oparte są one na badaniach charakteru pracy menedżera[11]. Kwestią sporną przy budowaniu kompetencji jest ich stopień ogólności. Mino że organizacje same tworzą dogodny dla nich model kompetencji to jest niejasne czy powinien on być modelem uniwersalnym czy sytuacyjnym. Trzeba jednak pamiętać, iż w każdej pracy menedżera istnieje grupa kompetencji, która jest uniwersalna i powinni ją posiadać wszyscy kierujący w każdych warunkach. Uniwersalne kompetencje odzwierciedlają ogólny charakter pracy menedżera[12]. Za przykład takiej kompetencji można podać kompetencje skutecznego komunikowania się, jest ona niezbędna zarówno w kontaktach z podwładnymi jak i w kontaktach z klientem, tak więc powinien ją posiadać każdy menedżer. Model kompetencji stosuje wiele firm, gdyż zwiększa on wydajność organizacji a przez to zwiększa przewagę konkurencyjna.

3. Sylwetka skutecznego kierownika

Sposób zarządzania jakim posługuje się kierownik, jego podejście do organizacji i jej pracowników oraz kwalifikacje kierownicze wchodzą w skład modelu kierowniczego, który w dużym stopniu wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jednak nie ma jednego wzorca, który wskazywałby jak kierować aby odnieść sukces. Istnieje wiele typów kierowników, których działanie zależy od charakteru, działalności czy zajmowanego szczebla w organizacji. Natomiast istnieją szablonowe modele kierownicze, które określają jak będzie wyglądał dany proces kierowania. Model kierowniczy opisuje pracę kierownika, realizowane przez niego funkcje, postawy oraz stosunek do podwładnych. Na model kierowniczy składają się style kierowania, funkcje kierownicze oraz metody i techniki zarządzania.

10. Rakowska, op. cit., s. 70.
11. Ibid., s. 85-87.
12. Ibid.

Styl kierowania są to metody jakimi posługuje się kierownik przy wpływaniu na podwładnych mu pracowników. Są to zestawione techniki kierowania ludźmi, które są wynikiem cech charakteru, osobowości kierującego. Na styl kierowania składa się wiele bodźców za pomocą których kierownik oddziałuje na swoich podwładnych. Każdy przełożony, niemal że w tym samym czasie stosuje kilka różnych techniki kierowania[13]. Style kierowania są czymś charakterystycznym, wyróżniającym i odnoszącym się do określonych wzorców zachowań. Istnieje szereg klasyfikacji styli kierowania. Możemy wyróżnić dwa style wg J. Rybickiego: potencjalny i rzeczywisty. Ten pierwszy jest to wzorzec metod, które, według kierownika powinne być stosowane aby wywiązał się on ze swoich obowiązków[14], jest jego indywidualnym poglądem, za pomocą jakich metod powinien on oddziaływać na podwładnych. Natomiast rzeczywisty styl kierowania jest to wzór technik, które są rzeczywiście stosowane przez kierownika. Jest skorygowanym stylem potencjalnym pod wpływem bieżących celów oraz warunków jakie są postawione kierownikowi[15]. Nie jest to, oczywiście, jedyna klasyfikacja stylów kierowania. Możemy odnaleźć grupy stylów wyodrębnionych na podstawie cech osobowościowych kierownika, które wynikają z jego cech charakteru, poglądów oraz płci, klasyfikację stylów na podstawie realiów pracy, warunków panujących w przedsiębiorstwie oraz na podstawie warunków sytuacyjnych. Trzecia grupa jest indukcją dwóch poprzednich klasyfikacji i zwana jest stylami osobowościowo- sytuacyjnymi. Taki podział zaproponował D. Goleman, który opierał się na emocjach kierowniczych oraz warunkach sytuacyjnych. W tej koncepcji, kierownik aby osiągnąć cele musi być elastyczny i stosować różne techniki kierowania, w zależności od danej sytuacji[16]. Natomiast opierając się na analizie R. Blacke i J. S. Mouton, W. J. Reddina, P. Herseya i K. H. Blancharda, można wyróżnić cztery podstawowe style kierowania, których opisu możemy doszukać się w większości specjalistycznej literaturze poświęconej zarządzaniu. Jest to styl autokratyczny, konsultatywny, partycypacyjny i bierny. Oczywiście wybór danego stylu kierowania, jak już zostało wspomniane wcześniej, zależy od wielu czynników. Jak wynika z fachowej literatury jak i z wielu przeprowadzonych badań najbardziej efektywnym z tych styli zarządzania, jest pośredni styl konsultatywny, gdzie kierownik kładzie duży nacisk na zadania i relacje międzyludzkie. Charakteryzuje się włączeniem podwładnych w proces organizowania pracy. Kierownik bierze pod uwagę pomysły podwładnych, wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności. Jednym ze środku przyczyniających się do osiągnięcia celu organizacji jest rozwój osobowości pracowników[17].

13. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Państwowe wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 497.
14. Ibid., s. 57.
15. Czermiński, op. cit., s. 125.
16. Mroziewski, op. cit., s. 67-102.
17. Czerminski, op. cit., s. 126-132.

Kolejnym elementem, który określa model kierowniczy, są funkcje kierownicze. Polegają one na ingerowaniu kierownika w poszczególne działania zespołu. W każdej organizacji realizuje się wiele zadań o różnym stopniu zaawansowania oraz realizowane są jednocześnie różne funkcje. W literaturze fachowej wymieniane są różnorakie funkcje, realizowanie przez kierownika, najbardziej upowszednionymi są: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Niekiedy możemy się spotkać z funkcją kierowniczą taką jak przewodzenie, która podawana jest zamiast motywowania.

Planowanie, jest uważane za jedną z najważniejszych funkcji oraz czynności menedżerskich. Jest to proces, ustalania celów oraz odpowiednich działań aby te cele osiągnąć. Kierownicy koncypują cele oraz działania, które są oparte na metodzie, planie czy logice. Nie mogą być oparte wyłączne na przeczuciu. Plany określają cel organizacji i najlepszy tryb ich realizacji oraz są wskazówką dla organizacji przy przydzielaniu środków potrzebnych do realizacji celów. Dzięki nim sprawdza się i mierzy postęp w realizacji celów organizacji aby w razie wysępienia odchyleń lub zbyt małych rezultatów, podjąć działania korygujące[18]. Jest to dokładny opis celu przedsiębiorstwa, jakie działania należy podjęć aby te cele osiągnąć, kto będzie odpowiedzialny za ich realizację, kto powinien je realizować oraz ustalenie czasowych norm realizacji zadań[19]. Bez planowania kierownicy nie mogliby skuteczne organizować ani ludzi ani zasobów. Brak planów pozbawiłby menadżerów skutecznego kierowania, pracownicy nie podążaliby za liderem, gdyż nie wiedzieliby co pragnie osiągnąć i jakimi metodami. Inne funkcje, takie jak kontrolowanie stałyby się niemożliwe i bezcelowe. Dlatego planowanie posiada podstawowe znaczenie[20].

Organizowanie natomiast, jest procesem, który dąży do współpracy dwóch lub więcej osób, w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel. Jest to proces porządkowania i przydzielania pracy pracownikom organizacji, tak aby jak najlepiej mogli oni wykonać swoją pracę a przez to osiągnąć obrane cele. W organizowaniu główną rolę pełni czas oraz stosunki międzyludzkie. Organizowanie tworzy struktury, które umożliwiają realizację planów w przyszłości. Kierownicy podczas procesu organizowania muszą wziąć również pod uwagę wszystko to co dzieję się w otoczeniu organizacji oraz to co może wydarzyć się w przyszłości.[21] Organizowanie jest nieustannym procesem kierowniczym. Menadżerowie muszą ciągle być czujni, gdyż warunki otoczenia i strategie mogą ulec zmianie, co niewątpliwie wpływa na skuteczność i sprawność organizowania.

---

18. Stoner J. A.F., Freeman R.E., Glibert D.R., Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydanie II zmienione, Warszawa 2001, s. 25.

19. Mietlewski Z., Smolenski S., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego Sp. Z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 17.

20. Stoner, op. cit., s. 263.

21. Ibid. s. 26, 306.

Motywowanie i wywieranie wpływu na pracowników, w taki sposób aby wykonywali istotne zadania składa się na przewodzenie. Przewodzenie, jest procesem kierowania działaniami członków, grupy lub całej organizacji.[22] Proces przewodzenia jest dość szerokim pojęciem. Jego działania wywodzą się z funkcji planowania i organizowania, natomiast kierownik wykonując tą funkcję również motywuje członków. Jak widać przewodzenie zawiera w sobie funkcję motywacyjną[23]. Motywowanie, ma spowodować aby członkowie organizacji chcieli działać w pożądany sposób. Chętny i gotowy do działania zespół ludzi jest warunkiem sprawnego realizowania celów[24]. Nie można osiągnąć celów organizacji bez trwałego zaangażowania się w działania jej członków[25].

Bardzo ważną funkcją jest kontrolowanie. Kierownik musi zweryfikować czy prowadzone przez niego działania oraz działania członków organizacji, zbliżają ją do postawionego przez nią celu. Poprzez tą funkcję, kierownik może badać w jakim stopniu działania pracowników są efektywne oraz jak wykonują oni swoją pracę, a także może sprawdzić jak działają na pracowników jego metody kierowania. Funkcja ta pozwala zauważyć nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji oraz błędy. Dzięki niej możliwe jest podjęcie działań korygujących.

Zakres oraz formy funkcji realizowanych przez kierownika mogą być bardzo zróżnicowane. Funkcje te mogą być zarówno realizowanie samodzielnie przez kierownika jak i przy pomocy wyspecjalizowanych stanowisk organizacji. To też możemy dostrzec w różnych organizacjach funkcjonowanie takich komórek jak dział kontroli, organizacji czy planowania. Oczywiście, realizacja tych funkcji będzie również przebiegała inaczej w zależności od rodzaju i szczebla kierowniczego lecz ich podstawowe założenia nie ulegną zmianie.

4. Nowoczesne metody zarządzania stosowane w praktyce przedsiębiorstw lubelskich

Jedną z głównych cech, która charakteryzuje zarządzanie jest ilość oraz rozmaitość koncepcji zarządzania oraz uwarunkowanych na nich metod i technik zarządzania. Owe metody wpływają na zachowanie i postępowanie menedżerów, pozwalają uzyskać oczekiwane rezultaty, oraz wykorzystać dostępne środki, a w wyniku tego osiągnąć oczekiwane korzyści. Niemniej jednak, świat cały czas się zmienia, zmienia się otoczenie, rynek, konkurencja, oraz cele organizacji. Przewidywanie tych zmian oraz sprostanie im jest częścią obowiązków menedżera.

22. Ibid., s. 26.
23. Ibid.
24. Czermiński, op. cit., s. 92.
25. Stoner, op. cit., s. 426-427.

Na przełomie 2011/2012 roku zostało przeprowadzone badanie na temat oceny poziomu wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania przez liderów przedsiębiorstw województwa lubelskiego. Obiektem badań było 27 losowo wybranych przedsiębiorstw prosperujących na Lubelszczyźnie. Większość przedsiębiorstwa, które zgodziły się wziąć udział w badaniach, są laureatami lub zdobywcami nagrody „Lubelskie Orły Biznesu" wręczane przez Lubelski Związek Biznesu. Są to przedsiębiorstwa działające w różnych branżach, o różnej wielkości. Są to przedsiębiorstwa małe i średnie oraz duże.

Benchmarking, wg badań przeprowadzonych przez firmę Bain&Company w 2011 roku wśród menedżerów wielkich korporacji międzynarodowych, jest najczęściej stosowana koncepcją zarządzania[26]. Polega ona na strategicznych porównaniach, wyborze rynkowego *alter ego* i porównaniu własnego przedsiębiorstwa z wybranym wzorcem. Tym wzorcem za zwyczaj jest lider w danej branży, firma wiodąca[27]. Polega on na identyfikowaniu najlepszych rozwiązań, analizę własnych osiągnięć oraz osiągnięć partnera, a następnie, wdrożenie zaczerpniętego rozwiązania. Przyspiesza on tempo zmian oraz uczy dostrzegać słabe i mocne strony własnej firmy[28]. Według przeprowadzonych badań większość lubelskich przedsiębiorstw wzoruje się na strategii najlepszych przedsiębiorstwa. Stosując tą metodę mogą one podnieść wzrost zamówień w granicach od 10 do 35%[29]. Benchmarking jest głównym czynnikiem organizacji uczącej się. Dzięki tej metodzie organizacje nie tylko mogą uczyć się dobrych rozwiązań ale także uniknąć błędów popełnianych przez konkurentów.

Outsourcing jest najchętniej stosowaną metodą przedsiębiorstw województwa lubelskiego. Na świecie zajmuje ona nieco gorsze miejsce, bo piąte, pod względem zastosowania[30]. Zawiera komplet długofalowych działań restrukturyzacyjnych. Działania te polegają na wydzieleniu w przedsiębiorstwie funkcji lub zadań, które mogą przejąć partnerzy zewnętrzni[31]. Lubelskie przedsiębiorstwa najchętniej przekazują firmom na zewnątrz realizację takich działań jak prowadzenie szkoleń oraz usługi informatyczne.

Franchising jest metodą współpracy pomiędzy odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorcami. Przyczynia się ona do wzrostu przedsiębiorczości i aktywności gospodarczej. Jest systemem sprzedaży towarów i usług. Franchising posiada wiele atutów, które czynią go uniwersalną i coraz bardziej powszechną metodą zarządzania przedsiębior-

26. Rigby D., *Management Tools and Trends 2011*, Bain&Company, http://www.bain.es/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf, 26.03.2012., s. 22.

27. Szczepańska K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009, s. 151-152.

28. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 262-263.

29. Ibid.

30. Rigdy, op. cit. s. 22.

31. Gajdzik, op. cit., s. 186.

stwem. Franchising jest na Lubelszczyźnie jedną z najbardziej znanych technik prowadzenia przedsiębiorstwa jednak jego poziom znajomości nie przekłada się na jego stopień zastosowania w praktyce. Jedynie 4,5% przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu działa na zasadzie franszyzy i są to przede wszystkim średnie przedsiębiorstwa.

Metoda *Just In Time oraz Lean management* są jednymi z najczęściej stosowanych metod zarządzania przez przedsiębiorstwa na Lubelszczyźnie. Duży wpływ posiada tutaj fakt, iż większość przedsiębiorstw, które brały udział w badaniu są to przedsiębiorstwa produkcyjne. Just In Time, opiera się na zasadzie całkowitego wyeliminowania z procesów produkcyjnych i usługowych, marnotrawstwa i wszystkich elementów, które nie podnoszą wartość produkcji[32]. System Just in time wymusza walkę z wszelkiego typu stratami i całkowitym zaspokojeniu wymagań w monecie ich powstania[33]. Koncepcja Lean management również zmierza do maksymalnej oszczędności procesu produkcyjnego oraz do zmniejszenia kosztów poprzez wprowadzenie zmian w organizacji, sprzedaży, technologii i logistyce a także redukcję zatrudnienia i komórek organizacyjnych. Jej celem jest wysoka wydajność jakości produktów, usprawnienie wszystkich procesów w przedsiębiorstwie i spełnienie wszystkich wymagań klientów[34].

Coaching jest metodą doskonalenia kadr kierowniczych. Określany jest jako obustronny proces rozwoju personelu organizacji. Wykorzystuje on wiedzę i doświadczenie pracowników. Ma to na celu pogłębianie, poszerzenie wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie realizowanych przez niego zadań[35]. Na terenie Lubelszczyzny metoda ta nie jest powszechnie znana, choć szeroko stosowane są jej niektóre elementy. Z badań wynika, że menedżerowie chętnie współpracują z podwładnymi oraz monitorują ich do pracy a w razie problemów pomagają rozwiązać je na bieżąco, przedsiębiorstwa dbają o pracowników co przekłada się na jakość ich pracy.

Total Quality Management (TQM), jest metodą zarządzania organizacją opartą na zaangażowaniu i współdziałaniu wszystkich pracowników, których centralnym punktem zainteresowania jest jakość[36]. Ma ona na celu, przez osiąganie zadowolenia klientów, zapewnienie przedsiębiorstwu długotrwałego sukcesu oraz przynoszenie korzyści członkom organizacji i społeczeństwu[37]. Lubelskie przedsiębiorstwa doskonale wiedzą na czym polega dana metoda zarządzania jakością, gdyż większość z nich posiada renomowane certyfikaty jakości ISO.

32. Ibid., s. 196.
33. Ibid.
34. Kowalczewski, op. cit., s. 60.
35. Rakowska, op. cit., s. 225-226.
36. Cermiel-Grzybowska, op. cit., s. 45.
37. Brilman, op. cit., s. 226-227.

Network Organization, czyli organizacja sieciowa stanowi zgrupowanie, względnie trwałe wyspecjalizowanych organizacji, przedsiębiorstw, które uczestniczą w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynku. Charakteryzuje się tym, iż członkowie realizują tylko część zadań, które musieliby wykonać będąc klasycznym przedsiębiorstwem. Podstawową zasadą tworzenia Network Organization jest skupienie kluczowych operacji w jednym ośrodku. Umożliwia to wzmocnienia konkurencyjności produkowanych elementów.[38] Metoda ta jest mało znana na Lubelszczyźnie może to wynikać z tego, iż taka forma relacji między organizacjami nie jest jeszcze zbyt popularna i nie posiadamy w tej kwestii zbyt dużego doświadczenia.

Zarządzanie relacjami, CRM (Customer Relationship Management), jest pojęciem szerokim i nie ma jednoznacznej definicji ze względu na swoje szerokie zastosowanie. Może być definiowana jako filozofia, strategia, obszar działalności, zdolność lub metoda. Jest to zestaw procedur i narzędzi istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami.[39] Wdrożenie sytemu CRM może przynieść organizacji wiele korzyści, takich jak obniżenie kosztów działania firmy związanymi z kosztami produkcji, promocji czy obsługi klienta[40]. Zastosowanie tej metody oraz zalety płynące z jej wdrożenia doskonale zna większość firm prosperujących na Lubelszczyźnie.

Ważność znajomości metod zarządzania potwierdzają przeprowadzone badania. Liderzy na terenie województwa lubelskiego, którzy stoją na czele świetnie prosperujących przedsiębiorstw, posiadają wysoki poziom wiedzy na temat nowoczesnych metod zarządzania. Potwierdzeniem tej wiedzy jest poziom stosowanych przez nich metod zarządzania. Przedsiębiorstwa te w swoich działaniach stosują techniki i elementy metod wyżej opisanych. Dzięki posiadanej wiedzy organizacje zdobywają wciąż nowe rynki zbytu oraz wzmacniają swoja pozycje, również na międzynarodowych rynkach, dorównując zagranicznym przedsiębiorstwom.

5. Zakończenie

Nie istnieje jednoznaczny przepis na sukces przedsiębiorstwa. Wpływ na to posiada wiele czynników, zarówno wewnętrznych jaki i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Dużą role w procesie reagowania na te czynniki posiada menedżer. Od jego wiedzy, kompetencji i umiejętności zależy efektywność działań prowadzonych przez firmę oraz jej rozwój. Menedżer musi posiadać merytoryczną wiedzę, która pozwoli mu przystosować

38. Świerczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, Przegląd Organizacji, 2006, nr 10, s. 27.

39. Matwiejczuk W., *Koncepcje i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 98.

40. Ibid. s. 105.

przedsiębiorstwo do wciąż zmieniających się warunków otoczenia oraz coraz większej konkurencji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że podjęty temat jest bardzo ważny. Poziom znajomość nowoczesnych metod zarządzania oraz profesjonalna wiedza z zakresu zarządzania wpływa na jakość pracy menedżera. Kompetentny menedżer nie tylko powinien posiadać konkretne cechy charakteru ale również kompetentną wiedzę. Zastosowanie w praktyce opisanych wyżej metod zdecydowanie przynosi pewniejsze rezultaty niż działanie intuicyjne. Lider musi wiedzieć jakim metodami w jakich warunkach można osiągnąć wytyczone cele. Podjęty temat pokazuje, iż tylko ciężką praca oraz stosowną wiedzą można ociągnąć zamierzone rezultaty.

Literatura

1. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik- model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Państwowe wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa.
4. Gajdzik B., Kuczyńska – Chałda M., Sosnowski R., *Organizacja i zarządzanie w przemyśle*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
5. Mietlewski Z., Smolenski S., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego Sp. Z o.o., Bydgoszcz 1998.
6. Rakowska A., *Kompetencje kierownicze kadry menedżerskiej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 2007.
7. Rigby D., *Management Tools and Trends 2011*, Bain&Company, http://www.bain.es/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf, 26.03.2012.
8. Sitko W., Skowron S., Szczepański A., *Metoda oceny jakości procesu zarządzania w przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego*, Politechnika Lubelska, Lublin 2002.
9. Sitko W., *Lider przyszłości*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Lublin, Czerwiec 1998.
10. Sitko W., *Zarządzanie przedsiębiorstwem- ekonomia, prawo, kultura, etyka*, Lubelskie Centrum Marketingu Sp. z o.o., Kazimierz Dolny 2001.
11. Smoleński S., *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1997.
12. Stoner J. A.F., Freeman R.E., Glibert D.R., Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydanie II zmienione, Warszawa 2001.
13. Szczepańska K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009.

14. Świerczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, Przegląd Organizacji, 2006, nr 10.

Summary

Modern management methods applied by enterprises in the Lublin region

The author has presented the key managerial skills, which have a major impact on the effectiveness of the company prosper. The author has discussed the management model and the elements, which includes – management styles, management functions and management methods. It has been describe modern management methods used by companies in the Lublin region. It has been proved that the knowledge, skills and the proper approach to the subordinates are of great importance in achieving business success.

Bożena Staszek, Joanna Wojtaś, Dariusz Wojciechowski[1]

Wykorzystanie funduszy europejskich na rzecz rozwoju przedsiębiorstw województwa lubelskiego

Streszczenie

Akcesja Polski do struktur Unii Europejskiej otworzyła przed polskimi firmami, strukturami samorządowymi i innymi podmiotami zupełnie nową perspektywę rozwoju.

Wiąże ona się z dużym zakresem wsparcia finansowego z jednej strony i wsparcia technologicznego z drugiej strony.

Wśród wielu rozmaitych narzędzi służących do realizacji tego celu, fundusze strukturalne zajmują czołowe miejsce.

Obecnie jesteśmy beneficjentami kolejnego okresu programowania, obejmującego lata 2007– 2013.

Głównym celem Regionalnego Programu Operacyjnego województwa lubelskiego na lata 2007 –2013 jest podniesienie konkurencyjności Lubelszczyzny.

Będzie to prowadziło do szybszego wzrostu gospodarczego oraz zwiększenia zatrudnienia.

1. Geneza powstania możliwości wykorzystania funduszy europejskich

Akcesja Polski do struktur Unii Europejskiej otworzyła przed polskimi firmami, strukturami samorządowymi i innymi podmiotami zupełnie nową perspektywę rozwoju, wiążącą się z dużym zakresem wsparcia finansowego z jednej i wsparcia technologicznego z drugiej strony. Te perspektywy do chwili obecnej są widoczne zwłaszcza w regionach, które wcześniej, z racji różnego rodzaju zaszłości i perturbacji politycznych, były dość poważnie zaniedbane. Dzięki nim zmniejszają się różnice społeczne i gospodarcze pomiędzy poszczególnymi częściami kraju, a jednocześnie, co jest zgodne z podstawo-

1. Autorzy: Staszek B. Wojtaś J., Wojciechowski D., Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

wym założeniem Unii Europejskiej, podnosi się poziom spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej samej Wspólnoty.

Wśród wielu rozmaitych narzędzi służących realizacji tego nadrzędnego celu, fundusze strukturalne zajmują najważniejsze miejsce. Do tej grupy zaliczają się Europejski Fundusz Społeczny, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego oraz Fundusz Spójności. Wszystkie finansowane są z budżetu Unii Europejskiej[2].

Obecnie jesteśmy beneficjentami kolejnego tzw. okresu programowania, obejmującego lata 2007-2013. Jeśli chodzi o instrumenty związane z Europejskim Funduszem Rozwoju Regionalnego, będącym przedmiotem niniejszego artykułu, we wcześniejszym okresie, 2004-2006, województwo lubelskie sprawnie uporało się ze rozdysponowaniem i rozliczeniem 817 mln zł w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR).

Realizowany aktualnie Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego w stosunku do ZPORR charakteryzuje się znacznie większym wpływem samorządu na wybór obszarów aktywności społeczno-gospodarczej, które zostały objęte wsparciem.

2. Cele i wykorzystanie środków Regionalnego Programu Operacyjnego województwa lubelskiego

Celem głównym Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013 (RPO WL) jest podniesienie konkurencyjności Lubelszczyzny prowadzące do szybszego wzrostu gospodarczego oraz zwiększenia zatrudnienia z uwzględnieniem walorów naturalnych i kulturowych regionu, który realizowany jest poprzez osiągnięcie trzech celów szczegółowych, tj.:

- zwiększenia konkurencyjności regionu poprzez wsparcie rozwoju sektorów nowoczesnej gospodarki oraz przez stymulowanie innowacyjności,
- poprawy warunków inwestowania w województwie z poszanowaniem zasady zrównoważonego rozwoju,
- zwiększenia atrakcyjności Lubelszczyzny jako miejsca do zamieszkania, pracy, wypoczynku.

Osiągnięcie celu pierwszego realizowane jest poprzez wdrożenie I Osi Priorytetowej Przedsiębiorczość i innowacje i II Osi Priorytetowej Infrastruktura ekonomiczna, których celem jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz stworzenie przyjaznego otoczenia dla prowadzenia działalności gospodarczej w regionie. Głównym jego zadaniem jest wsparcie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Grabczuk K., Szewczak M., *120 lat samorządu terytorialnego w Polsce – doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Gaudium, Lublin 2010, s. 11-12.

W ramach obu Osi od uruchomienia Programu wspartych zostało łącznie **448** przedsiębiorstw, z czego **265** to mikro przedsiębiorstwa, **122** – małe przedsiębiorstwa i **61** – średnie przedsiębiorstwa. Warto. Warto zauważyć, że dzięki wdrożeniu tych projektów utworzono 1164 nowe miejsca pracy. Docelowo, do roku 2015 powinno ich być 2716.

Beneficjentami I Osi Priorytetowej są przedsiębiorcy z sektora MŚP (mikro przedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa, średnie przedsiębiorstwa). Wyjątkowo w Działaniu 1.5 Dotacje inwestycyjne w dziedzinie turystyki beneficjentami mogą uczestniczyć duże przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że pomoc nie przekroczy 10% środków przeznaczonych na wsparcie bezpośrednie przedsiębiorstw.

Warto zauważyć, że przez mikro przedsiębiorstwo, małe przedsiębiorstwo, średnie przedsiębiorstwo należy rozumieć podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Zalicza się tu w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą[3].

Głównym celem I Osi Priorytetowej RPO WL jest „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie lubelskim". Dzięki udzielonemu wsparciu wzrosła skala wykorzystania nowych technologii i rozwiązań stosowanych w nowoczesnej gospodarce – tak w sferze produkcyjnej, jak i w usługach.

Wsparcie w ramach tej Osi przyczyniło się także do polepszenia stopnia powiązań pomiędzy światem nauki, a sektorem przedsiębiorstw, a co za tym idzie do wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych w praktyce.

Analizując szczegółowo wsparcie dla przedsiębiorców warto zauważyć, że przyczynia się ono osiągnięcia następujących celów:

- zwiększenie zdolności inwestycyjnej w początkowym okresie funkcjonowania mikro przedsiębiorstw,
- wzrost innowacyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- zwiększenie produkcji i wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych wraz
- z poprawą efektywności energetycznej przedsiębiorstw,
- dostosowanie środowiska do wymogów ochrony środowiska,
- rozwój przedsiębiorstw realizujących na terenie województwa lubelskiego projekty z zakresu turystyki i rekreacji,
- wsparcie procesu opracowania i transferu nowoczesnych technologii do przedsiębiorstw,
- ułatwienie dostępu przedsiębiorstwom do specjalistycznej pomocy doradczej.

Dotacje zapewniły niezbędną pomoc finansową przedsiębiorstwom lokującym inwestycje na terenie województwa lubelskiego. Szczególnym wsparciem zostały objęte nowe

3. Kidyba A., *Prawo handlowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

przedsięwzięcia innowacyjne oraz przedsięwzięcia związane z produkcją energii ze źródeł odnawialnych, rozwojem produkcji i usług w branżach wysoko specjalistycznych w tym klastra lotniczego, usług informatycznych czy biznesowych. Ponadto wsparcie przeznaczone zostało dla przedsiębiorstw realizujących projekty w zakresie turystyki przy priorytetowym traktowaniu przedsięwzięć realizowanych na obszarach atrakcyjnych turystycznie, dotyczących infrastruktury, rozwoju produktów turystycznych, budowy zintegrowanego systemu marketingu turystycznego z uwzględnieniem turystyki uzdrowiskowej. Poszczególne sektory zostały potraktowane priorytetowo m.in. poprzez kryteria wyboru przy jednoczesnym zapewnieniu wsparcia dla pozostałych MŚP[4]

Ważnym elementem było wsparcie badań i prac rozwojowych realizowanych bezpośrednio przez przedsiębiorców lub zakup wyników badań realizowanych przez jednostki naukowo – badawcze na rzecz przedsiębiorców. Wyniki prac posłużyły do opracowania nowych lub udoskonalenia istniejących produktów, procesów lub usług.

Istotną rolę odegrały dotacje na specjalistyczne doradztwo dla przedsiębiorstw prowadzące do wzrostu ich konkurencyjności m.in. w zakresie prowadzenia działalności na Jednolitym Rynku Europejskim, opracowania strategii umieszczania produktu na nowym ryku zbytu, certyfikacji wyrobów i usług oraz w zakresie. Założenia te były zgodne z głównymi dokumentami strategicznymi[5].

Składane wnioski w głównej mierze dotyczyły:

- budowy, rozbudowy, przebudowy przedsiębiorstw (produkcyjnego/usługowego),
- zróżnicowania produkcji zakładu poprzez wprowadzenie nowych produktów/usług (rozszerzenie zakresu działalności gospodarczej),
- zasadniczej zmiany dotyczącej procesu produkcyjnego istniejącego zakładu,
- wsparcia innowacyjności produktowej, procesowej i organizacyjnej,
- zastosowania nowoczesnych technologii w tym technologii informacyjnej (ICT)
- wdrażania systemów zarządzania środowiskowego,
- uzyskania lub utrzymania pozwolenia zintegrowanego,
- gospodarki wodno-ściekowej,
- ochrony powietrza,
- gospodarki odpadami, w tym przemysłowymi i niebezpiecznymi,
- inwestycji w środki trwałe, tj. infrastrukturę i urządzenia laboratoryjne, służące do prowadzenia działań badawczo – rozwojowych w przedsiębiorstwach,
- zakupu usług badawczych od jednostek naukowych,
- doradztwa w zakresie zasad prowadzenia przedsiębiorstw n terytorium UE,
- doradztwa w zakresie jakości,

4. *Wytyczne dla Wnioskodawców w ramach I i II Osi Priorytetowej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*, Lubelska Agencja Przedsiębiorczości w Lublinie, Lublin 2009.

5. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2010 – 2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2009.

- doradztwa w zakresie innowacji i nowych technologii,
- doradztwa w zakresie wprowadzenia przez przedsiębiorcę produktów na nowe rynki zagraniczne,
- doradztwa w zakresie tworzenia sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw,
- doradztwa w zakresie łączenia się przedsiębiorstw,
- doradztwa w zakresie pozyskiwania zewnętrznego finansowania na rozwój działalności przedsiębiorstw.

Ważnym zagadnieniem dotyczącym wsparcia przedsiębiorców z województwa lubelskiego w ramach funduszy europejskich było **„Stworzenie przyjaznego otoczenia dla prowadzenia działalności gospodarczej na Lubelszczyźnie"**. Zadanie to było realizowane przez tzw. drugą oś priorytetową, a dotyczyła ona przede wszystkim:

- ułatwienia dostępu przedsiębiorstwom do zewnętrznych źródeł finansowania;
- zwiększenia wykorzystania potencjału regionalnych uczelni i jednostek naukowych poprzez wsparcie dla rozwoju infrastruktury badawczo-rozwojowej;
- wsparcia jakości funkcjonowania oraz infrastruktury instytucji otoczenia biznesu i transferu wiedzy;
- promocji gospodarczej przedsiębiorstw województwa lubelskiego, w tym ułatwienia nawiązania kontaktów i współpracy z innymi podmiotami

Ze względu na niewystarczające środki finansowe szczególną uwagę zwrócono na dokapitalizowanie i tworzenie nowych funduszy poręczeń kredytowych i pożyczkowych, które ułatwią przedsiębiorcom korzystanie z zewnętrznych, poza bankowych źródeł finansowania inwestycji.

Ważną rolę odegrało finansowanie projektów dotyczących specjalistycznych laboratoriów badawczych uczelni wyższych i jednostek naukowych, przy zagwarantowaniu wykorzystania bazy laboratoryjnej do badań przeprowadzonych na rzecz przedsiębiorstw zainteresowanych pozyskaniem nowych rozwiązań technologicznych.

Odrębną dziedziną było finansowanie powstawania oraz rozwoju instytucji tworzących warunki dla prowadzenia działalności i transferu wiedzy (parki przemysłowe, technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne,

strefy gospodarcze, inkubatory przedsiębiorczości – w tym w dziedzinach wysokich technologii). Wsparcie skierowano zostało na rozwój infrastruktury, zakup niezbędnego wyposażenia, oraz poprawę dostępności i jakości funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu. Priorytetowo traktowane są instytucje działające w branżach wysokospecjalistycznych, zajmujące się m.in. tematyką odnawialnych źródeł energii oraz mogące przyczynić się do rozwoju klastra lotniczego i innych sektorów traktowanych priorytetowo w ramach wsparcia bezpośredniego dla przedsiębiorstw;

Fundusze europejskie przeznaczone dla przedsiębiorców są wykorzystywane również na prowadzenie kampanii promujących region i firmy, których celem jest poprawa wizerunku gospodarczego w kraju i za granicą, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej oraz tworzenie i rozwój systemu obsługi inwestorów.

W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013 w ramach I Osi Priorytetowej Infrastruktura ekonomiczna ogłoszono łącznie **22** konkursy dla wszystkich Działań na łączną kwotę **962 302 066,85 PLN**, w ramach których złożono **4342** Wnioski o dofinansowanie.

Natomiast w ramach II Osi Priorytetowej Infrastruktura ekonomiczna ogłoszono łącznie **17** konkursów dla wszystkich Działań na łączną kwotę **244 799 109,10 PLN**, w ramach których złożono **273** Wnioski o dofinansowanie.

Liczba podpisanych umów o dofinansowanie w osi pierwszej wynosi 1230, zaś w osi drugiej 90, co łącznie daje 1320. Z kolei, jeśli chodzi o procentowy wskaźnik projektów już zakończonych, wynosi on odpowiednio 62,52 % dla pierwszej osi i 48,89% dla osi drugiej[6].

6. Grabczuk K., *Istota, specyfika i zakres pomocy dla przedsiębiorców w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego.*

Tab. 1. Rozkład projektów według działów gospodarki

	Dział gospodarki	**Liczba umów o dofinansowanie**	**Wartość dofinansowania (EUR)**
I i II Oś Priorytetowa	03 – Produkcja produktów żywnościowych i napojów	29	5 126 897,42
	04 – Wytwarzanie tekstyliów i wyrobów włókienniczych	8	1 130 634,01
	05 – Wytwarzanie urządzeń transportowych	2	473 613,20
	06 – Nieokreślony przemysł wytwórczy	170	29 313 838,88
	10 – Poczta i telekomunikacja	3	384 490,62
	12 – Budownictwo	149	22 198 324,80
	13 – Handel hurtowy i detaliczny	5	32 746,52
	14 – Hotele i restauracje	120	36 229 086,12
	15 – Pośrednictwo finansowe	6	31 482 291,56
	16 – Obsługa nieruchomości, wynajem i prowadzenie działalności gospodarczej	3	456 125,83
	17- Administracja publiczna	29	3 790 776,43
	18 – Edukacja	20	1 115 346,41
	19 – Działalność w zakresie ochrony zdrowia ludzkiego	190	16 159 031,97
	20 – Opieka społeczna, pozostałe usługi komunalne, społeczne i indywidualne	2	331 137,53
	21 – Działalność związana ze środowiskiem naturalnym	9	2 553 098,92
	22 – Inne niewyszczególnione usługi	476	50 937 289,50
Ogółem		1 221	201 714 729,72

Źródło: Grabczuk K., *Istota, specyfika i zakres pomocy dla przedsiębiorców w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego.*

Liczba i wartość projektów realizowanych w I i II Osi Priorytetowej według kategorii rozkłada się następująco:

Tab. 2. Rozkład udzielonego wsparcia pomiędzy obszarami realizacji miejski/wiejski

	Obszar realizacji	**Liczba umów o dofinansowanie**	**Wartość dofinansowania (EUR)**
I i II Oś Priorytetowa	miejski	995	144 960 439,94
	wiejski	302	57 614 044,47

* Dane wyrażone w euro (kurs EBC z dnia 29.11.2011r. tj. 1 euro = 4,5270)

Źródło: Grabczuk K., *Istota, specyfika i zakres pomocy dla przedsiębiorców w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego.*

Tab. 3. Rozkład projektów według typów projektów inwestycyjny/usługowy

	Typ projektu	**Liczba umów o dofinansowanie**	**Wartość dofinansowania (EUR)**
I i II Oś Priorytetowa	inwestycyjny	1165	197 929 759,85
	usługowy	132	4 644 724,56

* Dane wyrażone w euro (kurs EBC z dnia 29.11.2011r. tj. 1 euro = 4,5270)

Źródło: Grabczuk K., *Istota, specyfika i zakres pomocy dla przedsiębiorców w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego.*

Szybki rozwój przedsiębiorstw poprzez realizację inwestycji w krótkim okresie po rozpoczęciu działalności gospodarczej ma wpływ na zdolność do utrzymania się na rynku[7].

Poprzez wspieranie przedsięwzięć inwestycyjnych związanych z unowocześnieniem oferty produktowej i technologicznej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw podnosi się jakość życia w województwie lubelskim.

7. *Vademecum dla beneficjentów pomocy publicznej w zakresie działalności gospodarczej przedsiębiorcy udzielanej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Tab.4. Rozkład projektów według rodzajów Beneficjentów

	Rodzaj Beneficjenta	**Liczba umów o dofinansowanie**	**Wartość dofinansowania (EUR)**
I i II Oś Priorytetowa	Firma	1250	177 181 089,76
	Kościoły i związki wyznaniowe	1	441 700,30
	agencje i fundacje rozwoju regionalnego i lokalnego	1	21 930,63
	fundacja, stowarzyszenie lub organizacja pozarządowa	10	20 346 710,39
	instytucje otoczenia biznesu	3	151 426,55
	jednostka naukowa lub badawczo-rozwojowa	1	139 247,21
	Jednostka samorządu terytorialnego	24	3 580 317,66
	jednostka samorządu terytorialnego, związek lub stowarzyszenie jest	7	712 061,88

*Dane wyrażone w euro (kurs EBC z dnia 29.11.2011r. tj. 1 euro = 4,5270)

Źródło: Grabczuk K., *Istota, specyfika i zakres pomocy dla przedsiębiorców w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego.*

3. Podsumowanie.

Powyższe dane pokazują, iż aż 96,37% wszystkich umów o dofinansowanie realizowanych jest przez firmy, co wiąże się z tym iż 76% całej alokacji przypada na realizację I Osi Priorytetowej, w której Beneficjentami są przedsiębiorcy z kategorii MŚP, prowadzący swoją działalność gospodarczą.

Analizując szczegółowo wydatkowanie środków europejskich, można wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwa województwa lubelskiego dobrze wykorzystują szansę, jaką postawiła przed nimi integracja naszego kraju ze strukturami Wspólnoty Europejskiej. Pieniądze z Unii nie tylko podniosły poziom konkurencyjności przedsiębiorstw w skali regionu, ale sprawiły również, że stały się one bardziej konkurencyjne w skali kraju, a także poza jego granicami. W sposób bezpośredni przełożyło się to na wzrost liczby nowych miejsc pracy, nierzadko w obszarach działalności, które do tej pory w ogóle nie występowały w województwie lubelskim, lub występowały tylko sporadycznie.

Literatura

1. Grabczuk K., M. Szewczak, *120 lat samorządu terytorialnego w Polsce – doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Gaudium, Lublin 2010.
2. Grabczuk K.: *Istota, specyfika i zakres pomocy dla przedsiębiorców w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego.*
3. Kidyba A.: *Prawo handlowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
4. Lubelska Agencja Przedsiębiorczości w Lublinie, *Wytyczne dla Wnioskodawców w ramach I i II Osi Priorytetowej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007 – 2013*, Lublin 2009.
5. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2010 – 2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie*, 2009.
6. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Vademecum dla beneficjentów pomocy publicznej w zakresie działalności gospodarczej przedsiębiorcy udzielanej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013*.

Summary

Polish accession to the European Union opened up a completely new development perspective to Polish companies and government structures.

It involves a large financial support on the one hand and technological support on the other hand. Among many different tools used to achieve this goal, structural funds are the most important. Currently, we are the beneficiaries of another programming period, covering the period 2007–2013. The main objective of the Regional Operational Programme of the Lublin Region for 2007–2013 is to increase the competitiveness of the Lublin region.

This will lead to faster economic growth and the increase in employment.

Mariola Wierzchowska[1]

Fundusze Unii Europejskiej formą wsparcia indywidualnej przedsiębiorczości

Streszczenie

Celem opracowania jest omówienie narzędzi wsparcia finansowanego ze środków Unii Europejskiej oraz Budżetu Państwa w ramach Europejskiej Polityki Spójności, z jakich mogą skorzystać w obecnym okresie budżetowym indywidualni przedsiębiorcy, którzy są właścicielami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorczość indywidualna

Przedsiębiorczość indywidualna, czyli prowadzenie własnej działalności gospodarczej przez osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną –staje się coraz powszechniejsze w dobie kryzysu i spowolnienia gospodarczego[2]. Pracodawcy tnąc koszty w pierwszej kolejności biorą się za etapy pracownicze, a to przekłada się na dużą liczbę zwolnień. Dla osób zwolnionych niekiedy jedyną alternatywą jest rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, która jest najprostsza pod względem prawnym, umożliwia samodzielne podejmowanie decyzji oraz nie wymaga zbyt dużych nakładów finansowych. Niestety indywidualni przedsiębiorcy muszą się zmierzyć z wieloma problemami. W Polsce największe trudności napotykają przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa. Bardzo wiele z nich ma problemy z utrzymaniem się na rynku już w początkowej fazie swego istnienia. Problem może stanowić utrata płynności finansowej, która jest zależna od kapitału początkowego przedsiębiorcy. Bariery z jakimi przychodzi się im zmierzyć to przede wszystkim liczne opłaty wraz z należnościami, brak przejrzystości podatków, procedury administracyjne, prawo pracy oraz konkurencja szarej strefy. Jednak

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

2. Dz.U. 2004 Nr 173 poz. 1807 USTAWA z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Art. 4.

największą barierą jest brak świadomości przyszłych przedsiębiorców, że prowadzenie własnej działalności wiąże się głównie z zarządzaniem firmą, do czego niezbędne jest posiadanie chociażby podstawowej wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania, rachunkowości i marketingu.

Cztery kategorie głównych Europejskich programów finansowania dostępnych dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)[3]

Jedną z głównych kategorii Europejskich programów finansowania przewidzianych dla MŚP jest możliwość finansowania tematycznego, która jest ukierunkowana tematycznie – na środowisko, badania, edukację.

Druga to Fundusze strukturalne. Do podstawowych funduszy, które mają na celu wspieranie przedsiębiorczości ze środków Unii Europejskiej, zaliczmy Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejski Fundusz Społeczny (EFS). Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego jest największym ze wszystkich funduszy. Jego celem jest wyrównywanie różnic pomiędzy najbogatszymi i najlepiej rozwiniętymi a najbiedniejszymi regionami. EFRR finansuje wszystkie programy unijne, które mają na celu pomoc opóźnionym w rozwoju regionom. Natomiast Europejski Fundusz Społeczny ma na celu poprawę jakości, dostępności miejsc pracy i możliwości zatrudnienia w Unii Europejskiej. Europejski Fundusz Społeczny na lata 2007-2013 zapewnia wsparcie w antycypacji i zarządzaniu zmianami gospodarczymi i społecznymi, niosąc ze sobą wiele możliwości wsparcia MŚP. Do celów EFS należy poprawa otoczenia dla MŚP na poziomie regionalnym i lokalnym poprzez ułatwienie im dostępu do kapitału w fazie rozruchu i wzrostu; infrastruktura gospodarcza i usługi wspierające dla MŚP; regionalny i lokalny potencjał w zakresie innowacji, badań i rozwoju technologicznego, możliwości w dziedzinie współpracy gospodarczej oraz innowacji; współpraca transgraniczna i międzyregionalna MŚP; inwestowanie w zasoby ludzkie. Obydwa fundusze mają za zadanie wspieranie Wspólnej Polityki Regionalnej. Europejski Fundusz Rolny Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i Europejski Fundusz Rybacki to zupełnie odmienne od poprzednich rodzaje funduszy. Pomoc finansowa, którą można uzyskać z tych źródeł, związana jest z prowadzeniem Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej.

Również program Rozwoju obszarów wiejskich[4] przewiduje wsparcie dla przedsiębiorstw poprzez: „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw" oraz „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej"

Działanie „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw" jest adresowane do osób lub podmiotów gospodarczych, które chcą rozpocząć lub rozwinąć działalność tworząc

3. Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla europejskich MŚP styczeń 2012 r.- European Commission, Enterprise and Industry DG.

4. Program rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007-2013 (PROW 2007-2013) Warszawa, lipiec 2007 r.

mikroprzedsiębiorstwa czyli firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników, w których roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro. Co ważne, do otrzymania wsparcia kwalifikują się tylko mikroprzedsiębiorstwa, które chcą działać lub już działają na terenach wiejskich lub miejsko-wiejskich, z wyłączeniem miast powyżej 5 tys. mieszkańców. Trzeba pamiętać, że mikroprzedsiębiorca nie może być ubezpieczony w KRUS. Wsparcie z działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw" jest udzielane na projekty, po realizacji których zostaną utworzone nowe miejsca pracy. W przypadku, gdy powstanie jedno nowe stanowisko pracy, można otrzymać 100 tys. zł. Utworzenie dwóch nowych miejsc pracy – 200 tys. zł., a trzech lub więcej – 300 tys. zł. Wysokość wsparcia przyznanego przez ARiMR może wynieść do 50% kosztów kwalifikowalnych poniesionych na realizację inwestycji. Przedsiębiorcy, którzy nie mają własnych pieniędzy na realizację takich przedsięwzięć, mogą wystąpić o przyznanie zaliczki w wysokości do 50% wnioskowanej kwoty pomocy.

Korzystając z działania „Różnicowanie działalności w kierunku nierolniczej" przedsiębiorcy mogą się ubiegać o przyznanie wsparcia na rozpoczęcie lub rozwój: usług na rzecz rolnictwa i leśnictwa, sprzedaży hurtowej i detalicznej, usług budowlanych i instalacyjnych, turystycznych, agroturystycznych, transportowych i komunalnych oraz doradczych, finansowych i informatycznych, a także rękodzielnictwa. Wspierane są również inwestycje w przetwórstwo surowców rolnych, magazynowanie lub przechowywanie towarów. Pomoc można też otrzymać np. na zakładanie przedszkoli na terenach wiejskich, które stanowią jeden z elementów rozwoju społecznego wsi. Agencja Rozwoju i Modernizacji Rolnictwa może dofinansować do 50% kosztów inwestycji. Pomoc z działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej" przeznaczona jest dla rolników, ich współmałżonków lub domowników ubezpieczonych w KRUS, którzy planują rozpoczęcie działalności innej niż rolnicza. Wystarczy być ubezpieczonym w KRUS przez okres przynajmniej 12 miesięcy poprzedzających złożenie wniosku o przyznanie pomocy. Są to największe spośród wspólnotowych instrumentów finansowania wspierających MŚP poprzez różne programy tematyczne oraz inicjatywy wspólnotowe. Wspierają one średniej wielkości organizacje i władze publiczne na polu internacjonalizacji MŚP, pomagając im w dotarciu na rynki poza granicami UE. Wsparcie w ramach powyższych funduszy przewidziane jest dla małych i średnich przedsiębiorstw, tym samym mogą z nich skorzystać wszyscy indywidualni przedsiębiorcy, pod warunkiem, że ich przedsiębiorstwo co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniało mniej niż 250 pracowników a ich roczny obrót nie przekraczał 50 mln euro, oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekraczał 43 milionów euro.

Trzecią kategorią jest Program Ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP). W ramach tego programu, przeznaczono 1 130 mln euro na instrumenty finansowe, na lata 2007-2013.

Są to trzy rodzaje instrumentów, których zarządzaniem zajmuje się, w imieniu Komisji Europejskiej, Europejski Fundusz Inwestycyjny (EFI)[5]:

- Instrument na rzecz wysokiego wzrostu i innowacji w MŚP (GIF) ma na celu zwiększanie dostępności kapitału własnego innowacyjnych MŚP, zarówno w początkowej fazie ich rozwoju (GIF1), jak i w fazie ekspansji (GIF2). GIF dzieli ryzyko i zyski z prywatnymi udziałowcami, zapewniając ważny wpływ na dostępność kapitału własnego innowacyjnych MŚP.
- System poręczeń dla MŚP zapewnia dodatkowe gwarancje na rzecz programów gwarancyjnych w celu zwiększenia dostępności funduszy dla MŚP. Zajmuje się on ułomnościami rynku na czterech obszarach: dostęp do pożyczek (lub substytutów pożyczek, takich jak leasing) dla MŚP o wysokim potencjale wzrostu; finansowanie przy pomocy mikrokredytów; dostęp do kapitału własnego lub kapitału typu „quasi-equity"; sekurytyzacja.
- System rozwijania zdolności MŚP wspiera rozwój zdolności instytucji pośrednictwa finansowego w niektórych państwach członkowskich.

Pożyczki Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) udzielane przez instytucje pośredniczące, np. banki komercyjne, przeznaczone są na materialne i niematerialne inwestycje MŚP. Pożyczki EBI pomagają MŚP w osiągnięciu stabilnego kapitału operacyjnego, np. pożyczki przyznawane na sfinansowanie zobowiązań wynikających z cyklu koniunkturalnego MŚP i odzwierciedlających długofalowe potrzeby finansowania MŚP. Program finansowania UE/EBOiR w MŚP zapewnia dofinansowanie MŚP, które odbywa się poprzez lokalne banki, firmy leasingowe oraz fundusze kapitału prywatnego.Enterprise Europe Network jest największą europejską siecią wspierania biznesu i innowacji, która świadczy wysokiej jakości zintegrowane usługi na rzecz MŚP. Zadaniem sieci jest przekazywanie zintegrowanych usług informowania, wspieranie współpracy firm, transferu innowacji i technologii w ramach pomocy dla drobnych firm i innowacyjnych MŚP. Członkowie sieci posiadają wiedzę z dziedzin mających szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw: zamówień publicznych; współpracy biznesowej, finansowania, innowacji, transferu technologii, badań rynku oraz ustawodawstwa europejskiego. Przedsiębiorstwa korzystają z pomocy Enterprise Europe Network w ubieganiu się o projekty KE oraz w spełnianiu formalności administracyjnych.

Czwarta kategoria to wspieranie internacjonalizacji. Wsparcie polega zasadniczo na pomocy średniej wielkości organizacjom lub władzom publicznym na polu internacjonalizacji, aby pomóc MŚP w dotarciu na rynki poza granicami UE.

5. Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla europejskich MŚP styczeń 2012 r.- European Commission, Enterprise and Industry DG.

Wspólne europejskie zasoby dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw[6]

Jedną z Europejskich inicjatyw wspierających przedsiębiorczość jest JEREMIE. Jej celem jest poprawa dostępu do finansowania, a w szczególności zapewnienie mikrokredytów, kapitału podwyższonego ryzyka, kredytów i gwarancji, a także innych innowacyjnych form finansowania dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Szczególna waga jest przywiązywania do wspierania nowych przedsiębiorstw, transferu technologii, funduszy na rzecz innowacji i technologii oraz mikrokredytów. Również druga inicjatywa JASMINE została powołana, aby wspierać przedsiębiorstwa. Zapewnia ona pomoc techniczną instytucjom mikrofinansowym, tak aby mogły stać się wiarygodnymi pośrednikami finansowymi i mogły łatwiej pozyskiwać kapitał. Finansuje także działanie pozabankowe instytucji finansowych, tak aby mogły udzielać większej liczby pożyczek. Program ma na celu poprawę dostępności środków finansowych dla małych firm, osób bezrobotnych lub osób obecnie zatrudnionych, które planują przejście na samozatrudnienie, ale mają trudności z dostępem do tradycyjnych usług bankowych. Program rozpoczął się w 2008 roku trzyletnią fazą pilotażową, z kapitałem początkowym w wysokości 50 mln euro.

Własne inwestycje Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego (EFI) opierają się na dwóch instrumentach: Instrumentach kapitału wysokiego ryzyka EFI i inkubatorach przedsiębiorczości, które wspierają MŚP, w szczególności te nowoutworzone i zorientowane na nowoczesne technologie oraz Instrumentach gwarancyjnych EFI zapewniających gwarancje instytucjom finansowym udzielającym kredytów MŚP.

W ramach EFS wsparcie dla przedsiębiorstw przewidziane jest przede wszystkim w ramach Priorytetu VI „Rynek pracy otwarty dla wszystkich" oraz Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki".

Priorytet VI „Rynek pracy otwarty dla wszystkich" Dzianie 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia"[7]. Jak wynika z prowadzonych badań główną barierą w wejściu na rynek osób planujących rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej jest problem dostępu do kapitału. Istotnym elementem wsparcia jest zatem wsparcie finansowe na rozwój działalności gospodarczej. Takie działania zostały przewidziane dla osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, czyli osoby niepracujące. Osoby takie mogą wziąć udział w projekcie współfinansowanym ze środków EFS i otrzymać jednorazową dotację inwestycyjną na rozwój przedsiębiorczości oraz wsparcie pomostowe na pokrycie podstawowych opłat związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej wypłacane w comiesięcznych transzach, przez

6. Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla europejskich MŚP styczeń 2012 r.- European Commission, Enterprise and Industry DG.

7. Szczegółowy Opis Priorytetów Programu operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013 z dnia 20 grudnia 2011 r.

maksymalnie 12 miesięcy, w wysokości minimalnego wynagrodzenia brutto. Niezmiernie ważne jest również aby przyszli przedsiębiorcy posiadali niezbędną wiedzę i kompetencję z zakresu przedsiębiorczości już na etapie zakładania działalności gospodarczej. Wychodząc naprzeciw potrzebom przyszłych przedsiębiorców, projekty przewidują również cykl szkoleniowo – doradczy, w trakcie którego Uczestnicy zdobywają podstawową wiedzę i umiejętności niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. Dla osób pracujących, a także do pracowników naukowych, studentów i absolwentów planujących założyć własną działalność gospodarczą typu spin off lub spin out, polegającą na komercjalizacji wiedzy naukowej i technologii przewidziane jest wsparcie w formie preferencyjnych pożyczek. Ze wsparcia w ramach poddziałania 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia" mogą skorzystać jedynie osoby fizyczne zamierzające rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej, z wyłączeniem osób zarejestrowanych w Ewidencji Działalności Gospodarczej, Krajowym Rejestrze Sądowym, Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej lub prowadzących działalność na podstawie odrębnych przepisów (w tym m.in. działalność adwokacką, komorniczą lub oświatową) w okresie 12 miesięcy poprzedzających dzień przystąpienia do projektu[8].

Poddziałanie 6.1.2 przewiduje wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie poprzez :przyznawanie bezzwrotnego wsparcie dla osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej (w tym na założenie spółdzielni lub spółdzielni socjalnej) obejmujące: doradztwo (indywidualne i grupowe) oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, przyznanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości (w tym w formie spółdzielni lub spółdzielni socjalnej, (w tym w formie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, polegającej na komercjalizacji wiedzy naukowej i technologii) wsparcie pomostowe szkolenia i doradztwo w zakresie efektywnego wykorzystania dotacji, wsparcie dla osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej.

Przedsiębiorstwa mogą również skorzystać ze wsparcia w ramach Priorytetu VIII „regionalne kadry gospodarki" Działania 8.1 „Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regioni" Poddziałania 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw" oraz Poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie".

Poddziałanie 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla Przedsiębiorstw" skierowane jest do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw i ich pracowników. W ramach tego poddziałania przedsiębiorstwa mogą skorzystać

8. Szczegółowy Opis Priorytetów Programu operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013 z dnia 20 grudnia 2011 r.

ze wsparcia w formie doradztwa związanego ze szkoleniami dla kadr zarządzających i pracowników mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw MMŚP) oraz doradztwa dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), w tym dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Natomiast w ramach Poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie" do projektu mogą przystąpić pracodawcy i pracownicy pracodawców przechodzących procesy restrukturyzacyjne. Do tej grupy zaliczają się zarówno osoby, które utraciły pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy przed dniem przystąpienia do projektu, przedsiębiorcy oraz osoby odchodzące z rolnictwa lub rybołówstwa (rybactwa), a także jednostki samorządu terytorialnego następujących instrumentów. Wsparcie to jest przewidziane w formach doradztwa (indywidualnego i grupowego); szkoleń umożliwiających uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej; przyznania środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, do wysokości 40 000 zł na osobę oraz wsparcia pomostowego udzielanego w okresie od 6 do 12 miesięcy od dnia zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego, obejmującego finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie nie wyższej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu wypłacenia dotacji, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji (wyłącznie dla osób, które rozpoczęły działalność w ramach danego projektu; szkoleń przekwalifikowujących i usług doradczych w zakresie wyboru nowego zawodu i zdobycia nowych umiejętności zawodowych (w tym indywidualnych planów działań i pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia; szkoleń i doradztwa dla przedsiębiorców wspomagające proces zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa; badań i analiz, w połączeniu z elementami wdrożeniowymi, w zakresie zmian gospodarczych w regionie, służących programowaniu działań instytucji samorządu województwa w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstw i ich pracowników. Dla osób osób zwolnionych, przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy przewidziane jest wsparcie w postaci programów typu *outplacement*, obejmujących szkolenia i poradnictwo zawodowe; poradnictwo psychologiczne; pośrednictwo pracy; staże i praktyki zawodowe przygotowujące do podjęcia pracy w nowym zawodzie; subsydiowanie zatrudnienia uczestnika projektu u nowego pracodawcy oraz bezzwrotne wsparcie dla osób zamierzających podjąć działalność gospodarczą. Urzędy pracy w ramach Poddziałania 6.1.3. mogą przyznać bezrobotnemu jednorazowo środki na podjęcie działalności gospodarczej, w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa dotyczących podejmowanej działalności gospodarczej.

Poddziałanie 8.2.1 „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw”[9] obejmuje staże i szkolenia praktyczne dla pracowników przedsiębiorstw w jednostkach naukowych, pracowników naukowych jednostek naukowych oraz pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych uczelni, w przedsiębiorstwach: tymczasowe zatrudnienie w MMŚP wysoko wykwalifikowanego personelu, wsparcie dla przedsiębiorstw obejmujące: szkolenia i/lub doradztwo dla pracowników przedsiębiorstw prowadzone przez (lub z udziałem) pracowników naukowych jednostek naukowych i uczelni ukierunkowane na wdrożenie danych przedsięwzięć innowacyjnych w przedsiębiorstwach, wsparcie współpracy między jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami w zakresie innowacji i transferu technologii obejmujące wypracowanie konkretnych efektów wdrożeniowych, stypendia naukowe i wsparcie towarzyszące (np. szkolenia z zakresu komercjalizacji wiedzy) dla doktorantów kształcących się na kierunkach matematyczno – przyrodniczych i technologicznych (SMT)91 oraz zgodnych z RSI danego województwa, a także pokrycie kosztów opiekuna doktoranta na uczelni lub w jednostce naukowej. Ze wsparcia w ramach priorytetu 8.1.2 mogą skorzystać: przedsiębiorcy, pracownicy przedsiębiorstw, uczelnie, jednostki naukowe, pracownicy naukowi jednostek naukowych, pracownicy naukowi i naukowo-dydaktyczni uczelni, doktoranci.

Literatura

1. *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013* z dnia 20 grudnia 2011 r.
2. *Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla europejskich MŚP* styczeń 2012 r.- European Commission, Enterprise and Industry DG.
3. *Wsparcie przedsiębiorczości w ramach projektów 16 Regionalnych Programów Operacyjnych* -Ministerstwo Rozwoju Regionalnego *Program rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007-2013 (PROW 2007-2013)* Warszawa, lipiec 2007 r.

Summary

Discussion of instrument of sponsored support is purpose of elaboration from center of (means of) European Union and within the confines of European politics of (policy of) cohesion budget of state, individual businessmen can use that in present budgetary period, which (who) are owners micro, small and medium enterprises.

9. Szczegółowy Opis Priorytetów Programu operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013 z dnia 20 grudnia 2011 r.

Justyna Bandoła[1]

Zarządzanie innowacyjnością jako zarządzanie sprzecznością

Streszczenie

Praca podejmuje tematykę roli lidera w tworzeniu innowacyjnego przedsiębiorstwa, a w szczególności jego znaczenia w przezwyciężaniu barier innowacyjności. Kluczowym elementem zarządzania innowacją jest umiejętność wykorzystania powstających w sytuacjach zmiany konfliktów i sprzeczności poznawczych tak, by wspierać dwa istotne z punktu widzenia sukcesu organizacji aktywa – innowacje oraz stałe udoskonalanie już istniejącego produktu. Skuteczne zarządzanie innowacją opiera się o dwa procesy poznawcze – różnicowanie i integrowanie, które determinują model zarządzania w sytuacji zmiany.

Wprowadzenie

Innowacja jest wskazywana jako jedno z najważniejszych czynników decydujących o długofalowym sukcesie przedsiębiorstwa (m.in. Amabile, 1988; Ancona i Caldwell, 1987; Kanter, 1988; Mumford, 2000; Woodman, Sawyer, i Griffin, 1993). Niniejsza praca podejmuje tematykę roli lidera i wyższej kadry zarządzającej w kierowaniu innowacją w obrębie organizacji. Skuteczne zarządzanie innowacją, przede wszystkim w kontekście zasobów ludzkich, wymaga zrozumienia barier – nie tylko finansowych i organizacyjnych, ale także społecznych i psychologicznych, które skutkują brakiem innowacyjnych inicjatyw i zachowań pracowników, a także sprzeciwem wobec innowacji.. Zrozumienie owych barier wymaga analizy kosztów i zysków samej innowacyjności, dogłębna analiza zachowań pracowniczych może pozwolić na zarządzanie zmianą gwarantujące minimalizowanie inercji pracowników i w rezultacie tworzenie innowacyjnej organizacji. Kluczowym punktem wyjścia do tworzenia innowacyjnej organizacji jest świadomość, że innowacja jest warunkiem koniecznym długofalowego rozwoju organi-

1. Uniwersytet Jagielloński.

zacji, lecz równocześnie dla pracowników może stać się powodem podwyższenia psychologicznych kosztów aktywności zawodowej.

W niniejszej pracy podjęty zostanie problem stylu zarządzania i kompetencji menadżerskich w zarządzaniu zmianą. Często przyczyną niepowodzenia przedsiębiorstwa jest powierzenie zarządzania menadżerom odnoszącym sukcesy w warunkach zachowawczych, których kompetencje i doswiadczenie w warunkach przełomu są nieodpowiednie, a wręcz prowadzić mogą do porażki innowacyjnego projektu.[2] Według teorii prof. Morgana McCalla umiejętności menadżerskie i intuicja kształtują się w trakcie realizacji działań i nabywania doświadczenia. Menadżer, który z sukcesem realizował dotychczasowe projekty, będzie o tyle skuteczny w realizowaniu strategii innowacji, o ile jego wcześniejsze doświadczenia opierały się o innowacyjność.[3]. Nawet, jeżeli w dotychczasowej karierze osiągal porażki, doświadczenie pozwoliło mu nabyć koniecznej na tym stanowisku intuicji.

W relacjach z przełożonym, pracownik polega na swoim zwierzchniku, jako źródle informacji (danych, ekspertyz doświadczenia), zasobów (materiałów, przestrzeni, czasu) i wsparcia socjo-politycznego (zachęcanie, uwierzytelnienie, wsparcie) potrzebnych do rozwinięcia, chronienia i wdrożenia innowacji (Kanter,1988).[4] Badania Axtela (2000) pokazały, że efektywne wdrożenie innowacyjnej idei przez kreatywnych pracowników zależy od stylu kierowania ich zwierzchnika i wsparcia otrzymywanego z jego strony. Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie wiąże się z pojawianiem się w jego obrębie konfliktów i sprzeczności. Przedsiębiorstwo, by funkcjonować musi nie tylko koncentrować się na tworzeniu przełomowych produktów, usług i systemów, ale także doskonalić już istniejący produkt. Ta sytuacja rodzi paradoks, którego nie przezwyciężenie, a właściwe zarządzanie nim jest jednym z kluczowych zagadnień w tworzeniu innowacyjnej organizacji. Rolą lidera jest bowiem skuteczne zarządzanie zmianą, a co za tym idzie, skuteczne zarządzanie sprzecznością.

1. Bariery innowacyjności

Jednym z najważniejszych zadań stojących przez liderem innowacyjnej organizacji jest przezwyciężanie barier, które sprawiają, że pracownicy są stawiają opór wobec zmian. Rolą lidera jest kształtowanie warunków – systemu organizacji pracy, strategii, kultury korporacyjnej, która pozwalać będzie na przezwyciężenie barier innowacyjności. Pokonywanie barier wymaga jednak najpierw ich zrozumienia. Stworzenie skutecznego modelu zarządzania nastawionego na kreatywność i innowacyjność pracowników

2. Christensen C., Reynor M., *Innowacja. Napęd wzrostu*, Warszawa 2008, s. 205.

3.Tamże, s. 207.

4. Janssen O., van de Vliert E., West M., *Bright and dark sides of innovation*, "Journal of Organizational Behavior", 2004, Nr 2, s. 133.

wymaga zdiagnozowania powodów, dla których pracownicy takich zachowań nie podejmują. W niniejszym podrozdziale przeanalizowane zostaną więc najważniejsze bariery rozwoju innowacyjności, które hamują innowacyjne zachowania pracowników organizacji, a także koszty i zyski innowacyjności.

W prowadzonych na gruncie polskim badaniach[5] wykazano, że przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały na finansową barierę w odejmowaniu innowacyjnej działalności. Takich wskazań było 59, tj. 65,6 % badanego zbioru przedsiębiorstw. Na drugiej pozycji znalazły się bariery organizacyjne o charakterze zewnętrznym – bariery prawne, przepisy podatkowe, trudna współpraca z sektorem nauki, brak informacji na temat technologii, brak odpowiednich kadr, które mogłyby wspomóc procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach. Bariery o charakterze wewnętrznym wskazało natomiast 26,7% badanych. Bariery mentalne wskazały 23 przedsiębiorstwa. Zaliczano do nich problem z uświadomieniem potrzeby innowacji, a także inne wyrażające się w schemacie myślowym „to nie da się zrobić" (Stefański, 2008).

Wdrożenie innowacji może wiązać się z zyskami lub kosztami – zarówno na poziomie jednostkowym, jak i grupowym. Tworzenie kreatywnych rozwiązań często rodzi problemy i poczucie braku kontynuacji, z którymi muszą się zmierzyć pracownicy w środowisku pracy. Sytuacje wdrażania innowacji powodują podwyższony poziom pobudzenia i stresu. Modyfikacja swojego zachowania poprzez stosowanie innowacji może przynieść jednostce korzyści, takie jak wzrost wydajności i efektywności, lepsze przystosowanie do warunków pracy, wzrost satysfakcji zawodowej, zmniejszenie poziomu stresu. Z drugiej strony innowacyjne zachowanie prowadzić może do kosztów: zwiększa się ryzyko konfliktu ze współpracownikami, którzy są oporni wobec innowacyjnej zmiany.[6] Pracownik, który chce doprowadzić do innowacyjnej zmiany często narusza podstawy istniejącego systemu, jego cele, występujące związki międzyludzkie, nieformalne normy i oczekiwania. Podejmowanie innowacyjnych zachowań może skutkować do powstaniem frustracji, antagonizmów i animozji między pracownikami. To z kolei prowadzi do alienacji innowatora, poczucia odmienności i odosobnienia[7]. Jednostka innowacyjna doświadczać może przejawów partyjnictwa i problemów komunikacyjnych ze współpracownikami. (Harrison, Price, i Bell, 1998; Jehn,Northcraft, i Neale, 1999). Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań wiąże się z szeregiem wyzwań przed pracownikiem – to wysiłek poznawczy i socjo-polityczny, a opór współpracowników i zwierzchnika oraz waga oczekiwań związanych w wprowadzeniem innowacji prowadzić może do znacznego podwyższenia poziomu stresu.

5. Stefański M., *Regionalne wspieranie procesów innowacyjnych w gospodarce w oparciu o fundusze strukturalne. Raport z badań*, Lublin 2008, s. 24-25.

6. Janssen, 0., *Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers*, "Journal of Organizational and Occupational Psychology", 2003, Nr 76, s. 347-364.

7. Janssen O., van de Vliert E., West M., *Bright and dark sides of innovation*, "Journal of Organizational Behavior", 2004, Nr 2, s. 131.

To, czy innowacyjne rozwiązanie przyniesie pracownikowi zysk lub stratę zależy od wielu czynników. Większe zagrożenie kosztami wiąże się z innowacjami, które są bardziej radykalne (w porównaniu z przyrostowymi), nakierowane na zmianę podstaw i funkcjonowanie organizacji i grupy (w porównaniu z peryferycznymi), przeprowadzane na szeroką skalę (w porównaniu z innowacjami o małej skali działań).[8] Ten rodzaj innowacji wywołuje bowiem większy sprzeciw współpracowników i sprawia, że dążyć będą oni do powstrzymania zmiany. Negatywne skutki wynikłej sytuacji mogą być powstrzymane przez zarządzanie konfliktem, które powinno być nakierowane na minimalizowanie niezadowolenia ze zmiany i negatywnych stosunków pracowników niechętnych do zmiany i innowatorów.

Zagrożenia występują również na poziomie grupowym. Innowacyjne zachowanie może prowadzić z jednej strony do wzrostu efektywności grupy, zwiększenia potencjału grupy, wzmocnienia jej celów, skutkiem czego będzie otwarcie się na kolejne innowacje i wzrost poziomu innowacyjności w przyszłości. Z drugiej zaś strony innowacja może prowadzić do porażki, zmniejszenia koherencji grupy, obniżenia jej potencjału, utraty spójności celów, zmniejszenia efektywności, a w efekcie – niechęci i oporu do dalszych innowacji, obniżenia potencjału kreatywnego grupy. Wprowadzenie innowacji może prowadzić do zwiększenia ilości pracy, a przez to do obniżenia wiary w powodzenie innowacji, obniżenie satysfakcji zawodowej, co może skutkować obniżeniem efektywności grupy w długiej perspektywie.[9]

2. Zarządzanie sprzecznymi wartościami.

Jedną z przyczyn powstawania wyżej wymienionych barier jest niespójność w działaniach przedsiębiorstwa. Opiera się ono bowiem o dwa rodzaje aktywności – nastawione na poszukiwanie nowych rozwiązań oraz nastawiane na kontynuację dotychczasowej działalności.[10] Podstawową rolą kadry zarządzającej jest balansowanie między tymi wartościami w sposób pozwalający na jak najefektywniejszą realizację zadań, a także rozwój innowacji przedsiębiorstwa. Zbytnie zaangażowanie w jedną z aktywności powoduje zaniedbanie te drugiej i niesie ze sobą niebezpieczne skutki dla działalności firmy. Zbytnie nastawienie na działalność eksploatacyjną pociąga za sobą spowolnienie dynamiki rozwoju firmy oraz inercję. Niedowartościowanie tego obszaru działalności to z drugiej strony grozi utratą efektywności przedsiębiorstwa i nie wykorzystaniem efektu skali. (Sull 1999, Benner i Tushman 2002).

8. Tamże, s. 132.

9. J.w., s. 134-136.

10. Smith W.K., Tushman M.L., *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 522-525.

Te dwa obszary aktywności – nastawienie na zmianę oraz nastawienie na produkt istniejący, są spójne z podejmowanymi w literaturze klasyfikacjami innowacji. Biorąc pod uwagę okoliczności innowacji możemy wyróżnić dwa ich rodzaje: zachowawcze i przełomowe.[11] Innowacje zachowawcze to nowe rozwiązania mające na celu rozwój istniejącego produktu i udoskonalenie go. Innowacja przełomowa nie jest nakierowana na dostarczanie najlepszych produktów na istniejących już rynkach, jest nastawiona na stworzenie nowych wartości, niewystępujących w obrębie już funkcjonującego systemu. W przeciwieństwie do innowacji zachowawczej nie celuje ona w najbardziej wymagający segment klientów, lecz klientów oczekujących prostych, wygodnych i mniej kosztownych rozwiązań. Liderzy branży najczęściej zwyciężają w konkurencji o innowację zachowawczą, natomiast nowo powstałe firmy mają szansę na osiągnięcie sukcesu wdrażając innowację przełomową.[12]

Działania nastawione na innowacje przełomowe znacząco różnią się tych nastawionych na innowację zachowawczą. Są eksperymentalne, elastyczne, nastawione na zaspokajanie czasami nieuświadomionych potrzeb konsumenta. Natomiast działania skierowane na innowację zachowawczą (eksploatywną) wiążą się z wartościami takimi jak efektywność, udoskonalanie istniejącego produktu i usługi, usprawnianie istniejącego systemu. Firma, by zachować konkurencyjność, musi z jednej strony nastawiać się na rozwój istniejących już produktów, jak i rozwój nowych produktów, które mogą zagrozić pozycji produktów już znajdujących się w ofercie danej organizacji. Sytuacja ta będzie wiązać się z oporem części organizacji odpowiadającej za istniejący już produkt. Te dwa rodzaje innowacyjności wymagają różnej struktury funkcjonowania firmy, rożnych kompetencji pracowników, a przede wszystkim – różnych stylów zarządzania.

Na drodze do pogodzenia tych dwóch wartości stają omawiane w poprzednim rozdziale bariery strukturalne, psychologiczne i społeczne. Ustabilizowany sposób działania firmy i jej struktura będzie działała na korzyść już istniejącego produktu – kosztem innowacji[13]. Menadżerowie działający według rachunku zysków i strat będą działać na korzyść krótkodystansowych korzyści kosztem korzyści długodystansowych (Levinthal, March, 1993), stawiać będą na pewny zysk, a nie zysk obarczony ryzykiem porażki.

Połączenie dwóch rodzajów innowacyjności pociąga za sobą tworzenie wewnętrznych sprzeczności w obrębie firmy, a także ryzyko wystąpienia konfliktów między członkami zespołu. Zadaniem osób odpowiadających za decyzje strategiczne jest więc rozpoznanie i diagnoza istniejących konfliktów i nieścisłości[14]. Rolą lidera nie jest jednak rozwiązywanie tych konfliktów, ale zarządzanie nimi – tj. wykorzystanie ich w celu sprawniejszej

11. Christensen C., Reynor M., *Innowacja. Napęd wzrostu*, Warszawa 2008, s. 50.

12. Christensen C., Reynor M., *Innowacja. Napęd wzrostu*, Warszawa 2008, s. 53.

13. Smith W.K., Tushman M.L. *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 525.

14. Tamże.

realizacji celów. Jak pokazały badania Eisenharda[15] wyciąganie korzyści z istniejących konfliktów polepsza jakość podejmowanych przez menadżerów decyzji. Zadaniem osób zarządzających jest przezwyciężenie barier psychologicznych (omawianych w poprzednim podrozdziale) oraz skłonności do inercji i utrzymywania obecnego stanu rzeczy przez pracowników. Jest to warunek konieczny do wykorzystania kreatywnego potencjału pracowników i tworzenia innowacyjnej organizacji.

Sam proces zarządzania z założenia pociąga za sobą radzenie sobie ze sprzecznościami – np. konieczność realizacji celów różnych grup interesariuszy, wybór miedzy elastycznością i ściśle określoną strukturą. Akt zarządzania pociąga również za sobą konieczność tworzenia różnic – ról, obowiązków, które muszą być koordynowane i integrowane, by realizować całościowy celu organizacji.[16] Menadżerowie muszą przede wszystkim zrozumieć rodzące się napięcia i różnice, a następnie mogą zdobytą wiedzę wykorzystać w celu sprawniejszego zarządzania. W przeciwnym wypadku napięcia i różnice mogą stać się barierą rozwoju innowacyjności w firmie.

Zadaniem lidera jest doprowadzić do sukcesu zarówno nowych przedsięwzięć i innowacji, jak również już istniejących produktów i usług. Menadżer musi skonfrontować zależności miedzy tymi dwoma celami i procesem dążenia do ich osiągnięcia. Sprawne zarządzanie rozbieżnościami jest związane z dwoma procesami poznawczymi – różnicowaniem i integrowaniem.[17] Różnicowanie opiera się o rozpoznawanie i odnoszenie się do odmienności, integrowanie natomiast opiera się na analizie potencjalnych połączeń i podobieństw. Oba te procesy pomagają przezwyciężyć ryzyko związane z występowaniem sprzeczności, jak również z zagrożeniem wynikającym z poszczególnych rodzajów innowacji. Różnicowanie pozwala na przezwyciężenie inercji oraz podkreślanie roli obu rodzajów czynności innowacyjnych dla procesów już istniejących, rozwoju i strategii firmy. Integrowanie natomiast pozwala na odnajdywanie możliwych synergii między różnymi rodzajami innowacji. Przede wszystkim pozawala kadrze zarządzającej na odnajdywanie korzyści, jakie obie strategie innowacji przynoszą sobie nawzajem.[18]

Różnicowanie polega na stałym porównywaniu istniejących produktów i innowacji. Proces ten pozwala na tworzenie nowych kategorii w obrębie już istniejących produktów i procesów, a także dostrzegać konieczność wykorzystywania różnych stylów zarządzania (He i Wong 2004). Nastawienie na różnicę pozwala liderowi również na eksplorowanie nowych pól – rynków, umiejętności, szans, itp. bez popadania w schematy już istniejących produktów. Różnicowanie dostarcza nowych informacji, które poma-

15. Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy, L. J. I. Bourgeois, *Conflict and strategic choice: How top management teams disagree*, California Management Review, 1997, nr 39(2), s. 42-62.

16. Smith W.K., Tushman M.L., *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 526.

17. Tamże.

18. Smith W.K., Tushman M.L., *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 527.

gają w procesie podejmowania decyzji. Omawiany proces poznawczy pozwala również na bieżąco ewaluować zarówno istniejący produkt, jak i innowacyjny.

Różnicowanie prowadzi jednak równocześnie do konfliktów oraz wzrostu konkurencji w obrębie grupy. Negatywne skutki tych zjawisk mogą być niwelowane lub może zatrzymane poprzez wykorzystanie procesów integracji. Przenosi ona poziom analizy z produktu na poziom organizacyjny, poprzez poszukiwanie synergii pomiędzy istniejącym produktem, a innowacyjnym.

3. Modele zarządzania innowacyjnością, jako zarządzania sprzecznością

Dwa procesy – różnicowania i integracji, pozwalają na stworzenia modeli zarządzania innowacyjną organizacją. Modele te biorą za punkt wyjścia rozłożenie kompetencji miedzy liderem a zespołem, uwzględniają również czynniki takie jak definicja celów, integrujący charakter lidera/grupy, komunikację miedzy liderem a członkami grupy oraz coaching lidera.

W zależności od rozmieszczenia nacisku na różnicowanie i integracje, może wyróżnić dwa typy organizacji najwyższych szczebli kadry zarządzającej[19]:

- Skoncentrowana na liderze – który skupia całość działań różnicujących i integrujących
- Skoncentrowana na zespole – w którym procesy różnicowania i integracji odbywają się na poziomie zespołu, składającego się zazwyczaj z Prezesa Zarządu i najważniejszych dyrektorów

Zarządzanie opierające się o lidera

W zespołach tego typu to lider jest integratorem przeciwstawnych idei – zbiera informacje na temat poszczególnych programów, przetwarza informacje i podejmuje decyzje. Lider rozpoznaje konflikt i nim zarządza.

Zarządzanie tego typu jest najbardziej skuteczne w grupach, które[20]:

1. Mają jasno zdefiniowane role, cele, nagrody
2. Wsparcie integratora (lidera)
3. Rozbudowany system komunikacji lidera z członkami zespołu, ale ograniczone relacje pomiędzy członkami
4. Coaching lidera w celu skupienie na poziomie produktu i unikania konfliktu

19. Smith W.K., Tushman M.L., *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 529.

20. Tamże.

W zespołach tego rodzaju role adwokatów nowych idei, a także integratorów (te dwie role są konieczne do skutecznego zarządzania paradoksem) mogą zostać rozdzielone do poszczególnych osób, które wykazują predyspozycje do ich pełnienia. Ponieważ te dwie role wymagają innych stylów zarządzania, przenosi się to na efektywność zespołu.

W tego typu zespołach, lider musi pełnić rolę integratora, która jest bardzo wymagająca, często więc dochodzi do wyodrębnienia co-lidera, który wspiera lidera w zakresie integracji[21]. Sukces zespołów opartych o lidera często zależny jest od poziomu i jakości komunikacji i interakcji miedzy liderem i członkami zespołu. Pozwala bowiem liderowi na poszukiwanie i przetwarzanie ważnych informacji, które wpływać mogą na podejmowanie decyzji oraz w rezultacie pozwala na podjęcie bardziej wyważonych decyzji.[22] O ile jednak komunikacja lidera z członkami zespołu jest niezbędna, o tyle interakcje pomiędzy członkami zespołu są mniej pożądane – członkowi odpowiedzialni za innowacje oraz rozwój już istniejących produktów są narażeni na konflikty interpersonalne, gdyż struktura podziału według pełnionych ról sprawia, że konkurują oni o zasoby. W tego typu zespołach lider powinien nastawiać się bardziej na kontakty jeden na jednego niż na zespołowe podejmowanie decyzji strategicznych. Coaching natomiast daje wsparcie poszczególnym członkom zespołu, wspiera procesy i wartości zespołowe.

Zarządzanie opierające się o zespół

Główną różnicą pomiędzy omawianymi dwoma typami zespołów jest fakt, iż w zarządzaniu opierającym się o zespół wszyscy członkowie odpowiadają za dwie role – integratorów oraz innowatorów. Kluczem do sukcesu tego modelu zarządzania jest efektywne ogarnięcie zarówno wewnętrznego, jak i interpersonalnego konfliktu.

Wyznacznikami sukcesu są[23]:

1. Prawdziwy zespół
2. Wielopoziomowe role, cele i nagrody
3. Częste interakcje w zepole, będące wysokiej jakości
4. Coaching lidera skupiający się na wielopoziomowym poziomie analizy

Omawiany model zarządzania może osiągnąć sukces pod warunkiem, że wśród jego członków doszło do sytuacji określanej jako prawdziwy zespół, opisywany przez Hackmana (2002) jako zespół z jasno wyznaczonymi granicami, wyznaczonym celem, którego

21. Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy, L. J. I. Bourgeois, *Conflict and strategic choice: How top management teams disagree*, California Management Review, 1997, nr 39(2), s. 42-62.

22. Tamże.

23. Smith W.K., Tushman M.L., *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*, "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 532.

realizacja zależy od członków zespołu oraz jasnym zrozumieniem znaczenia i władzy zespołu.

Przy podejmowaniu decyzji zespołowych, grupy często dążą do unikania sytuacji pojawienie się wielu, znacznie różniących sie opinii, by szybciej osiągnąć consensus[24]. Powoduje to, że opinie mniejszości nie są poddawane dyskusji na forum publicznym, najczęściej nie podejmuje się dyskusji nad innowacją. Każda osoba w zespole powinna mieć przydzielone dwie role – innowatora oraz adwokata produktu, w ten sposób zagwarantowana zostanie reprezentacje mniejszościowych idei oraz unika się sytuacji rywalizacji o zasoby pomiędzy innowatorami i obrońcami produktu. W ten sposób członkowie zespołu zaangażowani są wielopoziomowo. Częste interakcje gwarantują natomiast wymianę informacji i danych, uczenie się zespołu oraz zapewnienia wkładu członków grupy w jej istnienie.[25] Coaching lidera opiera się w tego typu modelu natomiast na wspieraniu wielopoziomowości celów i zadań grupy, a także zarządzanie konfliktem w celu nie dopuszczenia do sytuacji utrudnień działalności grupy nim spowodowanych.

Rodzaj modelu grupy utożsamiany jest zazwyczaj ze skłonnościami członków do podejmowania określonych ról oraz stylem zarządzania lidera – grupy skupione na liderze utożsamiane są z modelem autorytarnym zarządzania, skupione na zespole natomiast ze stylem demokratycznym.[26] Preferowany styl zarządzania lidera może również decydować o efektywności dwóch omawianych modeli zarządzania konfliktem w celu tworzenia innowacyjności w zespole.

Zakończenie

W niniejszej pracy podjęty został niezmiernie ważny w obecnych warunkach społeczno-gospodarczych problem rozwijania i zarządzania pracownikami w celu tworzenia innowacyjnej i efektywnej organizacji. Liczne badania potwierdzają rolę i znaczenie innowacji w długofalowym rozwoju organizacji. Ważnym – i często niedocenianym wątkiem rozważań są umiejętności skutecznych liderów do zarządzania sytuacją zmiany i paradoksu, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi w celu wykorzystania potencjału kreatywnego pracowników.

Hamulcem innowacyjności są liczne czynniki finansowe, społeczne i psychologiczne, których przezwyciężenie jest jednym z najważniejszych zadań, jakie stoją przed liderem innowacyjnej organizacji. Niniejsza praca podjęła próbę zmierzenia się z barierami

24. Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy, L. J. I. Bourgeois, *Conflict and strategic choice: How top management teams disagree*, California Management Review, 1997, nr 39(2), s. 42-62.

25. Smith W.K., Tushman M.L., *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams,* "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 532.

26. Karwowski M, Pawlowska K., *Style przywództwa w motywowaniu twórczej pracy*, Bezpieczeństwo pracy, 2009, nr 4, s. 16-19.

psychologicznymi na poziomie jednostkowym i grupowym, których konkluzja jest prezentacja dwóch modeli zarządzania przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu istniejących konfliktów i paradosków, a mianowicie model opierający się o lidera łączącego funkcje integrujące i różnicujące oraz model, w którego centrum jest zespół dzielący między sobą wyżej wymienione funkcje.

Zrozumienie mechanizmów psychologicznych blokujących zmianę, a także skutecznych modeli ich przezwyciężenia może przełożyć się na praktykę zarządzania – powstawanie innowacyjnych przedsiębiorstw.

Literatura

1. Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A., *The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science*, "Journal of Organizational Behavior", nr 25, 2004, s. 147-173.
2. Arvonen J., GEkvall G. *Effective leadership style: both universal and contingent?* "Creativity and Innovation Management", Nr. 4, 1999, s. 242-250
3. Axtel, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E., *Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas,* "Journal of Occupational and Organizational Psychology", nr 73, 2000, s. 265-285.
4. Benner, M., Tushman M., *Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industry*, "Administrative Science Quarterly", nr 47, 2002, s. 676-706
5. Bogdaniecki J. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw,* UMK, Toruń 2004.
6. Bunce, D., & West, M. A., *Stress management and innovation interventions at work*, "Human Relations", nr 49, 1996, s. 209-232.
7. Burpitt W.J.,Bigoness W.J., *Leadership and Innovation among Teams.* "Small Group Research", Nr 3, 1997, s. 414-423
8. Christensen C., Reynor M. Innowacja. *Napęd wzrostu*, Warszawa 2008
9. Churchill N.C., Lewis V.L., *The Five Stages of Small Business Growth* [w:] *The Entrepreneurial Venture*, Readings selected by W.A. Sahlman, H.H. Stevenson, Boston 1992.
10. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
11. Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy, L. J. I. Bourgeois, *Conflict and strategic choice: How top management teams disagree*, California Management Review, 1997, nr 39(2), s. 42-62
12. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
13. Hackman, J. R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
14. Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P, *Beyond relational demography: time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion*, "Academy of Management Journal", nr 41, 1999, s. 96-107.

15. He, Z.-L., Wong P. K., *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis,* "Organizational Science", nr 15(4), 2004, s. 481-494.
16. Hisrich R.D., Peters M.P., *Entrepreneurship*, Irvin, Boston 1992.
17. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa 2007
18. Janssen O., van de Vliert E., West M., *Bright and dark sides of innovation*, "Journal of Organizational Behavior", 2004, Nr 2, s. 129-145
19. Janssen, 0. *Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers*, "Journal of Organizational and Occupational Psychology", 2003, Nr 76, s. 347-364
20. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A., *Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*, "Administrative Science Quarterly", nr 44, 1999, s. 41-763.
21. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A., *Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups,* "Administrative Science Quarterly", nr 44, 1999, s. 741-763.
22. Kanter,R, *When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*, "Research in organizational behavior", Vol. 10, 1988, s. 69-211.
23. Karwowski M, Pawlowska K., Style przywództwa w motywowaniu twórczej pracy, Bezpieczeństwo pracy, 2009, nr 4, s. 16-19
24. Karwowski M., *Twórcze przewodzenie.* Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności Sp. z o.o., Warszawa 2003
25. Kuratko D.F., Hodgets R.M., *Entrepreneurship. A Contemporary Astrroach*, The Dryden Press, Philadelphia–San Diego–New York–Orlando–Toronto–Montreal–London–Sydney– Tokyo 1998.
26. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
27. Levinthal, D., J. March, *The myopia of learning*, "Strategic Management Journal", nr 14, 1993, s. 95-112.
28. Mumford, M. D., *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*, "Human Resource Management Review", nr 10, 2000, s. 313-351.
29. Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i Kreatywność,* Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006,
30. Scott, S. G., & Bruce, R. A., *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, "Academy of Management Journal", nr 37, 1994, s. 580-607.
31. Smith W.K., Tushman M.L. *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams,* "Organization Science" 2005, Nr 5, s. 522-536
32. Sosik J.J., Kahai S. S., Avolio B.J. *Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow.* "Journal of Creative Behavior", nr 33, 1999, s. 1-30
33. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999.

34. Timmons J.A., *New Venture Creation*, Irvin, Boston 1990.
35. Tokarski S. *Kierownik w organizacji*, Centrum Doradztwa i Innowacji Diffin, Warszawa 2006.
36. Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, 0.,*Constructive conflict at work*, "Journal of Organizational Behavior", nr 20, 1999, s. 475-491.
37. West, M. A., & Farr, J. L., *Innovation at work: psychological perspectives*, "Social Behavior", nr 4, 1989, s. 15-30.
38. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W., *Toward a theory of organizational creativity*, "Academy of Management Review", nr 18, 1993, s. 293-321.

Summary

Given paper takes the subject of leader in developing innovative businesses, particularly its importance in overcoming the barriers to innovation. A key element of innovation management is the ability to use emerging changes in situations of conflict and cognitive conflict to support two important from the point of view of the success of the organization assets – innovation and continuous improvement of an existing product. Effective management of innovation is based on two cognitive processes – differentiation and integration, which determine the model of management in the event of changes.

Małgorzata Kwietniewska[1]

Klastry jako narzędzie wspomagające zarządzanie rozwojem regionalnym

Streszczenie

W dobie globalizacji, która przejawia się postępującą deregulacją i liberalizacją międzynarodowych przepływów dóbr i usług oraz czynników produkcji, konkurencja nie odbywa się już na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw, ale całych regionów. Tym samym rozwój regionalny uzależnia się od istnienia geograficznych skupisk firm i powiązanych ze sobą sektorów, które łączy współpraca i wymiana wiedzy, co w znacznym stopniu wzmacnia konkurencyjność kraju i regionu. Artykuł wyjaśnia powiązania pomiędzy konkurencyjnością regionu oraz funkcjonowaniem klastrów w aspekcie zarządzania rozwojem regionalnym.

1. Czynniki konkurencyjności a rozwój regionalny i gospodarczy

W literaturze, w zależności od rozpatrywanego problemu, istnieje wiele definicji regionu, z punktu widzenia obszaru geograficznego, prawa czy organizacji terytorialnej państwa. W systemie organizacji terytorialnej państwa występuje jako pośrednie ogniwo zarządzania pomiędzy gminą lub okręgiem a organami administracji centralnej. Charakter i stopień autonomii decyzyjnej władz regionalnych zależy od ustroju państwa. W kontekście społecznym, region wiąże się z odmiennością etniczną, językową, kulturową i historyczną mieszkańców danego terytorium. W płaszczyźnie gospodarczej granice regionu wyznaczone są stopniem i charakterem rozwoju gospodarczego, zaawansowaniem procesu urbanizacji, miejscem zajmowanym w siatce powiązań komunikacyjnych z innymi terytoriami kraju. Nakładają się one często na granice fizyczno-geograficzne. Z kolei Zgromadzenie Regionów Europy definiuje region jako jednostkę polityczno-terytorialno-administracyjną, usytuowaną bezpośrednio po centralnej władzy państwowej, wyposażoną w wybieralne lub mianowane przedstawicielstwo polityczne, zabezpieczoną

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

istnieniem rady regionalnej, ukonstytuowaną przez niższe podległe jej jednostki terytorialne[2].

O rozwoju regionów nie można mówić bez regionalizacji, czyli sposobu wydzielania regionów. Jako grupa metod służy do podziału danej przestrzeni według przyjętych kryteriów na mniejsze jednostki przestrzenne zwane regionami. Podział na regiony stanowi podstawę planowania rozwoju państw, a w przypadku UE planowania rozwoju całej Wspólnoty. Proces ten odbywa się w formie długofalowych planów rozwoju gospodarczego, opartych na zróżnicowaniu regionalnym. Całokształt czynności państwa w zakresie świadomego oddziaływania na rozwój społeczno-ekonomiczny regionów kraju, funkcjonuje pod pojęciem polityki regionalnej. W kontekście wspólnotowej polityki regionalnej pojawia się pojęcie euroregionu. Jest to formalna struktura współpracy transgranicznej, skupiająca przedstawicieli szczebla lokalnego i regionalnego, a także w uzasadnionych przypadkach partnerów społecznych. Są to podmioty prawne, które stawiają przed sobą cele i mają rozległe możliwości działania[3].

Podstawowymi regionami polityczno-administracyjnymi w skali globalnej są państwa. Przyjmując za kryterium przynależność państw do organizacji narodowych, można określić międzynarodowe regiony polityczno-administracyjne. Organizacje narodowe są powoływane do różnych celów. Obecnie największą rolę w gospodarce światowej odgrywają dwie organizacje międzynarodowe: Unia Europejska i Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu (NAFTA)[4].

Rozwój regionalny to rozwój społeczno-gospodarczy zachodzący w regionie, rozumiany jako wzrost potencjału społeczno-gospodarczego. Charakteryzuje się trwałą poprawą konkurencyjności i podniesieniem jakości życia oraz niwelacją wewnętrznego i zewnętrznego zróżnicowania regionalnego. Jest trwałym wzrostem trzech elementów: potencjału gospodarczego regionów, ich siły konkurencyjnej oraz poziomu i jakości życia mieszkańców. Główne części składowe rozwoju regionalnego to wzrost gospodarczy i zatrudnienie, wzrost dobrobytu i jakości życia, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej regionów, ekorozwój, rozwój usług społecznych, kapitału ludzkiego oraz wzbogacenie tożsamości i procesy integracji regionalnej. Zarówno realizacja polityki regionalnej przez władze centralne, jak i właściwe określenie celów rozwojowych oraz przeznaczenia środków unijnych i krajowych musi opierać się na prawidłowej diagnozie poziomu rozwoju i na ocenie konkurencyjności regionów UE. Wzmocnienie potencjału rozwojowego województw Polski przekłada się na korzystne tendencje w skali kraju[5].

2. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Wyd. Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009, s. 20-21.

3. Oleksiuk A., Konkurencyjność regionów..., op. cit. s. 21-22.

4. Tamże, s. 22.

5. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów...*, op. cit. s. 23-24.

Dużą rolę w kształtowaniu konkurencyjności obszarów mają czynniki związane z czynnikami konkurencyjności kraju, na którego terenie są położone. Zaliczyć tu można np. strukturę społeczno-gospodarczą, poziom rozwoju, stan i jakość infrastruktury, stan finansów publicznych, stopień rozwoju nauki i techniki, poziom inflacji i bezrobocia, układ sił politycznych i jakość prowadzonej polityki. Stanowią one w większym stopniu uwarunkowania niż czynniki konkurencyjności, co wynika z niemożności bądź ograniczonego wpływu na te elementy. Zatem państwo jest podmiotem kształtującym konkurencyjność obszarów wchodzących w jego skład[6].

Według definicji OECD konkurencyjność oznacza zdolność firm, przemysłów, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencyjności oraz do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i wysokiego poziomu zatrudnienia. Ogólnie można stwierdzić, że konkurencyjność międzynarodowa to zdolność oraz motywacja danej gospodarki do długookresowego rozwoju gospodarczego w warunkach gospodarki otwartej[7]. Zdaniem M. Belki przez „międzynarodową konkurencyjność gospodarki rozumie się zdolność do trwałego uzyskania korzyści ze stosunków z zagranicą", jest to więc zdolność kraju do zwiększania jego udziałów na rynkach eksportowych lub też do utrzymywania relatywnego wysokiego tempa wzrostu krajowego popytu bez pogarszania bilansu obrotów bieżących. Konkurencyjność gospodarki na rynkach światowych utożsamiana bywa z dodatnim saldem bilansu handlowego, płatniczego lub bieżącego[8].

W krajach słabo rozwiniętych, w tym w Polsce, warunkami wzrostu konkurencyjności gospodarki są najpierw: rozwój nauki i systemu edukacji, reformy stymulujące modernizację, prowadzenie polityki demograficznej i polityki gospodarczej ukierunkowanej na wykorzystanie oraz kreowanie zasobów. Równocześnie ważne jest zapewnienie warunków prawnych, ekonomicznych i społecznych umożliwiających wyrównywanie konkurencji między krajowymi producentami a korporacjami zagranicznymi. Związane jest z tym stwarzanie warunków umożliwiających intensyfikację eksportu i ochrony, by zagraniczne inwestycje bezpośrednie nie prowadziły do ograniczania rozwoju krajowych B+R i nie transferowano zysku za granicę. Dotyczy to również zagwarantowania warunków uczestnictwa wszelkich grup ludności w korzyściach z rozwoju gospodarczego i ograniczenia nadmiernej rozpiętości dochodów oraz równego dostępu do informacji. W zakresie roli państwa w tworzeniu warunków wzrostu konkurencyjności w Polsce, istnieje pogląd, że powinno ono prowadzić szeroko rozumianą politykę konkurencji, stymulującą procesy restrukturyzacyjne i wzrostowe. Polityka konkurencji w tym znaczeniu obejmuje narzędzia polityki ekonomicznej, które służą budowaniu podstaw

6. Ładysz I., *Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego*, CeDeWu Rubinum, Warszawa 2009, s. 26.

7. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów...*, op. cit. s. 26.

8. Ładysz I., *Konkurencyjność obszarów ...*, s. 26.

funkcjonowania rynków lub ułatwiają tworzenie i wzrost efektywnych i konkurencyjnych podmiotów gospodarczych[9]. W związku z tym instrumenty polityki konkurencyjnej Polski powinny obejmować[10]:

- rozwój instytucji,
- ochronę dóbr publicznych i środowiska naturalnego,
- wzrost finansowania rozwoju nauki, techniki, edukacji, B+R i wdrożeń,
- wzrost nakładów na infrastrukturę techniczną i informatyczną,
- zapewnienie stymulującego i stabilnego systemu finansowego,
- kształtowanie struktury rynku dla rozwoju konkurencji,
- zniesienie ograniczeń rozwoju przedsiębiorczości MSP,
- zmniejszenie regulacji rynku pracy,
- wspieranie efektywnych zmian strukturalnych (np. ulgi podatkowe na wdrażanie ISO, HACCP),
- politykę proeksportową,
- wspieranie parków technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości,
- promocję innowacji w gospodarce krajowej,
- edukację ekonomiczną społeczeństwa przez media,
- zwiększenie atrakcyjności ofert dla BIZ.

Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki oceniana jest nisko, co znajduje potwierdzenie w zajmowanym przez Polskę miejscu w międzynarodowych rankingach konkurencyjności gospodarek. Ten stan rzeczy uzależniony jest od kwestii związanych m.in. z niedostatecznym rozwojem eksportu, relatywnie niskim poziomem oszczędności gospodarstw domowych, ze wzrostem korupcji. Podkreśla się również spadek nakładów na naukę i edukację, a w szczególności na badania i rozwój[11].

Konkurencyjność regionów stała się ważną dziedziną polityki regionalnej w wymiarze międzynarodowym. Konkurencja w skali globalnej zmusza do oceny uwarunkowań zewnętrznych w skali gospodarek narodowych i regionalnych. Różnice w poziomach rozwoju i konkurencyjności regionów stanowią istotny problem i wyzwanie strategiczne dla polityki rozwoju regionalnego. Zagadnienie to znajduje odzwierciedlenie w działaniach Unii Europejskiej, w unijnej polityce regionalnej oraz najważniejszym dokumencie dotyczącym rozwoju gospodarki tzw. strategii lizbońskiej[12].

Sposób prowadzenia polityki regionalnej w Unii Europejskiej, jest przykładem oddziaływania na rozwój regionów w przekroju międzynarodowym na dwóch integralnych

9. Skawińska E., Zalewski R. I., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 81-83.

10. Tamże, s. 83.

11. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów...*, op. cit. s. 26.

12. Tamże.

płaszczyznach, w ramach struktury UE oraz poszczególnych państw członkowskich. Pod pojęciem polityki regionalnej UE rozumie się „zespół działań, podejmowanych przez ośrodek decyzyjny Wspólnoty Europejskiej, zmierzających do niwelowania dysproporcji w rozwoju gospodarczym, społecznym i przestrzennym oraz osiągnięcie spójności miedzy poszczególnymi regionami, za pośrednictwem redystrybucji środków finansowych na obszarze zintegrowanej Europy". Za pomocą stosowanych instrumentów prawnych i finansowych, kreowana jest Polityka Wspólnoty na okresy wieloletnie, które pozwalają na całościowe rozwiązywanie pojawiających się problemów. Celem nadrzędnym polityki UE jest zaś wzmocnienie spójności gospodarczej i społecznej Wspólnoty, zmniejszenie różnic w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów oraz zmniejszanie zacofania obszarów wiejskich[13].

Polska realizując europejską politykę spójności, przywiązuje istotną wagę do konkurencyjności regionów. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w horyzontalnym dokumencie Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015[14].

2. Wpływ funkcjonowania klastrów w Polsce na konkurencyjność przedsiębiorstw i regionów

Analizując przypadki 30 polskich klastrów, J. Staszewska rozróżnia ich skutki w wariancie klastrów zaawansowanych w rozwoju oraz klastrów projektowych, będących w początkowych fazach rozwoju. Proces klasteringu w Polsce jest w fazie początkowej, z tego względu trudno dostrzec jego efekty w skali makro. W przypadku pojedynczych, zaawansowanych klastrów, zauważyć można przyciąganie kapitału zagranicznego, wzrost eksportu, ale w odniesieniu do całej gospodarki, są to działania o stosunkowo małej skali. W niektórych regionach można zauważyć zmniejszenie bezrobocia czy inicjowanie nowej polityki kształcenia przyszłych kadr, począwszy od szkół średnich (Dolina Lotnicza). Wraz z rozwojem klastra wzrasta zapotrzebowanie na nowoczesne technologie komunikacyjne, co przekłada się na ich upowszechnienie w regionie. Zarówno na poziomie klastra projektowego jak i zaawansowanego, można zauważyć powstawanie atmosfery sprzyjającej umacnianiu związków z regionem, co prowadzi do wzrostu lokalnego patriotyzmu i kształtowania wizerunku regionu[15].

Klaster przyciąga nowych inwestorów, stymuluje zachowania przedsiębiorcze, stymuluje zwiększenie innowacyjności podmiotów klastra. W przyszłości w znacznym stopniu przełoży się to na wzrost innowacyjności całych regionów. Podmioty uczestniczące w klastrze odnotowują m.in. wzrost obrotów, zysku, zmniejszenie kosztów transakcyj-

13. Ładysz I., *Konkurencyjność obszarów …*, s. 32.

14. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów…*, op. cit. s. 27.

15. Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 98.

nych, łatwiejszy dostęp do zasobów, mogą obniżać cenę produktów. Mają ułatwiony dostęp do sfery badawczo-rozwojowej, co przekłada się na podwyższanie jakości oferowanych produktów. Przedsiębiorcy łącząc swoje siły, poprawiają swoją pozycję negocjacyjną, łatwiej wchodzą na nowe rynki, wprowadzają nowe zasady polityki kadrowej na rzecz budowania kapitału ludzkiego. Dzięki współpracy i działaniom brokera sieciowego, łatwiej również ubiegać się o środki pomocowe[16].

W przypadku klastrów projektowych, skutki mają charakter jakościowy na poziomie przedsiębiorstw. Efekty te dotyczą m.in. przełamywania barier w podejmowaniu współpracy, budowy świadomości małych przedsiębiorstw zapewniającej długotrwałe funkcjonowanie, doskonalenia komunikacji formalnej i nieformalnej, aktywizacji klimatu przedsiębiorczości, swobodnego przepływu wiedzy ukrytej oraz tworzenia się kontaktów między przedsiębiorcami, w ramach programów szkoleniowo-informacyjnych promujących klasteringu, które mogą zaowocować inwestycjami venture capital[17].

Firmy w klastrze, współpracując z podmiotami środowiska lokalnego, mogą wpływać również na ekologizację konsumpcji, uwzględniać lokalne tradycje i kształtować odpowiedzialność za środowisko. Logika wskazuje, iż klastry biznesowe można potraktować jako akceleratory wdrażania idei rozwoju trwałego i zrównoważonego. Założenia tego rozwoju mogą się przekładać na wzorce o zróżnicowanych elementach w zależności od przedmiotu działania klastrów. Równowaga ekonomiczna, społeczna i ekologiczna, wymaga spójnej polityki rządu, samorządów lokalnych i przedsiębiorstw. Niezależnie od rodzaju działalności klastra, we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju istotne są innowacje technologiczne. Wdrażanie technologii oszczędzających środowisko, może być większe w klastrach zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych, z uwagi na wyższą efektywność czynników produkcji i zrozumienie potrzeb. Koncentracja produkcji i usług powoduje możliwość szybszego reagowania na problemy przeciążenia funkcji ekologicznej przez lepsze rozwiązania technologiczne. Klaster może łatwiej zdobyć niezbędny kapitał zewnętrzny, aby pokryć koszty z tym związane. Ponadto występuje szybsze dostrzeżenie problemu np. odpadów, zanieczyszczeń, utylizacji, oraz porozumienie podmiotów w środowisku lokalnym co do sposobów przeciwdziałania ujemnym skutkom gospodarowania dla środowiska przyrodniczego. Zapobieganie tym negatywnym skutkom w klastrach może być możliwe dzięki sprawniejszej kontroli norm i wskaźników zużycia zasobów czy monitoring. Bardziej skuteczna będzie wówczas też kontrola przez społeczeństwo działalności firm w stosunku do rozproszonej ich lokalizacji, gdzie koszty zewnętrzne nie są tak widoczne[18].

W Polsce można jednak zauważyć nie tylko pozytywne skutki klasteringu. Wśród negatywnych może pojawić się wyalienowanie grupy przedsiębiorców z otoczenia

16. Staszewska, *Klaster perspektywą...*, s. 98.

17. Jw., s. 99.

18. Skawińska E., Zalewski R. I, *Klastry biznesowe ...*, s. 30-32.

i nadmierne zamknięcie się sieci, tworzenie zmów wewnętrznych, zanikanie tendencji do konkurowania. Tego rodzaju skutki uboczne pojawiają się wśród przedsiębiorstw dobrze rozwiniętych klastrów na świecie. Ze względu na proces „raczkowania" klastrów w Polsce, jego skutki ograniczają się jak na razie wyłącznie do korzyści[19].

Uniwersytety i jednostki B+R, samorządy oraz przedsiębiorcy, głównie z sektora MŚP, odgrywają znaczącą rolę w rozwoju regionu. Zarówno badania teoretyczne, jak i praktyczne doświadczenia wskazują, że najbardziej efektywna droga do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju prowadzi przez udaną współpracę tych trzech elementów gospodarki. Jednocześnie istotnym czynnikiem tejże współpracy jest dostęp do źródeł finansowania. Struktury klastrowe, jako „naturalne środowiska innowacyjności" aktywizują regionalne środowiska biznesowe pobudzając je do współpracy. Współdziałanie w obrębie klastra odbywa się zazwyczaj w zakresie działalności badawczej, pozyskiwania nowych technologii, szkoleń i edukacji, co buduje podstawy do wzrostu innowacyjności zaangażowanych podmiotów. Sąsiedztwo zlokalizowanych podmiotów sprzyja dyfuzji innowacji dzięki ułatwionemu przepływowi innowacji, sprzyja procesom uczenia się i przepływom wiedzy nieformalnej, pozwala na przezwyciężenie problemów związanych z niedoborem zasobów materialnych, niematerialnych i finansowych. Dzięki temu łatwiej przedsiębiorstwom inwestować wspólnie w specjalistyczną infrastrukturę, organizować wspólne kanały zaopatrzenia bądź zbytu, wspólny marketing czy lobbing władz publicznych[20].

Dla rozwoju gospodarczego regionu niezbędne są przedsiębiorstwa oparte na wiedzy i konkurencyjne zarówno w narodowym, jak i międzynarodowym wymiarze. Konieczny jest także zwiększenie ilości przedsiębiorstw z nowymi pomysłami i umiejętnością adaptacji do zmieniających się warunków. Trzeba, zatem stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi innowacyjnych przedsiębiorstw dla pobudzenia gospodarki w regionie. Innowacyjne i konkurencyjne przedsiębiorstwa są głównym motorem rozwoju regionalnego[21].

3. Przykład – konkurencyjny klaster turystyczny Beskidzka 5[22]

Klaster Beskidzka 5 na obszarze Beskidu Śląskiego, to pierwszy w Polsce klaster turystyczny o najbardziej zaawansowanym cyklu życia. Dla promocji regionu zrealizowano opracowano „Program rozwoju i promocji produktów turystycznych i kulturowych Beskidzkiej 5", współfinansowany w ramach ZPORR działanie 1.4. Rozwój turystyki i kultury.

19. Staszewska J., *Klaster perspektywą...*, s. 99.

20. Lęcznar M., *Znaczenie klastrów w transferze wiedzy i innowacji – wnioski dla Podkarpacia*, [w:] S. Makarski (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Uwarunkowania, mechanizmy, efekty*, Wyd. URZ, Rzeszów 2007, s. 258-259.

21. J. Staszewska, *Klaster perspektywą...*, s. 17.

22. J. Staszewska, *Klaster perspektywą...*, s. 108-112.

Beskidzka 5 obejmuje gminy: Ustroń, Brenna, Istebna, Szczyrk i Wisła. Celem projektu jest zwiększenie krajowego i zagranicznego ruchu turystycznego w gminach Beskidzkiej 5, przez wypracowanie planów rozwoju i promocji poprawy atrakcyjności obszaru. Elementami struktury klastra są: gminy, podmioty gospodarcze – przedsiębiorstwa turystyczne, SWIG Delta Partner, uczelnie, GAPP, Lokalna Organizacja Turystyki. W klastrze jest skupionych około 182 podmiotów łącznie. Liderem wśród gmin jest Ustroń.

Klaster jest siecią otwartą o małych barierach wejścia. Występuje współdziałanie inicjatyw podmiotów wsparcia około biznesowego spoza sfery naukowej oraz duży wpływ władz regionu. Klaster charakteryzuje się brakiem inicjatyw oddolnych, wszelkie stymulatory pochodzą spoza jednostek przedsiębiorców turystycznych.

Inicjatywa powołania klastra wyszła od Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Delta Partner, zaś umowa współpracy między gminami została podpisana 12. 09. 2005 roku. W ramach późniejszych działań aktywizujących, utworzono m.in. logotyp klastra, znak certyfikujący produkty oraz powołano Lokalną Organizację Turystycznej Beskidzkiej 5 jako brokera sieciowego, który zrzesza samorządy i lokalnych przedsiębiorców.

Rys. 1. Mapa Beskidzkiej 5

Źródło: http://www.beskidzka5.pl/, stan na 06.04.2012.

Kolejnym projektem realizowanym w Beskidzkiej 5 jest Zielona książka Beskidzkiej 5, którego celem jest promocja zrównoważonego rozwoju turystyki na jej obszarze. Jego adresatami są przedsiębiorcy, organizacje społeczne działające w obszarze ekologii, samorządy poszczególnych gmin, mieszkańcy i turyści. Mikroregion turystyczny „Beskidzka 5" odwiedzany jest przez ponad 2,7 mln osób rocznie, co nieodłącznie związane jest z intensywną eksploatacją zasobów naturalnych, dokonywaną zarówno przez inwestorów z branży turystycznej, jak i przez samych turystów. Projekt "Zielona książka Beskidzkiej 5″ realizowany jest przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię poprzez dofinansowanie ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, a także ze środków budżetu

Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych. Jego efektem będzie podniesienie poziomu świadomości społecznej w zakresie zasad zrównoważonego rozwoju i zbudowanie szerokiej koalicji organizacji i osób, które w przyszłości będą działać na rzecz zrównoważonego rozwoju turystyki na terenie objętym projektem. Głównym materialnym efektem projektu jest wydanie publikacji książkowej prezentującej bogactwo przyrodnicze Beskidzkiej 5[23].

4. Podsumowanie

Na relacje wewnętrzne w potrójnej heliksie klastra należy spojrzeć poprzez pryzmat gospodarczy oraz społeczny. Aby zrozumieć istotę narodowych czy regionalnych systemów innowacji, należy mieć na uwadze również to, w jaki sposób komunikacja w relacjach pomiędzy aktorami systemu jest przedmiotem debat publicznych, konsultacji politycznych i badań naukowych[24].

Istnienie i rozwój przedsiębiorstw charakteryzuje korzystny wpływ na obszar ich funkcjonowania, ponieważ przyczynia się do rozwiązywania istotnych społecznych problemów, jak bezrobocie, niskie dochody ludności czy gmin. Celowe staje się wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez instytucje regionalne i lokalne, zarówno w formie pomocy finansowej jak i niefinansowej. Wsparcie publiczne może stanowić zalążek do budowania klastrów i w naturalny sposób wspomagać innowacyjność przedsiębiorstw. Działania partnerskie, służą bowiem dobru wspólnemu i rozwojowi całej społeczności oraz regionów.

Literatura

1. Lęcznar M., *Znaczenie klastrów w transferze wiedzy i innowacji – wnioski dla Podkarpacia*, [w:] S. Makarski (red.), *Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Uwarunkowania, mechanizmy, efekty*, Wyd. URZ, Rzeszów 2007.
2. Ładysz I., *Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie wrocławskiego obszaru metropolitalnego*, CeDeWu Rubinum, Warszawa 2009.
3. Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Wyd. Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2009.
4. Skawińska E., Zalewski R. I., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
5. Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
6. http://www.beskidzka5.pl/.

23. http://www.beskidzka5.pl/zielona, (dostęp 04.04.2012 r.).
24. Tamże, s. 3.

Summary

The challenge of competing in a global, knowledge-based economy accentuates the need to understand how the context of diverse regional and local economies influences the innovation process. The goal of the paper is to describe the concept of clusters as an effective tool that can be employed for increasing competitiveness of enterprises and the whole regions as well. The article tries to answer the question about the role of competitive clusters in regional development management.

Katarzyna Anuszkiewicz[1], Tomasz Marona

Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu personelem

Streszczenie

Celem publikacji jest przekazanie założeń koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na tle nowoczesnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy publikacji stawiają tezę, iż zastosowanie koncepcji CSR w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw jest konieczne, bowiem przyczynia się do osiągania przez nie przewagi konkurencyjnej oraz kreuje wartość dodaną.

Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku wyzwalają konieczność poszukiwania nowych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie oferowanie wartościowego produktu na rynku nie powoduje znaczącego wzrostu przychodu przedsiębiorstwa. Wydaje się natomiast, że czynnikiem pozwalającym na skuteczne zdobycie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo jest wdrożenie unikatowego modelu strategicznego opierającego się na koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Koncepcja ta równoważy oczekiwania wszystkich interesariuszy (podmiotów mających wpływ na przedsiębiorstwo), a jej zastosowanie pozwala na realizację celów strategicznych i ciągłej kreacji wartości przedsiębiorstwa.

1. Koncepcja CSR w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) stanowi źródło zainteresowań zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, ponieważ niesie ona ze sobą ogromny potencjał związany z odkrywaniem nowych przestrzeni i obszarów konkurowania w biznesie. Rosnące zainteresowanie budowaniem

1. Uniwersytet Śląski.

biznesu odpowiedzialnego społecznie wiąże się przy tym bezpośrednio ze wzrostem znaczenia koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, która kładzie nacisk na uwzględnienie w prowadzonym biznesie zarówno aspektów ekonomicznych, jak i społecznych, środowiskowych czy filantropijnych. Powiększenia znaczenia wszystkich wymienionych aspektów w prowadzeniu biznesu domagają się nie tylko interesariusze wewnętrzni, jakimi są pracownicy przedsiębiorstwa, ale też interesariusze zewnętrzni, czyli społeczeństwo obywatelskie o wzrastającym poziomie świadomości społecznej. Wspólnie oczekują oni m.in. ograniczenia wpływu przedsiębiorstwa na środowisko, zwiększenia znaczenia praw człowieka, właściwych stosunków pracy oraz dbania o zdrowie, bezpieczeństwo i ochronę prawną pracowników. W efekcie nowoczesny model prowadzenia przedsiębiorstwa ma uwzględniać holistyczne spojrzenie na człowieka i jego otoczenie, a przy tym zaspokajać potrzeby nie tylko obecnego pokolenia, ale również pokoleń przyszłych.

Istnieje wiele definicji koncepcji CSR, co ukazuje złożoność, wieloaspektowość i wielowymiarowość tego zagadnienia. Istotę CSR najpełniej odzwierciedla norma w zakresie społecznej odpowiedzialności, ISO 26000, opublikowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ang. International Standarization Organization – ISO) w 2010 roku. W myśl tej normy społeczna odpowiedzialność to zobowiązanie przedsiębiorstwa do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko. Uzupełnieniem tego sposobu pojmowania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest definicja H.R. Bowena, w myśl której CSR to obowiązek przedsiębiorcy do stosowania polityki podejmowania decyzji i realizacji takich działań, które są celem i wartością pożądaną dla społeczeństwa[2]. Natomiast rozszerzeniem tych koncepcji jest definicja zaproponowana przez K. Davis'a i R. Blomstrom'a, którzy stwierdzili, iż jest to obowiązek podejmowania przez przedsiębiorstwo takich decyzji i działań, które przyczyniać się będą do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa) oraz ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego[3].

Konkludując, koncepcja CSR opiera się na promowaniu praw człowieka, demokracji oraz zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwa, które pragną wprowadzić koncepcję CSR do swojego modelu biznesowego muszą spojrzeć na otoczenie makroekonomiczne i mikroekonomiczne w sposób szeroki, by w efekcie zaimplementować założenia modelu na wszystkie swoje przedsięwzięcia biznesowe (zapisane w strategiach rozwoju, planach wieloletnich czy innych dokumentach o randze strategicznej).

2. Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, [w:] Carroll A.B., *Corporate social responsibility*, Business and Society, Chicago 1999, Nr 38 (3), s. 268-295.

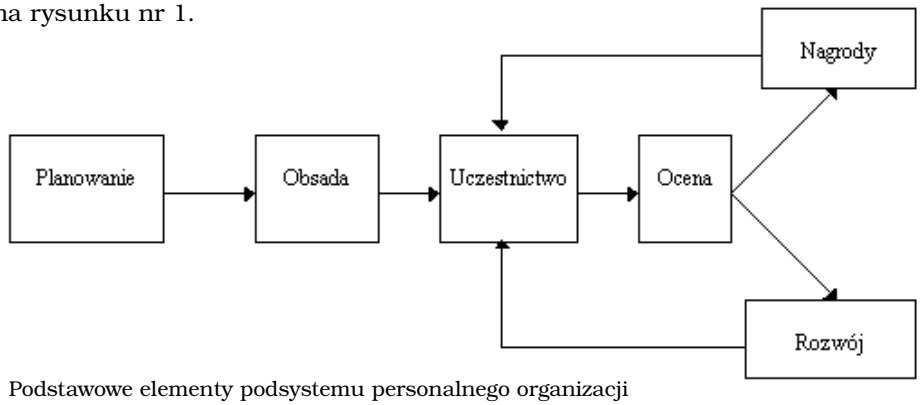
3. Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975, s. 13.

Opisany model społecznej odpowiedzialności biznesu uwzględnia współpracę ze wszystkimi podmiotami w otoczeniu biznesowym i jest nastawiony na budowę świadomości klienta oraz pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa w odniesieniu do wartości dodanej społecznej odpowiedzialności biznesu[4].

2. Model zarządzania personelem

Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi[5]. W każdym przedsiębiorstwie to właśnie kapitał ludzki przyczynia sią do realizacji założonych celów i osiągania wyznaczonych wyników finansowych, a także decyduje o rozwoju przedsiębiorstwa i ma wyłączny wpływ na to czy będzie ono kreowało czy też redukowało wartość dla akcjonariuszy. Jako, że bez uwzględnienia zasobów ludzkich nie sposób zrealizować modelu strategicznego dającego przewagę konkurencyjną na rynku, to proces zarządzania tymi aktywami wydaje się być najważniejszym procesem biznesowym z punktu widzenia każdej organizacji.

Termin Zarządzanie Zasobami Ludzkimi bywa stosowany zamiennie z takimi określeniami jak: „zarządzanie kadrami", „gospodarowanie zasobami ludzkimi" czy „zarządzanie potencjałem społecznym". Ostatnie z wymienionych określeń wprowadziła do nauki M. Kostera, która uznała, że „zarządzanie potencjałem społecznym"[6] to cykl, w ramach którego kolejne fazy następują po sobie, warunkują się wzajemnie i powtarzają. Zarządzanie jest w tym przypadku realizowane poprzez planowanie i koordynację wszystkich elementów wchodzących w skład podsystemu personalnego przedstawionego na rysunku nr 1.



Rys. 1. Podstawowe elementy podsystemu personalnego organizacji

Źródło: Kostera M., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. [red.] *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2004, s. 458.

4. Niemczyk J., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 22

5. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 29.

6. Kostera M., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. [red.] *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2004, s. 458.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotnym zagadnieniem jest, aby w modelu strategicznym zawrzeć wszystkie elementy wchodzące w skład podsystemu personalnego, a przy tym uwzględnić założenia modelu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Innym sposobem pojmowania koncepcji CSR w ZZL jest model zaproponowany przez P. Louart[7], który zauważył, że kierowanie potencjałem społecznym (rozumianym jako „personel") polega na rozmieszczaniu, powierzaniu celów, sprzyjaniu rozwojowi i motywowaniu pracowników, którzy stanowią aktywa konieczne dla realizacji celów przedsiębiorstwa i osiągania przez nie wartości dodanej oraz przewagi konkurencyjnej.

Kierowanie zasobami ludzkimi jest zatem pojmowane jako umiejętność, czy wręcz sztuka, nakłonienia interesariuszy do realizowania celów przedsiębiorstwa. Zadaniem kadry menadżerskiej średniego i wysokiego szczebla jest poszukiwanie nowoczesnych metod i narzędzi, pozwalających na optymalne wykorzystanie zasobów organizacji, a przy tym budowanie takich systemów zarządczych, w ramach których interes pracowników będzie brany pod uwagę na każdym etapie organizacji ich pracy, tj. podczas selekcji i rekrutacji, planowania szkoleń i rozwoju pracowników, tworzenia systemów motywacyjnych i premiowych, ustalania wynagrodzeń, budowania relacji z pracownikami. W tym celu muszą oni znać m.in.: modele rozwoju funkcji personalnej i modele kształtowania personelu, by wdrażać je w sposób świadomy.

Wdrożenie koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wymaga zmiany w sposobie postrzegania koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL), którą powinna cechować przedsiębiorczość połączona z etyką, równością i partnerskim dialogiem. Zmianie powinna ulec również strategia rozwoju personelu, w ramach której kluczową pozycję w przedsiębiorstwie powinny zacząć zajmować koncepcje związane z wykorzystaniem wiedzy i możliwości zawartych w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. Oparcie strategii rozwoju personelu o koncepcję CSR wymaga określenia szeregu czynników, takich jak: wiedza, kapitał intelektualny, wiedza ukryta pracowników, kluczowe kompetencje personelu i inne. Czynniki te, będące kluczowymi kompetencjami personelu, są traktowane jako aktywa niematerialne, bowiem są trudne do wyceny i identyfikacji, jednak to właśnie ich rozwój w dużej mierze decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kluczowe kompetencje nie mają substytutów, są trwałe i wnoszą znaczący wkład w wartość postrzeganą przez klienta[8].

7. Lourt P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 9.

8. Chodyński A., *Wiedza jako zasób strategiczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Chodyński A. [red.] *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*, Wydawnictwo WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2006, s. 22.

3. Teoria kapitału intelektualnego – niematerialne zasoby a wartość przedsiębiorstwa

Wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest ściśle uzależniona od obranego przez przedsiębiorstwo modelu strategicznego, ponieważ wybór odpowiedniej strategii warunkuje możliwość kreowania i modyfikowania posiadanego kapitału (również intelektualnego).

Otoczenie rynkowe i postępujące procesy globalizacyjne, zachodzące w gospodarce, wpłynęły nie tylko na kształt i wymiar biznesu prowadzonego przez przedsiębiorców, ale także na ich sposób konkurowania ze sobą. Przedsiębiorcy zrozumieli, że ich konkurencyjność musi obejmować zarówno sprzedawany towar (usługę), jak i oferowane miejsce pracy. Bez odpowiedniego dialogu z interesariuszami przedsiębiorcy nie są w stanie ani sprzedać produktu, ani też zachęcić pracowników do realizowania podstawowych celów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie mają decydujący wpływ na siłę finansową oraz siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa, a przy tym dają gwarancję rozwoju i wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Wśród zasobów umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej A.K. Koźmiński wyróżnia zasoby twarde (wymierne i łatwe do zdefiniowania) oraz zasoby miękkie (zmienne i trudne do określenia)[9]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zarządzającego personelem w oparciu o koncepcję CSR warto zwrócić uwagę na zasoby miękkie, do których zaliczają się: ludzie (z uwzględnieniem kwalifikacji, umiejętności, postawy i motywacji wewnętrznej), kultura organizacji, marka przedsiębiorstwa i dostęp do rynku.

Bez wątpienia niewłaściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa (a zwłaszcza kapitałem społecznym, czyli pracownikami przedsiębiorstwa) powoduje, że niemożliwa staje się realizacja strategii uwzględniającą koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Kluczową barierą w tym zakresie jest brak odpowiedniej wiedzy w samej organizacji (np. niewłaściwe procedury i opis procesów, nieumiejętność realizacji założeń strategicznych), jak i wśród pracowników (np. brak kompetencji, doświadczenia).

4. Pracownik jako podmiot kreujący wartość przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie

Proces kreacji wartości przedsiębiorstwa i późniejsza ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa mogą być dokonywane przez dwa – pozostające ze sobą w konflikcie – pry-

9. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 93.

zmaty: z punktu widzenia właścicieli (koncepcja Shareholders) i z punktu widzenia wszystkich interesariuszy (koncepcja Stakeholders).

Model przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie opiera się o koncepcję interesariuszy, która w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa bierze pod uwagę oczekiwania zarówno akcjonariuszy, jak i pracowników, zarządzających, kooperantów, dystrybutorów, organizacji rządowych i pozarządowych, organizacji otoczenia biznesu, społeczeństwa, organizacji politycznych i środków masowego przekazu[10]. W tym przypadku wartość przedsiębiorstwa jest ściśle uzależniona od wartości interesariuszy i jakości interakcji zachodzących między interesariuszami a przedsiębiorstwem. W dobrze zorganizowanych modelach zarządczych wartość interesariuszy jest wyceniana, ponieważ umożliwia to uwypuklenie podmiotów najbardziej wartościowych w budowie strategii przedsiębiorstwa opartej o wzrost wartości interesariuszy.

Strategia ta może uwzględniać następujące elementy[11]:

- wzrost wartości wynikający z korzyści dla przedsiębiorstwa, tj. umów zawartych z interesariuszami (np. atrakcyjne umowy z pracownikami, systemy premiowe, działalność filantropijna);
- wzrost wartości wynikający z długookresowych relacji z interesariuszami, w powiązaniu ze zwiększeniem siły reputacji i marki, w oparciu o strategiczny marketing społeczny;
- wzrost wartości wynikający z wiedzy strategicznej i operacyjnej o interesariuszach, wykorzystywanej na potrzeby budowy przewagi konkurencyjnej (wiedza o pracownikach, jego potrzebach i oczekiwaniach) z wykorzystaniem baz wiedzy;
- wzrost wartości wynikający z wprowadzanych innowacji procesowych, produktowych, technologicznych, organizacyjnych dzięki wykorzystaniu kontaktów między interesariuszami biznesowymi, organami administracji państwowej i samorządowej, a także z informacji zwrotnej od pracowników.

Badania wykazują, że przedsiębiorstwa, które w większym stopniu troszczą się o odpowiedzialność społeczną są często znacznie bardziej zyskowne od przedsiębiorstw niedbających o ten aspekt w swoim modelu biznesowym[12].

10. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 20.

11. Jabłoński A., Jabłoński M., *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik budowy wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie,* Problemy jakości, 2008, Nr 5, s. 35.

12. Stalmach R., *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariusz*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 60.

Zakończenie

Podsumowując, można przyjąć tezę, że model biznesu oparty na koncepcji CSR stanowi obecnie ważny czynnik w kształtowaniu układu skutecznych nośników wartości. Uwzględnienie w tym modelu kapitału intelektualnego z czynnikiem ludzkim wpływa pozytywnie na kreację wartości przedsiębiorstwa. Oznacza to, że model zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniający koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu zwiększa wartość przedsiębiorstwa w długi okresie.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
2. Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, [w:] Carroll A.B., *Corporate social responsibility*, Business and Society, Chicago 1999, Nr 38 (3).
3. Chodyński A., *Wiedza jako zasób strategiczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Chodyński A. [red.] *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*, Wydawnictwo WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2006.
4. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
5. Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975.
6. Jabłoński A., Jabłoński M., *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik budowy wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, Problemy jakości, 2008, Nr 5.
7. Kostera M., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. [red.] *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2004.
8. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
9. Lourt P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
10. Niemczyk J., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
11. Stalmach R., *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariusz*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.

Summary

The purpose of this publication is to introduce the concept of CSR in the context of modern human resource management models. The authors make a thesis, that it is necessary to implement CSR concept in HR management, because it helps to achieve competitive advantage and creates added value.

Bogumiła Łazaj[1]

Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie

Streszczenie

Opracowanie przedstawia wybrane zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz najważniejszymi pojęciami związanymi z kierowaniem. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma wpływ przedsiębiorstwa na pozycję na rynku. Teorie przedstawione przez naukowców mają wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wstęp

Do podstawowego zakresu wiedzy zarządzania zasobami należy tworzenie strategii do wykorzystania potencjału ludzkiego, oraz kształtowania indywidualnego rozwoju osób kierujących oraz pracowników. Zagadnienia te maja coraz większy wpływ na prawidłowe i sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zarządzenie zasobami ludzkimi ma istotny wpływ na pracowników firmy, ale także na sposób jej postrzegania i możliwość konkurowania na wolnym rynku.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu

Zarządzanie wg Gryfina jest to zestaw działań (planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie) skierowanych na zasoby (rzeczowe, finansowe, ludzkie, informacyjne) i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.[2]

Zarządzanie – działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów podległej organizacji oraz dysponowaniu jej zasobami dla osiągnięcia tych celów. Prawo zarzą-

---

1. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach Piotrowicach.
2. Griffin W.R, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

dzającego do dysponowania zasobami wynika z tytułu własności środków produkcji lub przyznanych uprawnień. Ze względu na sposób podejmowania decyzji zarządzanie może występować, jako zarządzanie jednoosobowe, (zarządzający sam przygotowuje i podejmuje decyzję lub decyzja jest przygotowywana zespołowo, ale podejmowana jednoosobowo); zarządzanie kolegialne (decyzja jest przygotowywana zespołowo i zespołowo podejmowana przez głosowanie). Zarządzanie składa się z czterech funkcji:

- planowania (ustalania celów),
- organizowania (ustalania sposobów osiągania celów),
- pobudzania i doskonalenia kadr,
- kontrolowania.

Ograniczona zdolność człowieka do zarządzania dużymi organizacjami powoduje konieczność tworzenia hierarchicznych struktur zarządzania, polegających na tworzeniu stanowisk kierowniczych niższych szczebli i przekazywaniu im części uprawnień.[3]

Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*) to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów. Według definicji Storeya, sformułowanej w 1995 r., „zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych".

T. Oleksyn zamiast pojęcia „zasoby ludzkie" proponuje termin „potencjał pracy". Wyjaśnia, że potencjału pracy nie stanowią sami ludzie, ale cechy pracowników, takie jak: wiedza, doświadczenie, umiejętności, uzdolnienia, zainteresowania, motywacje, morale, stan zdrowia, postawy, zachowania i inne. Jego zdaniem „zarządzanie potencjałem pracy (ZPP) polega na wyznaczeniu i skutecznym stosowaniu takiej filozofii, metod, technik i narzędzi, które pozwalają realizować misję i osiągać cele organizacji, umiejętnie przyciągając, rozwijając i wykorzystując ten potencjał, kojarząc interesy właścicieli i pracowników oraz innych interesariuszy, związanych z organizacją, przestrzegając ogólnych zasad ekonomii wysiłku i racjonalnego gospodarowania".[4]

Zarządzanie zasobami ludzkimi można uważać za „zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne" (Storey, 1989). Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami. Problemami tymi zajmują

3. Biczyński S, B. Miedziński, *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw.*", PWE, Warszawa 1991, s. 194.
4. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa 2001, s. 117.

się wszyscy menadżerowie liniowi i liderzy zespołów, ale specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi mają tu do spełnienia istotną rolę".[5]

M. Armstrong pisze, że „zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów".[6]

Celem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest skuteczne i efektywne osiąganie jego celów. Powinny temu być podporządkowane wszystkie działania cząstkowe składające się na personalną funkcję przedsiębiorstwa, takie jak pozyskiwanie ludzi, ich szkolenie, rozwój wynagradzanie i inne. Warunkiem sprostania takiemu celowi nadrzędnego jest realizacja celów podrzędnych zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu wymienia się dwa ich rodzaje:

1. Cel techniczny – uwzględnia punkt widzenia kierownictwa. Polega na osiągnięciu optymalnego dostosowania ludzi do stanowisk. Potocznie tłumaczy się go stwierdzeniem „właściwy człowiek na właściwym miejscu". Jest realizowany wówczas gdy:
   - przedsiębiorstwo posiada odpowiednią liczbę wykonawców pracy, stosownie do rodzaju i rozmiarów realizowanych zadań oraz możliwości finansowych,
   - ludzie wykonujący pracę na rzecz firmy osiągają wysoką wydajność i jakość pracy,
   - w przedsiębiorstwie nie występują poważniejsze problemy personalne, które mogłyby rzutować na sprawność działania i wyniki finansowe,
   - wykonawcy pracy identyfikują się ze swą firmą, dbając o jej interesy i mienie,
   - firma posiada niezbędne źródła kadr na wypadek nieprzewidzianych sytuacji.
2. Cel humanistyczny – uwzględnia punkt widzenia ludzi zaangażowanych w pracę firmy. Celem tym jest zapewnienie właściwych warunków pracy oraz w miarę możliwości również potrzeb życiowych. W szczególności polega na:
   - właściwym z punktu widzenia prawa i etyki traktowaniu pracowników,
   - zapewnieniu wykonawcom pracy godziwego i sprawiedliwego wynagrodzenia, odpowiedniego co do możliwości przedsiębiorstwa i konkurencyjnego na rynku pracy,
   - poczuciu zadowolenia pracobiorców z pracy i jej warunków,
   - stworzeniu pracownikom warunków realizacji ich potrzeb, oczekiwań, aspiracji i dążeń w ramach posiadanych możliwości,
   - zapewnieniu pracownikom możliwości udziału w decyzjach o sprawach, które ich bezpośrednio dotyczą,
   - stworzeniu pracownikom możliwości awansu i rozwoju zawodowego.

5. Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi.*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.
6. Tamże, s. 19.

Wymienione cele nie są konkurencyjne, ale komplementarne. Pełna realizacja celu technicznego jest w dużej mierze uwarunkowana realizacją celu humanistycznego. Oczywiste jest bowiem, że w firmie, która dba o swych pracowników, efekty pracy muszą być wyższe niż tam, gdzie interes pracownika nie jest brany pod uwagę. I odwrotnie – realizacja celu technicznego powinna przynieść firmie efekty finansowe, umocnić jej konkurencyjność na rynku, a przez to sprzyjać podwyższaniu zarobków oraz inwestowaniu w ludzi.[7]

2. Kierowanie

Osoby na Kierowniczych stanowiskach coraz bardziej dostrzegają rolę jaką odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi. Przedstawię koncepcje zarządzania personelem, który ma bezpośredni wpływ na rozwój firmy. Powszechnie panuje pogląd, że nie ma organizacji bez ludzi, ani w sensie strukturalnym, ani w sensie społecznym. To ludzie zatrudnieni w firmie ją tworzą i dbają o miejsce pracy, dlatego tak wiele zależy od właściwego gospodarowania zasobami ludzkimi.

Cechy zarządzania wg Petera F. Druckera:

- dotyczy przede wszystkim ludzi – neutralizacja słabości ludzi i maksymalizacja talentów i silnych stron,
- jest głęboko osadzone w kulturze – musi uwzględniać normy i wartości wyznawane w danej społeczności,
- wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników – wartości i cele powinny prowadzić do ich emocjonalnego zaangażowania (3P – **P**racownicy, **P**rodukty, **P**rofity), (FAMAK – 5K – **K**lient, **K**oszty, **K**reatywność, **K**omunikacja, **K**ultura),
- powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się – czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników,
- wymaga komunikowania się – obieg informacji: rozmowy, spotkania, narady, kontakty telefoniczne, przemówienia, wywiady, listy, pisma notatki – właściwy przekaz informacji i właściwy odbiór,
- wymaga rozbudowanego systemu wskaźników – pozwalających na stałe i wszechstronne monitorowanie, ocenianie i poprawianie efektywności działań
- musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient – stały kontakt z klientami, odpowiednie nastawienie pracowników do klienta.[8]

7. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, POLTEXT, Warszawa 2003, s. 24.
8. .Koźmiński A. K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.

Kierowanie w definicjach:

- jest sztuką pracowania poprzez innych ludzi,
- to spełnianie z góry określonych zadań poprzez wysiłek innych ludzi,
- polega na osiąganiu celów poprzez organizowanie pracy podporządkowanych ludzi,
- ludźmi polega na działaniu zmierzającym do spowodowania działania innych ludzi (kierowanych podwładnych) zgodnego z celem, tego kto nimi kieruje,
- to oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) w taki sposób, aby zachowanie się, działanie lub funkcjonowanie obiektu kierowanego zmierzało do osiągnięcia postawionych przed nim celów.

Kierowanie wg Stonera jest to: proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych jej zasobów dla osiągnięcia jej celów. Te dwa pojęcia łączą się bezpośrednio z decyzją.[9]

Kierowanie ludźmi to ciągłe rozwiązywanie wielkiego kompleksu problemów występujących w układzie przełożony – podwładny. Ludzkie zachowania, reakcje, odczucia i postawy są niekiedy bardzo zróżnicowane. Jest to konsekwencją zróżnicowania samych ludzi, którzy mają różne poglądy, doświadczenia, oczekiwania i aspiracje, różnie też widzą swoją rolę w organizacji i rolę kierownika w urzeczywistnieniu jej celów.[106]

Role menadżerów z reguły są łączone z rolami kierowników, szefów czyli zwierzchników osób zatrudnionych w organizacji lub pracujących na jej rzecz[11].

Menedżer: osoba posiadająca autorytet formalny i pozycję wynikającą z nominacji, która jest formalnym upoważnieniem właściciela do dysponowania zasobami firmy, czyli do zarządzania nią.

Pożądane umiejętności:

1. cechy psychofizyczne – odporność na zmęczenie, stres, przeciążenia, nie ulegać emocjom
2. specyficzna motywacja – do osiągnięć prestiżowych i materialnych, potrzeba władzy
3. umiejętność i chęć oddziaływania na innych ludzi – umie słuchać, zdolność do empatii, aktywna komunikacja
4. kwalifikacje intelektualne – umiejętność szybkiego uczenia się, poznawania, percepcji
5. posiadać pewne umiejętności – języki obce, obsługa PC, przekonywanie, rozumienie i kreatywność, znajomość rachunkowości, posługiwanie się statystycznymi technikami analiz danych
6. celowe dysponowanie swoimi zasobami – na rzecz organizacji – energia, reputacja.[12]

9. Stoner J.A.F, *Kierowanie*, Winkler CH, Warszawa 1994, s. 20.

10.[6] Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.

11. Tamże, s. 17.

12. Tamże, s. 70.

3. Teorie dotyczące kierowników, menadzerów, zwierzchników

Role menedżera wg H.Mintzberga to:

- Pozycja i władza formalna – są najważniejsze,
- Role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik),
- Role informacyjne (monitor, rozdzielający informacje, rzecznik Role decyzyjne (przedsiębiorca, kierujący zaburzeniami, rozdzielający zasoby, negocjant.

Osoby na Kierowniczych stanowiskach coraz bardziej dostrzegają rolę jaką odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi. Przedstawię koncepcje zarządzania personelem, który ma bezpośredni wpływ na rozwój firmy. Powszechnie panuje pogląd, że nie ma organizacji bez ludzi, ani w sensie strukturalnym, ani w sensie społecznym. To ludzie zatrudnieni w firmie ją tworzą i dbają o miejsce pracy dlatego tak wiele zależy od właściwego gospodarowania zasobami ludzkimi[13].

Bernard M. Bass (1985,1990) stwierdził, że dla oceny fenomenu przywództwa i wpływu danej osoby na innych przydatne jest, by zastanowić się do jakiego stopnia dany lider zmienia swoich podwładnych. Wyróżnił trzy najczęstsze sposoby, za pomocą których przywódca wpływa na pracowników:

- uświadomienie podwładnym ważności zadania,
- skłanianie podwładnych do koncentracji przede wszystkim na celach organizacji i zespołu, a nie na interesach jednostkowych,
- aktywowanie u podwładnych potrzeb wyższego rzędu(samorealizacji, prestiżu, relacji społecznych).[14]

Przywództwo transformacyjne: charakterystyka, możliwości zwiększania.

Jest procesem, w którym wizja organizacji zostaje sformułowana i przekazywana przez charyzmatyczną osobę, w udany sposób posługującą się kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji w celu uzyskania innowacyjności, komunikatywności i elastyczności na wszystkich związanych ze sobą elementach:

- ponadprzeciętnych zdolnościach spostrzegania rodzaju, szerokości i istotności sił zmierzających do zmiany
- zdolności do tworzenia wizji, która zmobilizuje organizację do zmierzania w wyznaczonym kierunku

- mobilizacji i inspirowania uczestników organizacji do działania oraz do instytucjonalizacji zmiany koniecznej do implementacji wizji.

13. Tamże, s. 68.

14. Kożmiński A. K., D. Jemielnik, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne ,Warszawa 2008, s. 33.

Lider transformacyjny ma unikatową zdolność odszukiwania słabych sygnałów, nowych trendów i wzorców, na podstawie których buduje swoją wizję. Poszukuje nowych szans i stara się przetransformować zagrożenia w okazje, dzięki odpowiednio wcześnie podjętym działaniom. Taki przywódca potrafi pokonać zagrożenia, które dyskwalifikują przeciętnych liderów.

Umiejętności lidera transformacyjnego:

- zapewnia wizję swojej organizacji (ambitna, zbudowana na podstawowych wartościach i standardach organizacji),
- mobilizuje organizację do podążania w jej kierunku,
- instytucjonalizuje proces zmian potrzebnych do realizacji wizji.

Lider transformacyjny jest podtypem przywódcy transakcyjnego. Pojawia się on najczęściej w momencie zagrożenia dla organizacji – oferuje uczestnikom wizję, poczucie przynależności, a w zamian oczekuje zaangażowania, poświęcenia i wysiłku.[15]

Przywództwo transakcyjne: charakterystyka, możliwości zwiększania:

Przywódca prowadzi nieustanną wymianę ze swoimi podwładnymi, co jest konsekwencją odmienności ich interesów; dąży do uzyskania jak najwyższej efektywności, używając kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu. Rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych oraz reaguje na zmieniające się sytuacje. Dzięki temu wywołuje lub zwiększa zaangażowanie podwładnych.

Typologie przywódców transakcyjnych:

- przywódcy naturalni – dysponują wrodzonymi predyspozycjami przywódczymi, postrzegają wzorce przywództwa przez całe życie, doskonalili swe umiejętności przywódcze świadomie, mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom,
- przywódcy ukształtowani – postrzegają wzorce przywództwa przez całe życie, doskonalili swe umiejętności przywódcze świadomie, mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom,
- przywódcy potencjalni – niedawno zetknęli się ze wzorcami przywództwa, uczą się umiejętności przywódczych, mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom,
- przywódcy potencjalni – nie zetknęli się ze wzorcami lub stykali się z nimi w niewielkim zakresie, nie uczą się umiejętności przywódczych, chcą stać się przywódcami.

Przywódcy transakcyjni traktują swoją organizację instrumentalnie, formalne nagrody i kary manipulują nimi w celu uzyskania pożądanych warunków, które wywołują pożądane zachowania.

15. Tamże s. 352.

Efektywny lider transakcyjny ciągle rozpoznaje, wywiera wpływ i spełnia zmieniające się oczekiwania podwładnych, jest w ciągłym pogotowiu, ponieważ umiejętność odczytywania oczekiwań jest podstawą jego przywództwa[16].

Zakończenie

Teoria w literaturze przedmiotu ma lustrzane odbicie we wszystkich zagadnieniach dotyczących zarządzania ludzkiego oraz kierowania. Cała teoria jest nierozerwalna i z niej wywodzi się nasza wiedza dotycząca tych zagadnień

Literatura

1. Biczyński S., B. Miedziński, *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw.*, PWE, Warszawa 1991.
2. Griffin W. R, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
3. Koźmiński A.K., Jemielnik D., *Zarządzanie od podstaw,* Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Koźmiński A. K., *Zarządzanie Teoria i praktyka,* PWN, Warszawa 2007.
5. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa 2001.
6. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
7. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy,* POLTEXT, Warszawa 2003.

Summary

The development presents selected issues with the management of the human resources and the most important concepts such as directing. Human resources management has an impact an the campany “s positions in the marked. Theories of presents by scientis have an the management of human.

16. Tamże s. 350.

Joanna Mądra[1]

Kapitał ludzki czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw z sektora MSP

Streszczenie

Kapitał ludzki jest definiowany jako zgromadzony zasób wiedzy, doświadczenia i umiejętności, które pozwalają człowiekowi wykonywać pracę, pełnić określone role w życiu społecznym oraz uzyskiwać dochody. Kapitał ludzki zawsze towarzyszy danej osobie. W małych firmach zatrudniających kilkuosobowe zespoły pracownicze na wartość kapitału ludzkiego firmy składają się wiedza i umiejętności zawodowe właściciela, jego sprawność kierownicza oraz odpowiednie właściwości personelu. Kapitał ludzki tworzony jest nie tylko przez wykształcenie, ale i chęć działania pracowników w kierunku zmian w metodach pracy, w strukturze małego i średniego przedsiębiorstwa, jak i zmiany w posiadanych kompetencjach zawodowych. Kompetencje te, tworząc jednocześnie kompetencje firmy, budują kapitał ludzki w firmie.

1. Znaczenie terminu kapitał ludzki

Kapitał ludzki jest definiowany jako zgromadzony zasób wiedzy, doświadczenia i umiejętności, które pozwalają człowiekowi wykonywać pracę, pełnić określone role w życiu społecznym oraz uzyskiwać dochody. W węższym znaczeniu można traktować kapitał ludzki jako efekt inwestycji w kształcenie danej osoby, a w szerokim jako wynik dodatkowych nakładów na zdrowie, kulturę czy ochronę środowiska. [2] Kapitał ludzki jest zasobem, który jest źródłem przyszłej satysfakcji czy też można powiedzieć, że jest zasobem usług o jakiejś wartości. Kapitał ludzki zawsze towarzyszy danej osobie.[3] Kapitałem ludzkim są ludzie trwale związani z firmą i jej misją, charakteryzujący się umiejętno-

1. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

2. Obrębski T., *Kapitał ludzki w Polsce*, [w:] Marciniak S. [red.], *Perspektywa kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 43-44.

3. Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikoekonomicznej*, [w:]. Rybak M. [red.], *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000, s. 7.

ścią współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój. [4] Koncepcja kapitału ludzkiego można odnieść do co najmniej czterech poziomów: makro, mezo, mikro (przedsiębiorstwa) i mikro-mikro (człowiek). [5] Indywidualny kapitał ludzki traktowany jest jako wielkość wewnętrzna, ucieleśniona w człowieku w większych bądź mniejszych rozmiarach. [6]

W szczególności podkreśla się, że kapitał ludzki:

- wywiera poważny wpływ na innowacyjność gospodarek i społeczeństw, ich zdolności absorpcyjne w zakresie przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć naukowych, technicznych, organizacyjnych, mentalnościowych itp.;
- wywiera wpływ na przemiany instytucjonalne i unowocześnienie struktur różnego rodzaju;
- sprzyja propagowaniu i upowszechnieniu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia;
- kształtują nowoczesną infrastrukturę techniczno- organizacyjną, informatyczną, socjalną itp. [7]

Zagrożenia wywołane niedoinwestowaniem kapitału ludzkiego przyczyniają się do powstania luki cywilizacyjnej i edukacyjnej, procesów alienacji wytwórczych i społeczno-politycznych, grożą stagnacją gospodarczą, przyśpieszają szkodliwą dla gospodarki danego kraju emigrację kapitału kwalifikacyjnego (strata renty z tytułu wykształcenia, pomijając inne skutki- biologiczne, społeczne i inne). W skali ogólnonarodowej podmiotem odpowiedzialnym za przebieg i skutki procesów reprodukcji kapitału ludzkiego jest przede wszystkim państwo, asygnujące pokaźne środki na oświatę i wychowanie, kształcenie na poziomie wyższym, naukę i technikę, ochronę zdrowia i zabezpieczenie społeczne, kulturę, rekreację, ochronę środowiska naturalnego. [8] Dla rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce potrzebna jest odbudowa etosu pracy, wzrost innowacyjności, twórczości, samodzielności wśród pracowników i kadry menadżerskiej oraz odpowiednim motywowaniu do wzrostu efektywności, profesjonalizmu, etyki i kultury. [9]

---

4. Sajkiewicz A., *Człowiek-kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Szablewski A. [red.] *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 79.

5. Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 63.

6. Mazurkiewcz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydaw. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2010, s. 45.

7. Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikoekonomicznej*, [w:]. Rybak M. [red.], *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000, s. 11.

8. Ibidem, s. 14.

9. Oleksyn T.: *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie*, WSZiP, Warszawa 1998, s. 227-229.

2. Składniki kapitału ludzkiego

Przy pewnym dopuszczalnym, ale użytecznym dla zarządzania i spotkanym w literaturze uproszczeniu można przyjąć, że kapitał ludzki obejmuję cztery składniki:

- kompetencje (wiedzę, umiejętności zręcznego posługiwania się środkami i metodami realizacji danego zadania, wrodzony talent);
- zachowanie (dające się zaobserwować sposoby działania manifestujące przyjęte wartości, etykę, przekonania, a także reakcję na świat w którym żyjemy);
- wysiłek (świadome wykorzystanie zasobów umysłowych i fizycznych dla osiągnięcia szczególnego celu)
- czas poświęcony działalności organizacyjnej (decyzje dotyczące rozmieszczenia czasu stanowią zarazem wybory zadań do wykonania).

Iloczyn kompetencji wraz z zachowaniem wysiłku i czasu stanowią całkowitą inwestycję kapitału ludzkiego. Wielkość tej inwestycji ma swe uzasadnienie zarówno w emocjonalnej jak i intelektualnej więzi osoby z organizacją oraz zaangażowaniem w określoną działalność (identyfikacji z danym rodzajem aktywności, a nie z organizacją)[10]

Kapitał ludzkie to przede wszystkim kompetencje menadżerów i pracowników. Ich wiedza umiejętności, motywacja, zachowania i postawy wobec pracy coraz częściej decydować będą o tym, czy przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, czy też takim nie jest. Budowanie i rozwój kapitału ludzkiego wymaga efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. [11] Menadżer (właściciel firmy) musi traktować pracownika nie tylko jako jego najcenniejszy zasób, ale również jako szczególnego rodzaju produkt na rynku wewnętrznym. To zaś oznacza między innymi, iż ten klient danej organizacji wraz ze swoimi potrzebami i oczekiwaniami, współtworzy normy, wartości i kulturę swego środowiska pracy. Firma powinna dbać o to, aby ten „klient" długo był ich, aby chciał pracować i identyfikował się w pełni z tym, co robi i gdzie to czyni. [12] Istnieją teorię, że kapitał ludzki to koszt poniesiony przez firmę na ich rozwój, nie uwzględnia jednak, że pracownicy mogli sami inwestować w swój rozwój, a także, że mogły to robić poprzednie zakłady pracy. [13]

Można określić decyzje, dzięki którym zrealizuję się strategię przekształcania zasobów ludzkich w kapitał przedsiębiorstwa. Takie długofalowe decyzje, mogące przyjąć

10. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny* : Bratnicki M., Strużyna J. [red].,Katowice : Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2001, s. 99.

11. Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*. [w:] Ludwiczyński A.[red.] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr- Zarząd, Warszawa 2000, s. 239.

12. Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw-ich rola i znaczenie*, Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 71.

13. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor- kreator- inspirator*. Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000, s. 15.

różne formy, zorientowane są na: dostosowywanie zatrudnienia do warunków otoczenia, oddziaływanie na otoczenie, organizowanie grup eksperckich wokół komórek kadrowych, nagradzanie za efektywną pracę, kształtowanie wewnętrznego rynku pracy firmy[14].

Człowiek w pracy wykorzystuję energię i zdolności fizyczne, ale przede wszystkim zostaje uaktywniony w realizacji celów przedsiębiorstwa. Uaktywnienie się pracownika polega głównie na rozwijaniu twórczego myślenia, pobudzaniu do odpowiedzialności, samodzielności w działaniu, kształtowaniu umiejętności samokontroli postaw i zachowań. Aby umożliwić zatrudnionym rozwój ich zdolności do samorealizacji i samokontroli swoich zachowań podczas wykonywania zadań, uaktywnienie pracowników należy do kierowników, którzy nastawieni są na usprawnianie całej organizacji.[15] Pracownicy obecnie oczekują pracy bardziej złożonej, wzbogaconej o elementy decyzyjne: takiej która stwarza możliwość samodzielnego planowania, organizowania i kontroli. Nowe podejście zakłada wspólnotę interesów kierownictwa i szeregowych pracowników, czyli wspólną wiarę w sukces, bowiem tylko takie podejście gwarantuję synergię wysiłku jednostkowego i zbiorowego i osiągniecie przez organizację założonych celów.[16]

Kapitał ludzki jest nierozerwalnie związany z cechami fizycznymi, psychicznymi, intelektualnymi jak również i moralnymi poszczególnych jednostek ludzkich, które zostały zatrudnione w przedsiębiorstwie w wyniku przeprowadzonego w określony sposób procesu rekrutacji tych jednostek[17]. W istotny sposób odróżnia to ten rodzaj kapitału od kapitału rzeczowego; kapitał ludzki jest znacznie mniej mobilny, dysponowanie nim musi szanować prawa jednostki ludzkiej. Tworzenie kapitału ludzkiego nie jest inwestowaniem w martwy przedmiot, lecz w żywą substancję człowieka. Często jest to inwestowanie w samego siebie: inwestowanie w tym przypadku prowadzi do rozwoju, samodoskonalenia się jednostki ludzkiej. [18] Niewykorzystanie potencjału pracowników (ich wiedzy, umiejętności, kwalifikacji czy zasobów energii) może mieć niekorzystne konsekwencje dla przedsiębiorstwa oraz bardzo negatywne polityczno-społeczne skutki dla całej gospodarki narodowej. Mając tego świadomość, osoby zdolne do pracy powinny same zabiegać o swój rozwój, przede wszystkim poprzez wzrost wykształcenia oraz rozwój umiejętności czy dbanie o zdrowie. Tylko bowiem pracownicy dbający o rozwój

14. Sajkiewicz A., *Strategie zmian w zasobach ludzkich* [w:] Sajkiewicz A. [red.] *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja -kierowanie-ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999, s. 66.

15. Sajkiewicz A., *Potencjał pracy w organizacji* [w:] Sajkiewicz A.[red.] *Zarządzanie potencjałem pracy*, SGH, Warszawa 1995, s. 7-8.

16. Klimek J., *Pracownicy małych i średnich...op.cit*, s. 71.

17. Gableta M., *Warunki pracy- kultura organizacyjna- kapitał* ludzki [w:] *Raport o zarządzaniu I edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 58.

18. Makowski K., *Kapitał ludzki...op.cit*, s. 8.

kapitału ludzkiego będą mieli szanse na sprostanie wyzwaniom, które niosą zmiany na konkurencyjnym rynku pracy oraz w otoczeniu społeczno-gospodarczym kraju[19].

Jakość kapitału ludzkiego kształtuję następujące działania- inwestycje: kształcenie otrzymywane i oferowane przez „formalny" system edukacji narodowej, kształcenie i doskonalenie zawodowe w czasie pracy, programy kształcenia permanentnego dorosłych, usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia i wpływającą na długość życia, witalność, siłę i wigor ludzi, migracje, gromadzenie informacji i badania naukowe (w części odnoszącej się do tworzenia jakości kapitału ludzkiego, jakość życia, zdrowia moralnego społeczeństwa itp.)[20].

Potencjał pracy to potencjał tkwiący w ludziach pracujących w wyznaczonym czasie w przedsiębiorstwie.[21] Składa się na niego potencjał ludzki (czyli wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, predyspozycje psychiczne, zdrowie, motywacja do pracy) oraz czas pracy (ilościowy wymiar potencjału pracy, czyli czas, w którym pracownicy są do dyspozycji przedsiębiorstwa)[22]. Potencjał pracy odnosi się tylko do skali mikro, czyli przedsiębiorstwa i pracownika i może być utożsamiany z kapitałem ludzkim, ale tylko w takim ujęciu[23].

W ramach procesu zarządzania potencjałem pracy można wyodrębnić następujące elementy: planowanie i zatrudnienia i czasu pracy, klasyfikowanie i kwalifikowanie (wartościowanie) pracy, rekrutacja, dobór oraz zwalnianie pracowników, wprowadzenie do pracy, rozwój zawodowy, przygotowanie awansów, ocena pracy i pracowników, wynagradzanie (systemy, preliminarze, naliczanie) obsługa socjalna pracowników, kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, kształtowanie stosunków z pracownikami (relacji personelu kierowniczego z pracownikami oraz relacje interpersonalne), komunikacja w organizacji, rozwiązywanie konfliktów i zapobieganie im, przestrzeganie prawa pracy, zmniejszanie poziomu stresu, ewidencja pracowników i dyscyplina pracy[24].

Dużym wyzwaniem dla organizacji jest utrzymywanie u siebie osób o wysokim potencjale. Procesy ich pozyskiwania i rozwoju są trudne i kosztowne, dlatego utrata takich osób może przynieść cały szereg negatywnych konsekwencji, takich jak: pogorszenie

---

19. Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju…op.cit,*, s. 65.

20. Domański R., *Kapitał ludzki, Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSS-G przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998, s. 68.

21. Gableta M., *Potencjał pracy i jego znaczenie* [w:] Gableta M.[red.] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie,*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 12.

22. Cierniak A., *Warunki pracy i ich kształtowanie w przedsiębiorstwie* [w:] Gableta M.[red.] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, pod red., wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu 1999, s. 105-108.

23.Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju…op.cit,*, s. 71.

24. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Praca i Zabezpieczenia Społeczne", 1995, nr 8-9, s. 2-3.

wyników finansowych, utratę niektórych klientów lub nawet całych segmentów rynku, jeśli odchodzący talent zabierze zespól pracowników z nim współpracujących, pogorszenie morale pracowników i wizerunku firmy itp.[25]

W wielu przypadkach obserwuję się specyficzne zdolności i predyspozycje pracowników, dzięki którym są oni w stanie wykonywać pracę o wiele efektywniej niż inni posiadający podobne kwalifikacje formalne, jak wykształcenie lub doświadczenie zawodowe. Źródłem zwiększonej wydajności pracy jest ich kreatywność. [26] Współczesne przedsiębiorstwa kładą szczególny nacisk na wiedzę pracowników, ich kompetencje oraz umiejętności współdziałania. Rosnące wymagania względem kompetencji pracowników stymulują wzrost znaczenia inwestowania w proces rozwoju pracowników w ramach poprawy bieżącej efektywności i kształtowania potencjału pracowników[27] Od pracownika oczekuję się elastyczności zachowań, co oznacza konieczność rozwoju jego kreatywności oraz reorientacji zawodowej w czasie aktywności zawodowej. Raz zdobyte wykształcenie (czy zawód) nie wystarcza pracownikowi na całe życie zawodowe, wymaga się bowiem od niego częstego wzbogacania wiedzy, umiejętności czy kwalifikacji, czasem zamiany zawodu przy dostosowywaniu się do potrzeb konkurencyjnego rynku.[28] W przedsiębiorstwach powinien panować wyścig o pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników o wysokim potencjale, kreatywnych i przedsiębiorczych, zdolnych do ponoszenia ryzyka. [29]

Doskonalenie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, w zależności od celu i zakresu działalności można podzielić na następujące rodzaje:

- adaptacja pracowników do pracy na stanowisku (wiąże się ze szkoleniem, przyuczaniem do wykonywania zadań na obecnym stanowisku pracy[30]);
- kształcenie, szkolenie pracowników (w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym i przyszłym stanowisku)[31];
- rozwój profesjonalny i osobisty pracowników (który łączy się ze zjawiskiem powiększania wiedzy, umiejętności, ekspansji oraz polepszenia zdolności do działania, wzrostem kompetencji czy innych walorów pracownika)[32].

25. Borkowska S., *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, [w:] S. Borkowska [red.] *Inwestowanie w kapitał ludzki*, PTE, Warszawa 2007, s. 184.

26. *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*,. M. Dobia [red.], Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 63.

27. Sienkiewicz Ł.,, *Rola szkoleń i rozwoju w budowaniu innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa*, [w:] S. Borowska [red.], *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydaw. C.H. Beck, Warszawa, s. 133.

28. Schtoeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 115-174.

29. Borkowska S., *Talenty dźwignią innowacyjności…op.cit*, s. 173.

30. Krupińska G., Stobińska K., *Inwestowanie w pracownika*, Poltex, Warszawa 1996, s. 436.

31. Białasiewicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, [w:] Marek. S. [red.] *Postawy ekonomiki przedsiębiorstw*, Zrzeszenie Studentów Polskich, Szczecin 1998, s. 256-259.

32.Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju…op.cit*, s. 79.

3. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach z sektora MSP

W przypadku małych podmiotów gospodarczych można stwierdzić, że cele, metody zarządzania kapitałem ludzkim w określonej firmie powinny uwzględniać zarówno wielkości, strukturę tego kapitału, jak również charakter wiedzy stosowanej w przedsiębiorstwie tj. tradycyjny czy innowacyjny typ uprawianej działalności. W małych firmach zatrudniających kilkuosobowe zespoły pracownicze na wartość kapitału ludzkiego firmy składają się wiedza i umiejętności zawodowe właściciela, jego sprawność kierownicza oraz odpowiednie właściwości personelu. Na te ostatnie wpływają kwalifikacje i cechy osobowe samych pracowników, cechy charakteryzujące firmę i jej profil i obszar działania, tradycję, aspirację a także narzędzia kierowniczego oddziaływania przedsiębiorcy. W świecie małych przedsiębiorstw występuję stała tendencja do zmian i rozwoju, wymuszana przez presję otoczenia konkurencyjnego oraz potrzebę umocnienia czy też zachowania zdobytych pozycji. Na tempo i charakter tych procesów wpływają nie tylko dysponowane zasoby materialne oraz nagromadzona wiedza firm. Zależą one także od wielu innych czynników takich chociażby jak: tradycja firmy, popyt i właściwości odpowiednich rynków[33]. Powszechnie uznaję się, że w gospodarce opartej na wiedzy te przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy, które doceniają znaczenie zasobów niematerialnych jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej.[34]

Klimatem sprzyjającym twórczości jest taki układ czynników z zakresu organizacji przedsiębiorstwa, stylu zarządzania, systemów motywacyjnych, stylów komunikowania się i ogólnego stosunku do odmienności który wspiera wytwarzanie i wprowadzenie nowych produktów i rozwiązań. [35] Takie wartości jak elastyczność, wolność i współpraca zespołowa będą promować kreatywność i innowacje, natomiast sztywność, kontrola, przewidywalność, stabilność i porządek (głównie związany z hierarchicznymi strukturami) będą hamować kreatywność i innowacyjność.[36] Twórcza atmosfera w organizacji determinuję zachowania pracowników (w wypadku podejmowania inicjatywy i działań twórczych), a także kształtuję ich postawy wobec innowacyjności. Do czynników rozwoju firmy można również zaliczyć aprobatę przełożonych do nowych pomysłów pracowników, organizowanie zebrań i dyskusji grupowych nad nowymi pomysłami dla firmy, stała współpraca i wymiana poglądów na temat możliwych rozwiązań dla firmy

33. Pasieczny L., *Rozwój i wykorzystanie kapitału ludzkiego w mikro i małych przedsiębiorstwach*, [w:] Król H, Ludwiczyński A. [red.] *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004, s. 205.

34. *Polska. Raport o konkurencyjności 2009*, M. A. Weresa [red.], SHG, Warszawa 2009, s. 269-270.

35. Nęcka E., *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji* [w:] Sedlak K. [red.] *Strategie w biznesie*, Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 235.

36. Strychalska-Rudziewicz A., *Kultura wysokiej tolerancji niepewności a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Juchniewicz M. [red.] *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2009, s. 99.

między poszczególnymi jednostkami, otwartość na zmianę i rozwój, dostosowywanie się do potrzeb klientów, długoterminowe strategie rozwoju. Należy popierać zdolności do przystosowywania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdominowanej przez niepewność[37].

Małe i średnie firmy, pozbawione na ogół środków finansowych do tworzenia infrastruktury socjalnej, mogą pomagać pracownikom na inne sposoby: oferując dobre „społeczne warunki pracy" wprowadzając humanistyczne reguły kierowania, dbając o właściwe stosunki społeczne. Sytuacja ludzi zatrudnionych w małych organizacjach wydaję się prostsza niż sytuacja załóg wielkich firm. W niewielkich przedsiębiorstwach relacje z współpracownikami tworzone są przede wszystkim w bezpośrednim kontakcie między zainteresowanymi, nie są uwikłane w układy strukturalnych zależności, nie tworzy ich wyrafinowany model społecznych zachowań. Mają charakter bardziej indywidualny i są naturalniej kształtowane. Rzadziej opierają się na narzuconych standardach i wyuczonych regułach, rzadziej tez podlegają monitorowaniu, a nadzór nad nimi jeśli w ogóle występuję ma charakter bardziej spontaniczny.[38]

Kapitał ludzki tworzony jest nie tylko przez wykształcenie, ale i chęć działania pracowników w kierunku zmian w metodach pracy, w strukturze małego i średniego przedsiębiorstwa, jak i zmiany w posiadanych kompetencjach zawodowych. Kompetencje te, tworząc jednocześnie kompetencje firmy, budują kapitał ludzki w firmie. [39] Sukces kryję się potencjalnie w przedsiębiorczości osobistej, czyli w każdym podejmowanym procesie twórczym, kreującym istotne wartości dodane. Sukcesy są funkcją mądrego i efektywnego zarządzania własnym czasem oraz swoimi wewnętrznymi zasobami. Do kolejno następujących kluczowych czynników sukcesu można zaliczyć: jasno określone, ambitne cele życiowe na bliższa i dalszą przyszłość, planowanie działań zmierzających do realizacji tych celów, inicjatywa i aktywność (przedsiębiorczość osobista), wytrwałość i poświecony czas oraz samodyscyplina w działaniu, entuzjazm i pasja w działaniu[40].

W prawie wszystkich definicjach przedsiębiorczości panuję zgoda co do tego że osoby wykazujące zachowania przedsiębiorcze:

- akceptują i podejmują ryzyko (a nawet porażki);
- organizują i przekształcają zasoby w praktyczne zastosowanie;

37. Wojtczuk-Turek A., *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa,* [w:] M. Juchnowicz [red.] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 273.

38. Karpowicz E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach- procesy kadrowe i reguły kierowania ludźmi,* [w:] Król H., Ludwiczyński A. [red.], *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach,* Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego Warszawa 2004, s. 21.

39. Klimek J., *Pracownicy małych i średnich...op.cit,* s. 77.

40. Bieniok H., *Kluczowe czynniku sukcesu menadżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem,* [w:] Rybicki J., W. Machel [red.]. *Źródła sukcesu organizacji,* UG, Sopot 2011, s. 46.

- zauważają i zaspokajają potrzeby rynku;
- są przywódcami i koordynatorami;
- są innowacyjni i kreatywni;
- przejmują inicjatywę[41].

Zachowanie te stanowią będą podstawę różnych kompetencji, których uwzględnienie wspierane przez organizację prowadzić będzie do zwiększenia przedsiębiorczości pracowników. Oczywiście u podstaw tych zachowań leżą pewne cechy danej osoby, zapewne mieszczące się w nagłówkach wiedzy, umiejętności, predyspozycji i postaw.[42]

W ostatnich latach obserwuję się zmiany wzajemnych oczekiwań wobec siebie pracodawców i osób świadczących usługi pracy. Zmienia się treść kontaktu psychologicznego i wraz z tym pojawia się potrzeba swoistego przeorganizowania swoistych potrzeb szeroko rozumianej pracy. Zmiany te wyrażają się m.in. w: zwiększeniu orientacji na klienta w działaniu każdego członka organizacji, dostrzeganie w każdej pracy źródła tworzenia wartości, gotowości do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywaną przez siebie pracę, poczucie bycia członkiem zespołu, orientacji na przyszłość, gotowość uczenia się[43]. Nowe podejście do roli personelu w małych i średnich przedsiębiorstwach jest efektem dostosowywania się organizacji do zmian w otoczeniu ekonomicznym, technologicznym, demograficznym, prawnym, ekologicznym, politycznym czy kulturowym. Uszczegóławiając konieczność podwyższania rangi ludzi kreatywnych, twórczych, porzucających utarte schematy działania oraz zdolnych do ciągłego rozwoju, wynika przede wszystkim z rosnącej konkurencyjności rynkowej, nowych i zmienionych oczekiwań konkurentów, krótkiego czasu życia produktów. W szczególnym odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw istotne znaczenie mają implikacje wynikające z dominacji i burzliwego rozwoju sektora usługowego. Nawet wykwalifikowani pracownicy mający pełen dostęp do wszystkich informacji nie będą w stanie przyczynić się do osiągnięcia sukcesu, jeśli nie będą motywowani do działania w najlepszym interesie firmy lub jeśli nie będą mieli swobody działania i podejmowania decyzji. [44] Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie opiera się a na systemie motywacyjnym, zawierającym elementy zarówno bodźców materialnych (wynagrodzenia) jak i niematerialnych.[45]

---

41. Sienkiewicz Ł., *System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jako narzędzie kształtowania przedsiębiorczych zachowań pracowników,* [w:] Juchnowicz M. [red.] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości,*, Poltext, Warszawa 2004, s. 254.

42.Ibidem, s. 254.

43.Pocztowski A, *Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze*, [w:] Juchnowicz M.[red.] ,*Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 232.

44. Klimek J., *Pracownicy małych i średnich…op.cit*, s. 77.

45. Kopertyńska M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 13.

Warunkiem oddziaływania na pracowników jest skuteczne komunikowanie się z nimi. Firma jako organizacja zmierzająca do osiągnięcia określonych celów nie mogłaby funkcjonować efektywnie bez dopływu informacji i stworzenia warunków do jej przekazywania i wykorzystywania. [46] Pracownicy zadowoleni ze swojej pracy są bardziej efektywni, nastawieni na współpracę, chętniej pomagają innym oraz angażują się w projekty znacznie wykraczające poza ich zakres obowiązków[47].

Organizacje są gotowe do dostarczenia zaangażowanym w ich działanie ludziom wartości, które są związane z:

- samorealizacją w pracy (zainteresowanie, wyzwania, różnorodność, swoboda działania, kontrola, twórczość, zabawa, więzi społeczne, gratyfikacje w postaci wartości);
- możliwością rozwoju (awans organizacyjny, szanse przywództwa, uczenia się i doskonalenia osobistego, podwyższanie własnych kompetencji);
- uznaniem (docenianie przez przełożonych i współpracowników, profesjonalne uznanie, reputacja organizacji, reputacja w przemyśle, uznanie publiczne, prestiż, respekt);
- wynagrodzeniem materialnym i finansowym (płaca, bonusy, programy emerytalne, akcje, ubezpieczenia zdrowotne, działalność socjalna)[48].

Można jednak zauważyć pewne cechy charakterystyczne dla społeczności małych i średnich przedsiębiorstw, które warto zasygnalizować, gdyż odbiegają one od standardów, które powinny być stosowane w przypadku kapitału ludzkiego. Niestety większość małych i średnich firm cechuję: słaba strukturyzacja ról, brak reprezentacji pracowniczej, słaba partycypacja w podejmowaniu decyzji, dyscyplinowanie i nadzór oparte na obyczajach a nie regułach formalnych, zubożenie motywowania, nasilona asymetria relacji kierownicy- podwładni, niski stopień formalizacji decyzji, słaba integracja pracowników [49]. W MSP przeważa wiec użytkowe traktowanie zatrudnionych, co oznacza, że: ludzi traktuję się wyłącznie jako koszt dla firmy, nie ufa się na ogół wiedzy i umiejętności pracowników (z wyjątkami czynionymi dla niektórych),nie traktuję się pracowników jako najcenniejszego zasobu firmy- a czasem wręcz uważa się ich za najtrudniejszy i najmniej „wdzięczny" do zarządzania zasób, inwestycje w ludzi uważa się za nieopłacalne, nie pielęgnuję się i nie utrwala kultury organizacyjnej firmy, pracowników traktuję się często przedmiotowo, ocenia się przydatność pracownika wyłącznie po efektach bezpośrednich jego pracy dla firmy- w krótkim przedziale czasowym, w pro-

46. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 246.

47. Rostkowski T., Sienkiewicz Ł, *Badania opinii pracowniczych* [w:]. Juchnowicz M [red.] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*,, Poltext, Warszawa 2003, s. 189.

48. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny* [w:] Bratnicki M., Strużyna Janusz [red]., Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach 2001, s. 100.

49. Karpowicz E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi...op.cit*, s. 14.

cesie rekrutacji zdecydowanie stosuję się model sita[50].Działania tego typu powinny być niwelowane gdyż zwłaszcza w sektorze MSP ludzie są szczególnym i niepowtarzalnym zasobem, który w sposób niepowtarzalny współuczestniczy w kształtowaniu stosunków wewnątrz organizacyjnych. Pracownicy wykorzystując swoją wiedzę i umiejętności wpływają na reputację przedsiębiorstwa, to im najczęściej przypisuję się rangę najważniejszego czynnika decydującego o sukcesie firmy.[51]

4. Zakończenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w XXI nie mogę zapominać, że kapitał ludzki ma znaczący wpływ na jakość funkcjonowania organizacji. Kapitał ludzki jest czynnikiem, który pozwala przedsiębiorstwom z sektora MSP zwiększać konkurencyjność względem innych podmiotów. Właściciele oraz menadżerowie muszą pamiętać, że o pracowników należy dbać, gdyż to właśnie oni są najważniejszym zasobem małych firm. Przedsiębiorstwa z sektora MSP często nie mają rozbudowanego parku maszynowego oraz pokaźnych środków na inwestycję, jedyne co posiadają do dobrze wykwalifikowany personel. Dlatego też, inwestowanie w kapitał ludzki zawsze będzie opłacalne, gdyż to właśnie ludzie są czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw z sektora MSP.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor- kreator- inspirator*. Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
2. Białasiewicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, [w:] Marek. S. [red.] *Postawy ekonomiki przedsiębiorstw*, Zrzeszenie Studentów Polskich, Szczecin 1998.
3. Bieniok H., *Kluczowe czynniku sukcesu menadżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Rybicki J., W. Machel [red.]. *Źródła sukcesu organizacji,* UG, Sopot 2011.
4. Biesaga-Słomczewska E. J., Iwińska-Knop K., *Kompetencje w tworzeniu więzi partnerskich w konkurencyjnym otoczeniu*, [w:]. Juchniewicz M.[red.] *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, UWM, Olsztyn 2009.
5. Borkowska S., *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, [w:] S. Borkowska [red.] *Inwestowanie w kapitał ludzki,* PTE, Warszawa 2007.

50. Szaban J., *Firmy wiedzy- wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:]. Król H, Ludwiczyński A.[red.], *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 220.

51. Biesaga-Słomczewska E. J., Iwińska-Knop K., *Kompetencje w tworzeniu więzi partnerskich w konkurencyjnym otoczeniu*, [w:]. Juchniewicz M.[red.] *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, UWM, Olsztyn 2009, s. 294.

6. Cierniak A., *Warunki pracy i ich kształtowanie w przedsiębiorstwie* [w:] Gableta M.[red.] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, pod red., wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu 1999.
7. Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
8. Domański R., *Kapitał ludzki, Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSS-G przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998.
9. Gableta M., *Potencjał pracy i jego znaczenie* [w:] Gableta M.[red.] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie,*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
10. Gableta M., *Warunki pracy – kultura organizacyjna – kapitał* ludzki [w:] *Raport o zarządzaniu I edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000.
11. *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, M. Dobia [red.], Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
12. Karpowicz E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach- procesy kadrowe i reguły kierowania ludźmi,* [w:] Król H., Ludwiczyński A. [red.], *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach,* Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego Warszawa 2004.
13. Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw-ich rola i znaczenie*, Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007.
14. Kopertyńska M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
15. Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*. [w:] Ludwiczyński A.[red.*] Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr- Zarząd, Warszawa 2000.
16. Krupińska G., Stobińska K., *Inwestowanie w pracownika*, Poltex, Warszawa 1996.
17. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
18. Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikoekonomicznej*, [w:]. Rybak M. [red.], *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000.
19. Mazurkiewcz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydaw. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2010.
20. Nęcka E., *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji* [w:] Sedlak K. [red.] *Strategie w biznesie*, Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007.
21. Obrębski T., *Kapitał ludzki w Polsce*, [w:] Marciniak S. [red.], *Perspektywa kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002

22. Oleksyn T.: *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie*, WSZiP, Warszawa 1998.
23. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Praca i Zabezpieczenia Społeczne", 1995, nr 8-9.
24. Pasieczny L., *Rozwój i wykorzystanie kapitału ludzkiego w mikro i małych przedsiębiorstwach*, [w:] Król H,.Ludwiczyński A .[red.] *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach,*, Warszawa 2004.
25. Pocztowski A, *Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze*, [w:] Juchnowicz M.[red.] ,*Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
26. *Polska. Raport o konkurencyjności 2009*, M. A. Weresa [red.], SHG, Warszawa 2009.
27. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny* [w:] Bratnicki M., Strużyna Janusz [red].,Katowice : Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2001.
28. Rostkowski T., Sienkiewicz Ł, *Badania opinii pracowniczych* [w:]. Juchnowicz M [red.] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi,*, Poltext, Warszawa 2003.
29. Sajkiewicz A., *Człowiek-kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Szablewski A. [red.] *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
30. Sajkiewicz A., *Potencjał pracy w organizacji* [w:] Sajkiewicz A.[red.] *Zarządzanie potencjałem pracy*, SGH, Warszawa 1995.
31. Sajkiewicz A., *Strategie zmian w zasobach ludzkich* [w:] Sajkiewicz A. [red.] *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja -kierowanie-ekonomika*, Poltext, Warszawa 1999.
32. Schtoeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
33. Sienkiewicz Ł,, *Rola szkoleń i rozwoju w budowaniu innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa*, [w:] S. Borowska [red.], *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji,* Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2010.
34. Sienkiewicz Ł., *System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jako narzędzie kształtowania przedsiębiorczych zachowań pracowników,* [w:] Juchnowicz M. [red.] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości,*, Poltext, Warszawa 2004.
35. Smith A. F., Kelly T., *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej,* [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Pres, Warszawa 1998.
36. Strychalska-Rudziewicz A., *Kultura wysokiej tolerancji niepewności a innowacyjność przedsiębiorstw,* [w:] Juchniewicz M. [red.]*Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Olsztyn 2009.
37. Szaban J., *Firmy wiedzy- wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:]. Król H, Ludwiczyński A [red.]., *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.

38. Wojtczuk-Turek A., *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa,* [w:] M. Juchnowicz [red.] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

Summary

Human capital with success factor of enterprises from the small and medium-sized business sector

The human capital is being defined as a gathered store of knowledge, experience and abilities which let the man work, to perform determined roles in the social life and to obtain incomes. The human capital always accompanies a given person. In smaller companies employing employee teams of several people a knowledge and professional skills of the owner, his managerial fitness and appropriate properties of the staff comprise the value of the human capital of the company. The human capital is being created not only by education, but also desire for action of employees towards changes in methods of the work, in the structure small and of the medium-sized enterprise, as well as the change in had professional competence. This competence, creating competence of the company simultaneously, are building the human capital in the company.

Alina Warzecha[1]

Smozatrudnienie kobiet w network marketingu

Streszczenie

W artykule przedstawiono zjawisko przedsiębiorczości indywidualnej kobiet na przykładzie branży network marketingu. Ukazano główne problemy jakimi borykają się kobiety na rynku pracy. Przedstawiono rolę jaką pełnią kobiety w network marketingu ukazując specyfikę tej branży.

1. Wprowadzenie

Współcześnie klasyczne formy zatrudnienia nie gwarantują „stabilizacji zatrudnienia", nawet w przypadku zatrudnienia osób w formie umowy o pracę na czas nieokreślony. Praca w tej formie jest gwarantowana na tak długi okres, jak długo trwa okres wypowiedzenia ze stosunku pracy. Umowa o pracę zawarta na czas nieokreślony może być w każdym czasie wypowiedziana przez pracodawcę. Niepewność zatrudnienia a także potrzeba uwolnienia się od „kajdanów przedsiębiorcy" zachęca do zakładania własnej działalności gospodarczej nie tylko w formie tradycyjnej ale również alternatywnej, często negatywnie postrzeganej przez społeczeństwo.

2. Samozatrudnienie jako kategoria społeczno-ekonomiczna

Syndromatyczność zjawiska przedsiębiorczości wymusza rozpatrywanie go w ujęciu wielowymiarowym i interdyscyplinarnym, jednocześnie powoduje chaos definicyjny.[2]

---

1. Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, dziekan Wydziału Nauk Społecznych.

2. Po pierwsze przedsiębiorczość określa się jako wrodzoną cechę osobowości lub umiejętność, której można się nauczyć. Po drugie w literaturze przedmiotu, pojęcie przedsiębiorczości funkcjonuje jako dany rodzaj zachowania, działalności czy aktywności jednostki lub grupy ludzi. Oznacza to sposób organizowania działalności gospodarczej poprzez tworzenie innowacyjnych kombinacji potrzeb, rynków, kapitału i pracy. Po trzecie, przedsiębiorczość jako proces skupia się między innymi na: kreowaniu nowych pomysłów, zamianie idei na efekt rynkowy, odnajdywaniu nowych form alokacji zasobów, wyzwalaniu motywacji wśród realizatorów, skłonności do ryzyka, dominacji osobowości założyciela, tworzeniu sieci relacji z otoczeniem, uwzględnianiu ludzi i proce-

Z terminem „przedsiębiorczość" kojarzone są takie określenia jak zmiana, czy dynamiczność. Jest zaprzeczeniem takich określeń jak „powtarzalność", czy „naśladownictwo" Najpowszechniejszą formą postrzegania przedsiębiorczości jest utożsamianie jej z uruchamianiem i prowadzeniem podmiotu gospodarczego[3]. Powszechnie wyróżnia się przedsiębiorczość indywidualną, korporacyjną oraz rodzinną. Obecnie przejawem przedsiębiorczości indywidualnej jest samozatrudnienie jako kategoria socjologiczno-ekonomiczna. Samozatrudnienie jest kategorią socjologiczno-ekonomiczną, która łączy osobę przedsiębiorcy z firmą. Samozatrudnienie to miejsce pracy przedsiębiorcy, który prowadzi działalność na własny rachunek. Firma i osoba przedsiębiorcy w samozatrudnieniu to jedność, nie można tych elementów rozpatrywać oddzielnie. Z punktu widzenia teorii przedsiębiorczości samozatrudniający jest przedsiębiorcą, natomiast z punktu widzenia rynku pracy samozatrudnienie stanowi alternatywną formę zatrudnienia.

Zwolennicy liberalnej myśli ekonomicznej podkreślają znaczenie wolności (gospodarczej) dla wyzwolenia indywidualnej przedsiębiorczości. Co niewątpliwie zaobserwowano wraz z narodzinami polskiej gospodarki rynkowej od 1989 roku. Rozwój przedsiębiorczości indywidualnej obserwowany od 1989 roku w Polsce i stanowi odpowiedź na nowe uwarunkowania gospodarcze pojawiające się na rynku. Według wstępnych szacunków GUS w Polsce w 2011 roku ponad 2,8 mln osób prowadziło działalność gospodarczą jako osoby fizyczne, w tym blisko 2/3 (w 69,8% tj. 1,97 mln osób) to osoby samozatrudnione.[4] Udział samozatrudnionych w ogólnej liczbie mikro firm jest tym wyższy im młodszą grupę firm rozpatrujemy – stanowią oni 90% firm funkcjonujących do pierwszego roku działalności. Udział ten spada jednak wraz z wiekiem firmy, choć i tak wśród firm działających na rynku powyżej 5 lat, samozatrudnieni stanowią większość (61%). W Stanach Zjednoczonych obserwuje się zwrot kulturowy w stronę samozatrudnienia, a „duch przedsiębiorczości" coraz częściej decyduje o powoływaniu własnego przedsiębiorstwa. To właśnie przedsiębiorcy określani często mianem „twórczych destruktorów"[5], stanowią swego rodzaju elitę kształtującą relacje ekonomiczne i determinującą w dużej mierze kierunki rozwoju gospodarczego.

---

sów, kreowaniu nowych wartości. W tym ujęciu przedsiębiorczość ukazuje korelację z pojęciem kapitału intelektualnego rozumianego jako zasoby niematerialne firmy. Po czwarte, w literaturze przedsiębiorczość można też rozumieć jako zjawisko społeczno-gospodarcze. „Zjawisko przedsiębiorczości" odnosi się do masowego rozwoju zachowań gospodarczych podejmowanych przez jednostki lub grupy, które w sensie ekonomicznym prowadzą do wzrostu gospodarczego. (por. T. Kraśnicka *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 74-75).

3. Por. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu łódzkiego, s. 7.

4. Por. „Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2011 r", GUS, Warszawa 2012,

5. Por. J. Cieślik, Przedsiębiorczość dla ambitnych – jak uruchomić własny biznes, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 17, za J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, op.cit.

3. Przedsiębiorczość kobiet w Polsce

Zmiany ustrojowe oraz rozwój gospodarczy zaowocował wzrostem zatrudnienia kobiet, zmianami w strukturze zawodowej i ich kwalifikacjach. Współczesne kobiety są coraz lepiej wykształcone niż mężczyźni. Obecnie, co czwarta Polka zarabia lepiej niż jej partner życiowy, a zaledwie co dwudziesty mężczyzna pomaga w wychowywaniu w domu dziecka.[6]Aktywne kobiety napotykają na różnorodne bariery na rynku pracy, a przede wszystkim: dyskryminację płacową i bezrobocie. Kobietom stawiane są wyższe wymagania przy podejmowaniu pracy niż mężczyznom. Liczba kobiet bez pracy spada zdecydowanie wolniej niż mężczyzn. Statystyki wskazują, że kobiety znacznie rzadziej awansują. Gdy poszukują pracy, często myślą o niższych stanowiskach pracy, gdyż brakuje im pewności siebie. Stąd też mają mniejsze oczekiwania. Ponadto na rynku pracy ciągle funkcjonują stereotypy wpływające na zatrudnienie kobiet w firmach. W opiniach pracodawców kobiety są mniej mobilne i potrzebują więcej czasu na obowiązki rodzinne. Z drugiej strony kobiety uchodzą za bardziej sumienne i gotowe do ciężkiej pracy, zaś awans zawodowy jest wynikiem ich mozolnej pracy. Trudności na rynku pracy z jakimi spotykają się kobiety powodują, że coraz chętniej angażują się w prowadzenie własnej inicjatywy gospodarczej.

Jedna czwarta mikro firm funkcjonujących w Polsce to firmy z udziałem kobiet (762 tys.-27%), których liczba z roku na rok wzrasta. W Polsce prawie dwie trzecie (63%) kobiet pracujących najemnie oraz co druga (51%) kobieta bezrobotna i nieaktywna zawodowo bierze pod uwagę założenie własnej działalności gospodarczej w ciągu najbliższych 5 lat.[7] Na wysoka aktywność Polek w sferze przedsiębiorczości wpływa znacząco poczucie współodpowiedzialności za byt ekonomiczny rodziny, a także chęć poszukiwania wysokich dochodów i samorealizacji (głównie dotyczy to młodych kobiet). Ponadto kobiety częściej niż mężczyźni decydują się na samozatrudnienie z braku innej alternatywy zawodowej. Ważniejszymi motywami założenia własnej działalności sa : dążenie do niezależności i samodzielność decydowania o swojej przeszłości, chęć posiadania wysokich dochodów, niezależność finansowa, czy postrzeganie tej drogi zawodowej jako miernika sukcesu, negatywne doświadczenia z pracy najemnej oraz sprzyjające warunki rynkowe.

Według badań PARP blisko 2/3 kobiet zanim podjęło decyzje o samozatrudnieniu pracowało najemnie, zaledwie 8% kobiet założyło własną firmę będąc na studiach.

Kobiety osiągają znacznie mniejsze dochody z działalności gospodarczej niż mężczyźni. Według badań ankietowych przeprowadzonych przez Tax Care damskie biznesy są mniej dochodowe. Prowadzenie przez kobiety działalności gospodarczej nie gwaran-

6. Por. E. Trafiłek "Nowe zadania polityki społecznej. Patologie i dysfunkcje wybranych obszarów życia społecznego", PWSZ, Tarnobrzeg 2006, s. 151-152.

7. Por „Przedsiębiorczość kobiet w Polsce", PARP, Warszawa 2011.

tuje wyższych zarobków niż mężczyźni. Wynika to przede wszystkim z faktu, że kobiety częściej działają w branżach mniej dochodowych (np. drobne usługi, szkolenia, przedstawicielstwo handlowe) zaś mężczyźni częściej podejmują działalność w branżach przynoszących większe zyski (np. budownictwo, informatyka). Kobiety najczęściej osiągają roczne dochody z działalności w wysokości do 50 tys. złotych. Przyczyną tego stanu jest fakt, iż kobiety poświęcają mniej czasu własnemu biznesowi niż mężczyźni (do 8 godzin dziennie), natomiast 61 % mężczyzn poświęca ponad 8 godzin dziennie na działalność w własnej firmie.

Przedsiębiorczynie cechuje większa skłonność do ryzyka niż mężczyźni czy pracownice najemne. Główną barierą prowadzenia działalności gospodarczej przez kobiety są uwarunkowania życia rodzinnego i obowiązków opiekuńczych wobec małych dzieci, a szczególnie dostęp do instytucjonalnej opieki nad dzieckiem. Forma samozatrudnienia pozwala na godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, Decydujące znaczenie w tej kwestii ma charakter prowadzonej przez kobiety działalności gospodarczej.

Nic dziwnego, że kobiety przedsiębiorcze wybierają taką formę zatrudnienia, która pozwoli na elastyczne gospodarowanie czasem oraz spełnianie się w roli macierzyństwa. Działalność w branży network marketingu jednoznacznie pozwala na godzenie tych kwestii, co spotyka się z ogromnym zainteresowaniem wśród kobiet nie tylko w Polsce, ale na całym świecie.

4. Samozatrudnienie kobiet w network marketingu w Polsce i na świecie

Rozwój network marketingu (marketingu wielopoziomowego- multi level marketingu-MLM) czy sprzedaży bezpośredniej jest doskonałym przykładem wyzwalania przedsiębiorczości wśród społeczeństwa, szczególnie wśród kobiet. Wśród największych światowych firm należących do network marketingu zaliczamy: AVON, Mary Kay, Oriflame, VORWERK & CO. KG, Amway, Herbalife LTD Promerica itd.[8]

Marketing wielopoziomowy definiujemy jako formę sprzedaży bezpośredniej (direct selling) opartym na reklamie, dystrybucji produktów lub usług ukierunkowany na budowanie struktury pracowników, od których obrotu otrzymuje się dodatkowe prowizje.[9] MLM jest gałęzią sprzedaży bezpośredniej (direct seling), często pojęcia te rozumiane są jako synonimy. Porównując działalność gospodarczą w ramach systemu MLM oraz w ramach sprzedaży bezpośredniej ich odmienność wyraża się w odmiennej filozofii biznesu. Sprzedaż bezpośrednia ukierunkowana jest na osobistą sprzedaż towarów lub usług nie wykorzystując tradycyjnych, klasycznych kanałów dystrybucji. Natomiast

8. Dane za WFDS.

9. Por A. Warzecha, *Zastosowanie MLM'*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", luty 2010 oraz por. A. Warzecha, *Przedsiębiorstwo MLM. Cząstka globalnej sieci*, „Network Magazyn", nr 27/2011, http://www.networkmagazyn.pl/przedsiebiorstwo-mlm-czastka-globalnej-sieci (z dn. 04.02.2012).

ideą przedsiębiorstwa network marketingu jest nie tylko sprzedaż osobista towarów lub usług, ale przede wszystkim proces kreowania własnej grupy dystrybutorów, w celu uzyskiwania dochodu pasywnego.

System MLM jest wysoce skuteczną metodą sprzedaży. Przedsiębiorstwa zamiast stosować tradycyjne formy dystrybucji i nakładać kolejne marże na produkty wynagradzają osoby zajmujące się dystrybucją (menedżerów MLM) stosując specyficzne programy prowizji. Ta forma sprzedaży daje obu stronom wzajemne korzyści, zdecydowanie atrakcyjniejsze od klasycznej formy dystrybucji.

Rys. 1. Główne cechy przedsiębiorstw MLM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Couglan, K. Grayson, *Network marketing organizations: compensation plans, retail network growth and profitability,* "International Journal of Research in Marketing", 1998, No. 15, pp.401-426.

Próbując w skrócie przedstawić istotę marketingu wielopoziomowego należy wyróżnić następujące jego cechy:

- oparty jest na osobistej komunikacji pomiędzy nadawcą a odbiorcami, bez udziału dodatkowych ogniw pośredniczących;
- zorientowany jest na osiąganie sprzedaży, zysku wynikającego ze sprzedaży oraz dochodów pasywnych, a także innych celów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem potrzeb nabywców;
- dociera do określonych grup odbiorców w celu wywołania ich zakupów lub innego typu zamierzonych reakcji;
- buduje wielopoziomową strukturę własnego rynku, opartą na długoterminowych relacjach;

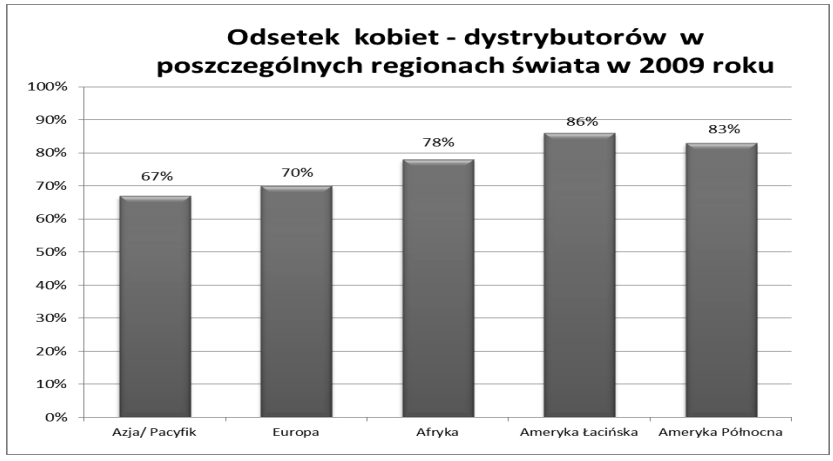
- oparty jest na partnerstwie polegającym na stałej współpracy firmy macierzystej z uczestnikami systemu (tj. liderami, dystrybutorami, klientami), w celu usprawnienia podejmowanych przez nich działań oraz zwiększenia ich indywidualnych oraz całej grupy obrotów i zysków.

Obecnie system MLM funkcjonuje w blisko 100 krajach na całym świecie i zyskuje coraz większe uznanie oraz rozwija się intensywnie i dynamicznie, pozyskując swoich zwolenników w coraz większej liczbie krajów szczególnie rozwijających się. Sektor znajduje się w fazie rozwojowej. Blisko 17 krajów na całym świecie osiąga wielkość sprzedaży tym sposobem dystrybucji na poziomie ponad 1 mld $. Rezultaty branży są niekwestionowane. Rokrocznie network marketing w Ameryce Północnej zyskuje nowych przedstawicieli. Roczna wartość sprzedaży całej branży w krajach Unii Europejskiej wynosi 20 miliardów euro. W Polsce rynek sprzedaży bezpośredniej generuje roczne obroty na poziomie prawie 2 miliardów 280 milionów złotych.[10]

W Polsce liczba sprzedawców zajmujących się network marketingiem zwiększa się z roku na rok osiągając wielkość ponad 752 tysięcy osób w 2008 roku, natomiast w 2009 roku 869 tysięcy osób- wzrost o blisko 16%. Natomiast w 2010 roku liczba sprzedawców sięgnie poziomu blisko 1 mln osób. Jest to liczba osób, które zdecydowały się na zarejestrowanie w formie własnej działalności gospodarczej. W tym miejscu należy podkreślić, że w rzeczywistości gospodarczej istnieje większa liczba dystrybutorów, która jeszcze nie podjęła decyzji o zarejestrowaniu swojej działalności. W praktyce dana osoba decyduje się na rejestrację firmy wtedy, gdy obroty pozyskiwane ze swojej grupy (swojego rynku) są znaczące i stabilne, pozwalające na pokrycie kosztów administracyjnych prowadzenia firmy oraz na zysk dla dystrybutora.

W Azji ta forma działalności osiąga nieznacznie niższe dochody, ale zyskuje coraz więcej bezpośrednich sprzedawców. W Ameryce Południowej network marketing kontynuuje swoją początkową fazę rozwojową a w Europie następuje jego systematyczny rozwój po fazie założycielskiej. Z roku na rok ta forma prowadzenia biznesu pozyskuje nowe grono swoich zwolenników. Sprzedaż bezpośrednia znajduje ogromną liczbę zwolenników szczególnie wśród kobiet na całym świecie – najwięcej w Ameryce Łacińskiej oraz Ameryce Północnej, natomiast najmniej w Azji i Pacyfiku. Śmiało można stwierdzić, iż jest to branża zdominowana przez kobiety. Dla kobiet network marketing stanowi przede wszystkim dodatkowe źródło dochodów, niezależnie w którym miejscu globu analizowalibyśmy branżę. Blisko 88% (764 tys.) osób zajmujących się sprzedażą bezpośrednią w Polsce to kobiety, a dla prawie 85% z nich ta forma działalności stanowi dodatkowe źródło dochodów. Kobiety niewątpliwie stanowią siłę napędową całej branży, której głównym atutem jest ruchomy czas pracy.

10. Dane za PSSB.



Wykres 1. Kobiety w network marketingu na świecie w 2009 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WFDSA oraz FDSA.

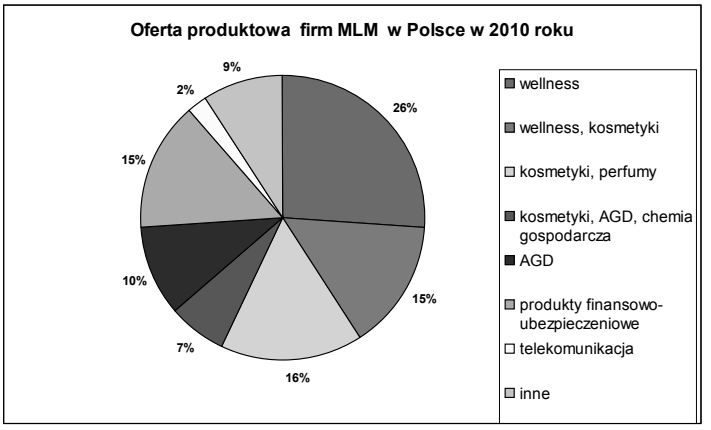
Wśród wielu cech atrakcyjności tej formy biznesu kobiety wymieniają: elastyczności pracy, możliwość godzenia obowiązków rodzinnych i samorealizacji, atrakcyjne wynagrodzenie, praca z ludźmi. Jest to możliwe ze względu na fakt, że działalność w network marketingu odbywa się na własnych warunkach czasowych, organizacyjnych. Dla większości z nich ta forma pracy początkowo stanowi dodatkowe źródło zatrudnienia, z czasem jednak rezygnują z pracy najemnej na rzecz rozwoju własnych struktur sprzedażowych.

Network marketing posiada wiele atrybutów, które okazały się idealnym rozwiązaniem i narzędziem do robienia kariery przez kobiety. W tej branży nie ma ograniczeń wiekowych, nikt się nie pyta o wykształcenie, o stan cywilny, o dyspozycyjność i o przeszłość i doświadczenie zawodowe. MLM jest dla wielu pań biznesem, gdzie mogą rozwinąć skrzydła a nawet pokazać pazurki. Wiele kobiet po zetknięciu się z networkiem zmieniają swoje oblicze Wielokrotnie brakowało im tylko motywacji, aby to wykorzystać w pracy na etacie.

Kobiety posiadają wiele znaczących cech, które niewątpliwie ułatwiają im pracę w tej branży. Wśród nich należy wymienić: empatię, zdolność do słuchania innych i otwartość na potrzeby klientów. Dzięki naturalnym predyspozycjom wzbudzają większe zaufanie wśród swoich klientów. Ponadto kobiety cechuje wrodzona umiejętność dzielenia się informacjami, co zdecydowanie ułatwia im zachęcanie klienta do wypróbowania nowości. Kolejną cechą sprzyjającą budowaniu struktur jest zdolność godzenia wielu zadań.

Firmy DS./MLM często odgrywają rolę pionierów tworzących innowacyjne produkty i zdobywających nowe rynki. Przykładami mogą być urządzenia sprzątające, kosmetyki, sprzęty do gotowania bez wody, nowoczesne naczynia kuchenne i wiele innych produk-

tów, których wprowadzenie daje impuls do rozwoju nowych technologii i podwyższenia standardów rynkowych.



Wykres 2. Oferta produktowa oferowana przez przedsiębiorstwa MLM w Polsce w 2010 roku
Źródło: Opracowanie własne.

Na polskim rynku dominują w zestawieniu firmy oferujące kosmetyki, produkty wellness,[11] chemię gospodarczą, czy produkty AGD, a także produkty finansowo-ubezpieczeniowe. Pod tym względem polski rynek MLM nie odróżnia się od rynku amerykańskiego, gdzie dominujące miejsca zajmują chemia gospodarcza (23,9% udział w rynku), produkty wellness (22,8%), kosmetyki (21,3%), usługi (18,4%) oraz ubrania i akcesoria (10,3%)[12]

Wiele przeciętnych osób nie posiadających wielkich kapitałów na rozpoczęcie własnej działalności w tej formie prowadzenia biznesu widzi swoją przyszłość. Ten nowatorski, często kontrowersyjny pomysł, niezrozumiały przez wiele osób, kojarzony jest dość często błędnie z piramidami finansowymi stał się sposobem na prowadzenie własnej działalności nie dla jednostek bogatych, majętnych, wybitnych, czy mających wysoka pozycję społeczną, tylko dla tych przeciętnych obywateli danego kraju. Jest to biznes dla ludzi zdeterminowanych, sumiennych, systematycznych, nie bojących się podejmować trudnych decyzji, ale przede wszystkim odważnych, bo tylko ludzie odważni są w stanie sprostać negatywnym opiniom i protestom społecznym, które zawsze towarzyszą przy naradzaniu się nowych idei.

W Polsce Henryka Bochniarz- od 1999 roku Prezydent Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewitach tak wypowiada się na temat marketingu sieciowego: *Uważam, że network marketing to dobry sposób na pobudzenie społecznej przedsiębiorczości, na promowanie postaw aktywnych, na zarabianie, dorabianie i bogacenie się.*

11. Do grupy wellness zaliczone zostały wszelkie produkty witaminowe, dietetyczne dodatki żywieniowe, bioprodukty, preparaty i produkty na bazie ziół.

12. Dane DSA za rok 2009 (Direct Selling Association).

Oczywiście pod warunkiem, że firmy stosują czyste, legalne reguły gry. Ostatnie 21 lat pokazało, że potrafimy być narodem przedsiębiorczym i jeśli tylko nikt nam nie przeszkadza, dajemy sobie radę z każdym nowym wyzwaniem. (..). Praca w systemie MLM wymaga wyjątkowych talentów. To wspaniały kapitał społeczny. Tylko dzięki takim postawom społeczeństwa mogą się bogacić.

5. Podsumowanie

Rynek pracy dla kobiet nie jest rynkiem łatwym. Potocznie zwane są „słabą płcią", co jest określeniem wielce krzywdzącym. Kobiety borykają się nie tylko z tymi samymi barierami co mężczyźni, ale również w mentalności społeczeństwa obciążone są obowiązkami domowymi i rodzinnymi. Ponadto walczą ze stereotypami, które krzywdzą tą „słabą płeć". Na rynku pracy to młode mamy są w praktyce najbardziej zorganizowanymi i systematycznymi pracownikami, cechuje ich wysoka wydajność, kreatywność. Wiele kobiet decyduje się założyć i prowadzić własną działalność gospodarczą, jako alternatywę przed bezrobociem oraz jako chęć ukazania społeczeństwu swojej siły w samorealizacji i dążeniu do niezależności finansowej. Początkowo kobiety swoją przygodę z network marketingiem traktują jako zajęcie dodatkowe z czasem przeradzając się jako główna praca. Bez kobiet system sprzedaży bezpośredniej czy marketing wielopoziomowy nie osiągnąłby tak wielkich wyników finansowych. Kobiety stały się motorem tej branży, pomimo iż wielu mężczyzn z sukcesem funkcjonuje w tej formie biznesu.

Literatura

1. Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych – jak uruchomić własny biznes,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006,
2. Couglan A., Grayson K., *Network marketing organizations: compensation plans, retail network growth and profitability,* "International Journal of Research in Marketing", 1998, No. 15, pp.401-426.
3. Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej,* prace naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
4. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
5. *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce,* PARP, Warszawa 2011
6. Trafiłek E., *Nowe zadania polityki społecznej. Patologie i dysfunkcje wybranych obszarów życia społecznego*", PWSZ, Tarnobrzeg 2006, s. 151-152
7. Warzecha A., *Zastosowanie MLM',* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", luty 2010 Warzecha A., *Przedsiębiorstwo MLM. Cząstka globalnej sieci,* „Network Magazyn", nr 27/2011, www.networkmagazyn.pl/przedsiebiorstwo-mlm-czastka-globalnej-sieci (z dn. 04.02.2012)

8. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2011*r, GUS, Warszawa 2012,

Summary

This article shows the woman individual entrepreneurship represented by network marketing. The main problems which woman must overcome into labor market was presented into simply description. It present the role of woman into network marketing by appearing the specificity of this sector.

Część II

Przedsiębiorczość w socjologii

Wprowadzenie do części II „Przedsiębiorczość w socjologii”

Przemiany zapoczątkowane w Polsce w 1989 roku przyniosły zmiany poszczególnych obszarów sfery społecznej. Wraz z upowszechnieniem gospodarki rynkowej ewolucji uległy także dotychczasowe postawy społeczne wobec przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym. W znaczeniu potocznym, które język analizy przenosi ze sfery języka codziennego, przedsiębiorczość to nic innego, jak podejmowanie realizacji nowych, trudnych i ryzykownych zadań. W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość definiowana jest zaś jako proces i jako postawa. W pierwszym znaczeniu odnosi się głównie do tworzenia nowych przedsiębiorstw, w drugim utożsamiana jest ze specyficznymi cechami osobowości człowieka. Bywa także definiowana jako gotowość i zdolność podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy problemów, umiejętność wykorzystania pojawiających się szans oraz elastyczne przystosowywanie się do zmiennych warunków funkcjonowania. W skali jednostkowej przedsiębiorczość można uznać za zdolność człowieka do kreowania, a także zaspakajania swoich i cudzych potrzeb. W społecznym aspekcie przedsiębiorczości marginalizuje się czynnik ekonomiczny w zamian akcentując wartości indywidualne: dążenie do wyróżnienia się i wynikające stąd poczucie własnej godności.

Aspekty dotyczące przedsiębiorczości można i należy rozpatrywać na kilku płaszczyznach: ekonomicznej, socjologicznej, kulturowej czy też psychologicznej. Oczywiście można to czynić osobno ale dobre efekty poznawcze osiąga się poprzez interdyscyplinarność. Aspekty socjologiczne przedsiębiorczości obejmują kilka ważnych płaszczyzn, wymieniając chociażby: interakcje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, wpływ płci na postawy przedsiębiorcze, potencjał przedsiębiorczy jednostki. Ekonomiści słusznie argumentują, że na rozwój przedsiębiorczości w głównej mierze wpływają ekonomiczne i prawne uwarunkowania działalności gospodarczej. To podejście powinno jednak zostać uzupełnione o analizę czynników społeczno-psychologicznych.

Część druga publikacji zawiera opracowania z zakresu socjologii: gospodarki, organizacji, płci i komunikacji o szerokim spektrum tematycznym mieszczącym się w per-

spektywie teoretycznej i empirycznej. Ten człon monografii wpisuje się w istniejący dyskurs na temat perspektyw rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Uwzględnia przede wszystkim aspekty socjologiczne ale nie pomija innych ekonomicznych czy kulturowych.

Część socjologiczna obejmuje dwie kategorie zagadnień: społeczny wymiar przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczość w badaniach socjologicznych. Autorzy artykułów poruszają problemy związane z komunikacją społeczną w organizacji, analizują zjawisko podejmowania ryzyka jednocześnie zastanawiając się czy traktować je jako przejaw przedsiębiorczości, a także dociekają czy istnieje korelacja pomiędzy funkcjonowaniem jednostki w grupach homogenicznych i heterogenicznych a rozwojem przedsiębiorczości indywidualnej.

Artykuły składające się na część empiryczną prezentują wyniki badań ilościowych dotyczących aktywności, motywacji, kreatywności, wyboru kierunku kształcenia prowadzonych wśród studentów i pracowników firm.

Przedstawiona czytelnikowi monografia nie jest próbą systematycznej analizy rozwoju i przemian, jakie zaszły i wciąż zachodzą w polskiej przedsiębiorczości. Może być jednak pewnego rodzaju mapą, pomocną w identyfikacji istotnych zjawisk społecznych, ekonomicznych i kulturowych, które wymagają dalszych badań szczegółowych. Warto podkreślić, że mapa ta jest dziełem wspólnego wysiłku doktorantów i studentów reprezentujących polskie uczelnie. Można zatem mieć nadzieję, że książka ta przyczyni się do pogłębienia wiedzy w zakresie przedsiębiorczości zarówno wśród studentów socjologii, jak i zarządzania.

Renata Maciejewska

Społeczny wymiar przedsiębiorczości

Magdalena Teter[1]

Komunikacja interpersonalna i grupowa w organizacji

Streszczenie

W artykule ukazano proces komunikacji, czyli podstawę funkcjonowania organizacji jako wycinka rzeczywistości społecznej. Przedstawiono samą istotę procesu komunikacji oraz podstawowe zagadnienia związane z jej formami, typami komunikacji interpersonalnej i grupowej, kierunkami komunikacyjnymi oraz formami sieci komunikacyjnych w grupach. Ukazano również jej kluczową rolę w procesie zarządzania organizacją.

Wprowadzenie

Podstawą funkcjonowania każdego społeczeństwa jest proces komunikacji, który towarzyszy człowiekowi od momentu formowania się pierwszych struktur społecznych. Od przebiegu komunikacji międzyludzkiej uzależniony jest proces socjalizacji- zarówno pierwotnej jak i wtórnej, ponieważ człowiek, jako istota społeczna, kształtuje swoją osobowość w oparciu o kontakty z innymi ludźmi. Sprawna komunikacja może stać się narzędziem efektywnego działania w różnych obszarach ludzkiej aktywności. Skuteczne działanie każdej organizacji, jako wytworu ludzkiej działalności, opiera się na komunikacji interpersonalnej i grupowej.

1. Istota procesu komunikacji

O ważności procesu komunikowania się może świadczyć fakt, że leży on w centrum zainteresowania wielu nurtów socjologicznych, zaś różni autorzy wskazują na różne jego cechy i odmienne jego znaczenie. O komunikacji międzyludzkiej możemy powiedzieć zatem, że jest ona:

- mechanizmem, dzięki któremu istnieją i rozwijają się stosunki międzyludzkie i dzięki

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

któremu umysł ludzki wytwarza symbole, które przekazywane są w czasie i przestrzeni,
- podstawą istnienia społeczeństwa, gdyż wszelkie zachodzące procesy społeczne oparte są na przekazie i komunikowaniu,
- narzędziem, które pozwala egzystować społeczeństwu i wyróżnia człowieka spośród innych żywych istot,
- środkiem przekazywania norm grupowych i sprawowania kontroli społecznej,
- reakcją organizmu na bodźce,
- transmisją informacji, idei, emocji,
- wywołaniem odpowiedzi za pomocą symboli werbalnych,
- tworzeniem wspólnych pojęć, opinii, wierzeń[2].

Na podstawie tych definicji, które nie stoją ze sobą w opozycji, lecz wzajemnie się uzupełniają, można stworzyć jedną definicję uniwersalną:

„**Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki**”[3].

Najprostszy model komunikacji posiada 3 elementy:
- nadawca,
- komunikat,
- odbiorca.

Można go porównać do triady Arystotelesa, który proces komunikowania przedstawił następująco:
- osoba, która przemawia,
- mowa, którą wygłasza,
- osoba, która tego przemówienia słucha[4].

Refleksje Arystotelesa nad procesem komunikacji świadczą o tym, że postrzegano go jako ważny element procesów społecznych już w starożytności.

2. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego,* Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 12-13.

3. Tamże, s. 13.

4. Sobkowiak B., *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji,* Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2005, s. 30.

Pomiędzy nadawcą a odbiorcą mogą powstać różnego rodzaju przeszkody, zwane szumami w kanale komunikacyjnym, które osłabiają proces komunikacji. Do szumów tych zaliczyć możemy wysoki poziom hałasu, przeszkody fizjologiczne- np. zatłoczony lub zadymiony dymem papierosowym pokój, czy stan psychofizyczny odbiorcy. Mogą one również pochodzić od nadawcy, który jest wrogo nastawiony, egotyczny lub zaabsorbowany pracą[5].

Właściwy przebieg procesu komunikacyjnego wywołuje efekt sprzężenia zwrotnego- oddziaływanie nadawcy na odbiorcę a następnie odbiorcy na nadawcę. Taki przebieg komunikacji jest warunkiem porozumienia, opiera się ono na wyrażaniu swoich poglądów i akceptacji poglądów innych, wymianie informacji, intencji, oczekiwań, w taki sposób aby mogli z tego czerpać wszyscy uczestnicy procesu komunikacyjnego. Bez sprzężenia zwrotnego mamy do czynienia jedynie z monologiem nadawcy i brakiem pewności, czy komunikat był właściwie odebrany[6].

Oprócz wymienionych już szumów informacyjnych w literaturze spotyka się również inne bariery komunikacyjne, które wpływają na wymianę informacji oraz właściwy ich odbiór. Leżą one zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy, bywają zamierzone lub niezamierzone przez członków procesu komunikacyjnego. Należą do nich:

a) **filtrowanie-** zamierzona manipulacja nadawcy polegająca na zaniechaniu przedstawiania niekorzystnych informacji, np. pracownik, aby wywołać pozytywne wrażenie przedstawia przełożonemu tylko to co chciałby on usłyszeć.
b) **selektywna percepcja** – bariera leżąca po stronie odbiorcy, który zazwyczaj słyszy tylko to, co jest mu przydatne z punktu widzenia jego potrzeb, motywacji, doświadczenia, itp.
c) **przeciążenie informacyjne**- wada komunikatu polegająca na zbyt dużym ładunku informacyjnym, którego nie jest w stanie przetworzyć odbiorca. Odbiorca przyswaja wówczas tylko cześć informacji, co jest ze szkodą dla skuteczności komunikatu.
d) **emocje-** interpretacja komunikatu zależy od nastroju odbiorcy.
e) **język**- język przekazu niedostosowany do odbiorcy, jego poziomu wykształcenia, kwalifikacji, zawodu, lub obowiązującego w pewnych kręgach żargonu.
f) **niepokój informacyjny** – wywoływany stanami lękowymi odbiorców, którzy nie czują się dobrze w czasie oficjalnych spotkań. Wpływa on zarówno na nadawanie jak i na odbieranie komunikatów[7].
g) **dwuznaczność informacji**- (również związana z językiem) z komunikatem dwuznacznym możemy mieć do czynienia w sytuacjach używania różnego rodzaju

5. Stankiewicz J. *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 54.

6. Bieniok H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 14.

7. Bieniok H., s. 19 za Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 518-521.

skrótów lub żargonów. Dwuznaczność ta powstaje w sytuacji, gdy nie można zweryfikować, która z interpretacji komunikatu jest właściwa, np. przy braku specjalistycznego słownika[8].

Ogromne znaczenie w procesie komunikacji interpersonalnej oraz grupowej posiada kontekst kulturowy, który zwłaszcza w dobie globalizacji, ma wpływ na przepływ informacji pomiędzy jednostkami, grupami oraz organizacjami. Mając zatem na względzie możliwość wystąpienia wszelkich rodzajów barier, proces komunikacji należy opierać na wzajemnym dialogu z poszanowaniem **kontekstu** w jakim się on odbywa.

Przez kontekst ten rozumie się typ sytuacji, w której proces komunikacyjny zachodzi. **Możemy zatem wymienić następujące konteksty sytuacyjne:**

- **interpersonalny**- pomiędzy dwiema jednostkami,
- **grupowy**- komunikacja w obrębie grupy pomiędzy jej członkami,
- **organizacyjny**- komunikacja wewnątrz organizacji i między organizacjami,
- **publiczny-**nadawca komunikuje się z większą rzeszą odbiorców,
- **masowy**- proces odbywa się za pomocą mediów (prasy, radia, telewizji, Internetu),
- **międzykulturowy**- komunikacja odbywa się pomiędzy różnymi obszarami kulturowymi[9].

Komunikacja zawsze pochodzi z potrzeb nadawcy i to on dokonuje wyboru treści wiadomości, którą następnie musi zakodować, ale w sposób taki, aby jej odkodowanie przez odbiorcę i właściwa interpretacja jej znaczenia nie rodziła trudności komunikacyjnych. Przekaz ten bowiem wpływa na działanie odbiorcy lub zaniechanie tego działania w przypadku niezrozumienia lub braku zainteresowania przekazywaną treścią. Aby uniknąć jednostronności tego procesu należy pamiętać, że efektywna komunikacja zależy od podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, postaw, stopnia i rodzaju wykształcenia, społecznych doświadczeń i kultury nadawcy oraz odbiorcy[10].

2. Formy przekazywania informacji

Proces komunikacji w organizacji powinien wyrażać stosunek pomiędzy zadaniem, potrzebami i skutkami podejmowanych działań. Na wybór formy przekazywania komunikatów wpływa rodzaj planowanych zadań. Umiejętności komunikacyjne polegają przede wszystkim na właściwym doborze nośnika oraz kanału informacyjnego, a także możliwościach i zainteresowaniach odbiorcy[11].

Możemy wyróżnić dwie formy przekazywania komunikatów:

8. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza, Kraków-Kluczbork 2001, s. 291.
9. Sobkowiak B., s. 19.
10. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 196.
11. Tamże.

- formę werbalną,
- formę niewerbalną.

a) **Komunikacja werbalna** oparta jest na języku, jako głównym nośniku informacji. Poprzez język wyrażane są znaczenia idei i uczuć, pod warunkiem, że język komunikatu jest zrozumiały dla jego odbiorców. Język jest stosowany w definiowaniu myśli, uczuć, przedmiotów i doświadczeń, pozwala oceniać rzeczy, ludzi, uczucia zgodnie z posiadanym przez siebie systemem wartości. Pozwala również dyskutować i prezentować własne doświadczenia, przedstawiać hipotetyczne sytuacje. Dzięki językowi możemy kreować, podtrzymywać i zmieniać środowisko, wpływa on bowiem na wszelkie aspekty stosunków międzyludzkich. Może stanowić również źródło nieporozumień[12].

Pierwsza z form komunikowania werbalnego to **forma ustna,** która pojawiła się wraz z rozwojem mowy. Jej zaletą jest to, że sprzyja ona reakcji zwrotnej i wymianie poglądów, jest łatwa w użyciu, a przekaz ustny może być wspomagany przez środki komunikacji niewerbalnej. Wady tej formy komunikacji to głównie możliwość złej interpretacji słowa mówionego oraz brak trwałego zapisu[13].

Drugą formą komunikacji werbalnej jest **forma pisemna.** Ma ona charakter bardziej formalny niż forma usta i jest stosowana powszechnie na różnych płaszczyznach komunikacji między ludźmi. Może przybierać formę listu, e-maila, faksu. Zaletą tej formy komunikacji jest staranność jej przygotowania, a co za tym idzie większa dokładność. Pozostawia ona po sobie zapis. Dużą wadą jest jej charakter- formalny i zamknięty, co powoduje brak reakcji zwrotnej, zaś proces jej przygotowania sprawia, że jest ona o wiele bardziej pracochłonna niż forma komunikacji ustnej[14].

b) W procesie komunikacyjnym nad formą komunikatów werbalnych przeważa forma **komunikatów niewerbalnych** i choć stanowi ona jedynie wzmocnienie ustnej komunikacji werbalnej, to sygnały niewerbalne stanowią 65% całości komunikowania interpersonalnego. Na sygnały te składają się:
   - **kinezjetyka –** mimika twarzy, gestykulacja, ruchy ciała, spojrzenie, itp.,
   - **parajęzyk –** cechy wokalne głosu, ton, barwa, wysokość, tempo mówienia,
   - **samoprezentacja –** wygląd fizyczny człowieka, budowa ciała, ubiór, makijaż,
   - **dotyk –** uścisk dłoni, poklepywanie po plecach itp.,
   - **proksemika** – zachowanie dystansu w procesie interpersonalnym wynikającego ze struktury i charakteru relacji,
   - **chronemika –** punktualność, oczekiwanie, czas trwania rozmowy,
   - **elementy otoczenia**, które mogą pobudzać lub odstraszać[15].

12. Dobek-Ostrowska B., s. 25-26.
13.Tamże, s. 26-27.
14. Tamże, s. 27.
15. Tamże, s. 29-30.

3. Typy komunikowania

Ze względu na cel, jaki towarzyszy uczestnikom procesu komunikacyjnego możemy wyróżnić dwa jego typy:

- **Komunikowanie informacyjne**, którego celem jest kreowanie wzajemnego porozumienia i zrozumienia między uczestnikami procesu komunikacyjnego, a także dzielenie się wiedzą, wyjaśnianie i instruktaż. Ten typ komunikowania ma charakter wyłącznie informacyjny i jego celem jest prezentowanie danych, wiedzy, faktów i opinii w sposób neutralny i rzeczowy[16].
- **Komunikowanie perswazyjne**, którego głównym celem jest ustalenie prawdy, nie sama wymiana informacji. Zadaniem nadawcy jest nakłonienie odbiorcy do akceptacji nowych zachowań i postaw, bez stosowania środków przymusu, w sposób dobrowolny. Komunikacja o typie perswazyjnym posiada charakter interakcyjny- obaj uczestnicy procesu komunikacyjnego wchodzą w układ wzajemnego uzależnienia, gdzie nadawca realizuje potrzeby odbiorcy, odbiorca zaś akceptuje wpływ nadawcy[17].

4. Komunikowanie interpersonalne i grupowe

W ramach organizacji, w systemie komunikacji wewnętrznej mamy do czynienia z procesem komunikacyjnym przebiegającym na dwóch poziomach: interpersonalnym i grupowym.

Komunikowanie interpersonalne oparte jest na kontaktach osobistych i przebiega w dół na linii kierownik – pracownicy niższego szczebla. Efektywność procesów komunikowania zależy w głównej mierze od charakteru tych kontaktów. Osoba kierownika (menedżera) ogrywa kluczową rolę dla kształtowania tych kontaktów.

Wyróżniamy 4 typy kierowników (style kierowania):

- **typ autorytarny**- zachowuje duży dystans w stosunku do pracowników, odrzuca otwartość i efekt sprzężenia zwrotnego, blokuje kreatywność pracowników, nie dąży do poszerzenia wiedzy własnej i wiedzy pracowników. Wywołuje u pracowników uczucie niepewności, a nawet wrogości.
- **typ permisywny**- mało komunikatywny, introwertyk, ma trudności z wyrażaniem własnych myśli, oczekiwań i pragnień, z budowaniem pozytywnych relacji z otoczeniem, polegający na efekcie sprzężenia zwrotnego, w pracownikach budzi podejrzenie, że dąży do manipulacji i wykorzystywania podwładnych.
- **typ zapatrzony w siebie**- ceni jedynie własne pomysły, „głuchy" na informacje płynące od pracowników, nastawiony na autoprezentację. U podwładnych budzi wraże-

16. Tamże, s. 30-31.
17. Tamże, s. 32-33.

nie, że nie jest zainteresowany nawiązywaniem kontaktów, czują się oni niedoceniani i są do niego nastawieni niechętnie.

- **typ demokratyczny –** realizuje taktykę otwartości oraz sprzężenia zwrotnego. Ten typ przywódcy jest najbardziej efektywny w procesie komunikacyjnym firmy[18].

Komunikowanie grupowe- jego struktura jest uzależniona od wielkości firmy i liczby pracowników. Jest nieodłącznym elementem systemu komunikacyjnego każdej organizacji. Na gruncie każdej struktury powstają grupy- formalne i nieformalne. Do grup formalnych zaliczamy grupy nakazowe i zespoły zadaniowe, do nieformalnych zaś grupy przyjacielskie, towarzyskie i grupy interesów[19]

5. Kierunki komunikacyjne w organizacji

Oprócz formy, nośnika i celu, ważnym jest aby wymienić dwie płaszczyzny, na których może odbywać się komunikacja.

Pierwsza z nich- **komunikacja formalna** dzieli się na dwa rodzaje: komunikację pionową i komunikację poziomą.

a) **Komunikacja pionowa**, zwana również wertykalną, może ona posiadać zarówno charakter interpersonalny jak i grupowy. Komunikacja wertykalna jest dość spetryfikowana, jednokierunkowa, zaś przepływ informacji jest często utrudniony, gdyż jednostronny, zaś ich treść trudna do zweryfikowania. Dzieli się ona na komunikację pionową:
   - w dół,
   - w górę.

Komunikacja pionowa „w dół" to przekazywanie informacji, poleceń i decyzji związanych z realizacją zadań przez menedżera (przełożonego) podwładnym lub pracownikom niższego szczebla w hierarchii organizacji[20].

Inne cele tego typu komunikacji to doradzanie, ocena podwładnych i informowanie o poziomie wykonanego zadania, nagradzanie i karanie, wpływanie na ich zachowania i postawy[21].

18. Sobkowiak B., s. 189-190; Dobek-Ostrowska B. s. 114.
19. Sobkowiak B., s. 114-115.
20. Bieniok H. i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, Jak zarządzać w praktyce*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 226.
21. Sobkowiak B., s. 157-158.

Komunikacja pionowa w „górę" to przekazywanie informacji w odwrotnym kierunku, czyli od podwładnych do przełożonych, zazwyczaj bezpośrednich. Składają się na nie zarówno sprawozdania, jak i sugestie dotyczące realizacji zadań[22].

Ten typ komunikacji umożliwia występowanie sprzężeń zwrotnych, próśb o pomoc i decyzje, o ile przełożony hołduje zasadzie otwartości i demokratycznemu modelowi zarządzania[23].

b) **Komunikacja pozioma**, zwana horyzontalną – również posiada charakter formalny. Ma ona miejsce w procesach komunikacyjnych grup roboczych i zadaniowych, ich współdziałaniach, zarówno na poziomie personelu kierowniczego różnych jednostek organizacyjnych jak i pracowników szeregowych, znajdujących się na tym samym poziomie na drabinie hierarchii firmy[24].

Główne cele komunikacji horyzontalnej to koordynacja działań, uzupełnianie zasobów informacyjnych, nawiązywanie współpracy i łagodzenie konfliktów pomiędzy pracownikami, wzmacnianie więzi, zacieśnianie współpracy pomiędzy komórkami. Do jej ograniczeń możemy zaliczyć rywalizację, brak motywacji, przeładowanie informacyjne, lub też bariery fizyczne[25].

Kontakty pomiędzy pracownikami i wymiana informacji w procesie komunikacyjnym o charakterze poziomym dają okazję do nawiązywania stosunków koleżeńskich, poza oficjalnymi kanałami informacja przekazywana jest na płaszczyźnie nieformalnej. Relacje zbliżające do siebie pracowników dobierających się na zasadzie sympatii lub podobieństw poglądów tworzą sieci komunikacyjne- czyli formę **komunikacji nieformalnej.**

Sieć komunikowania jest wzorcem w jaki układa się porozumiewanie w grupach. Informacje przenoszone są nieformalnie i niezależnie od zajmowanych szczebli na drabinie hierarchii firmy. Ten sposób porozumiewania się generuje autonomię członków grupy i ich satysfakcję [26].

Najbardziej powszechne sieci komunikacyjne to:

- gwiazda,
- Y,
- łańcuch,

22. Bieniok H. i Zespół, s. 226.

23. Sobkowiak B., s. 157-158.

24. Bieniok H. i Zespół s. 226; Griffin R.W., „*Podstawy zarządzania organizacjami*", PWN, Warszawa 1997, s. 562.

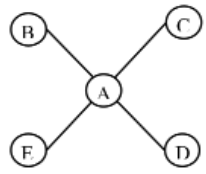
25. Stankiewicz J., s. 25-27.

26.Tamże, s. 27.

- okrąg,
- każdy z każdym.

Wzorzec „gwiazda" (koło)

Model scentralizowany, z jedną osobą centralą (A) i pozostałymi peryferyjnymi (B,C,D,E). Osoba centralna jest w tym modelu uprzywilejowana, gdyż ma bezpośredni kontakt z pozostałymi członkami grupy, pozostali członkowie natomiast nie mają bezpośredniego kontaktu ze sobą, ich kontakt odbywa się poprzez osobę centralną[27].

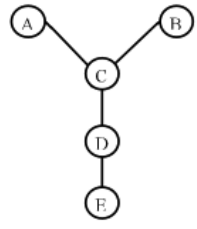


Rys. 1 Wzorzec „gwiazda" (koło)

Źródło: Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji za Bavelas 1968, 1979, Leavitt 1951, Shaw 1978.

Wzorzec „Y"

Mniej scentralizowany niż poprzedni model. Pozycja jednego z pracowników (E) jest bardziej peryferyjna niż pozostałych, co świadczy o jego większej autonomii, gdyż nie jest kontrolowany przez osobę centralną (w tym przypadku C). Przebieg informacji skierowany jest do osoby centralnej, która następnie podejmuje decyzję i kieruje informacje do osoby położonej na peryferiach[28].



Rys. 2 Wzorzec „Y"

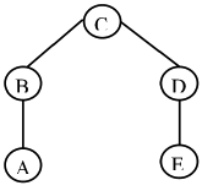
Źródło: Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji za Bavelas 1968, 1979, Leavitt 1951, Shaw 1978.

Wzorzec „łańcuch"

Sieć typu „łańcuch" charakteryzuje się tym, że istnieją takie pozycje pracowników, które umożliwiają kontakty z pozostałymi członkami grupy za pośrednictwem innej

27. Tamże, s. 28-29.
28. Tamże, s. 29.

jednostki. W tego typu sieci nie ma uczestników, którzy zajmują dominującą pozycję, ale są tacy, których pozycja jest zdominowana, zaś komunikacja pracowników na niektórych pozycjach odbywa się za pośrednictwem innej jednostki. Sieć łańcuch: charakteryzuje się w miarę wyrównanym przepływem informacji pomiędzy uczestnikami procesu komunikacyjnego, z tym, że peryferyjni pracownicy kontaktują się jedynie z jedną osobą (A,E)[29].

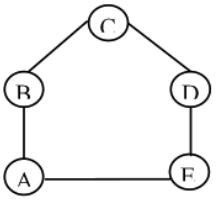


Rys. 3 Wzorzec „łańcuch"

Źródło: Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji za Bavelas 1968, 1979, Leavitt 1951, Shaw 1978.

Wzorzec „okrąg"

Wzorzec ten charakteryzuje się tym, że istnieje możliwość bezpośredniego komunikowania się każdego stanowiska z dwoma sąsiednimi i jedynie pośrednio z pozostałymi. W tym modelu każde stanowisko komunikacyjne jest równorzędne[30].



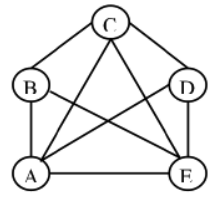
Rys. 4 Wzorzec „okrąg"

Źródło: Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji za Bavelas 1968, 1979, Leavitt 1951, Shaw 1978.

Wzorzec "każdy z każdym"

W tym modelu komunikacja jest rozwinięta na takim poziomie, że każdy z pracowników może komunikować się z każdym, nie ma pozycji zdominowanych ani dominujących, pozycji centralnych lub peryferyjnych, czy uprzywilejowanych występuje w nim swobodny przepływ informacji (jest zdecentralizowany podobnie jak „łańcuch" czy „okrąg")[31].

29. Tamże.
30. Tamże.
31. Tamże.



Rys. 5 Wzorzec „każdy z każdym"

Źródło: Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji za Bavelas 1968, 1979, Leavitt 1951, Shaw 1978.

6. Znaczenie procesu komunikowania w organizacji

Dla rozwoju działalności organizacji komunikowanie się odgrywa ogromną rolę, służy gromadzeniu informacji i staje się narzędziem w kreowaniu jej wizerunku oraz opracowywaniu strategii skutecznego działania.

Komunikowanie się jest istotnym procesem w każdej zorganizowanej całości. Dążenie do uzyskania doskonałości w zarządzaniu powinno opierać się na doskonaleniu umiejętności komunikacyjnych, wiążą się bowiem one z podstawowymi funkcjami zarządzanie: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem[32].

Planowanie wiąże się ściśle z komunikacją, opiera się ono na jej efektach zarówno w trakcie prognozowania, formalizowania celów działalności organizacji, a także kierunków, sposobów i środków ich realizacji. Aby można było właściwie skonstruować efektywny plan, ważna jest właściwa współpraca z jego wykonawcami oraz dostosowanie do nich form i treści przekazu. W procesie komunikowania należy unikać dowolności interpretacji, ważne są niekiedy dodatkowe objaśnienia, by treść komunikatu można było przyłożyć do możliwości i cech osobowości wykonawców planu. Skuteczne motywowanie pracowników wymaga od kierownictwa zdolności do empatii, która wiąże się z umiejętnością słuchania ze zrozumieniem oraz indywidualnego do nich podejścia. Skuteczne oddziaływanie na podwładnych opiera się na aktywnym komunikowaniu, zarówno ustnym, jak i pisemnym. Rolą menedżera jest tworzenie i komunikowanie różnych informacji, w taki sposób, aby wzmogły zaangażowanie pracowników w misje przedsiębiorstwa, jego cele, strategię, uzyskiwane wyniki, itp. Skuteczna kontrola również zależy od właściwego procesu komunikacyjnego, zwłaszcza od zaprojektowania modelu komunikacji ze sprzężeniem zwrotnym. Bardzo ważnym aspektem funkcji kontrolującej procesu komunikacyjnego jest stworzenie możliwości konfrontacji postawionych celów z rzeczywistymi osiągnięciami, ustalania odchyleń oraz podejmowania właściwych działań zapobiegających tym odchyleniom. Przy funkcji kontrolnej istotną rolę pełnią procesy komunikacji interpersonalnej- sygnały werbalne i niewerbalne, dru-

32. Stankiewicz J., s. 15.

gorzędną zaś formalne drogi komunikacyjne- np. oficjalne pisma. W procesie komunikacyjnym najważniejsza jest bowiem informacja zwrotna, płynąca od faktycznych realizatorów przedsięwzięć. Dzięki niej kierownicy zapoznają się z realną rzeczywistością, plusami i minusami warunków otoczenia, co ułatwia zarządzanie organizacją[33].

7. Podsumowanie – rola procesu komunikacji w rozwoju i funkcjonowaniu grup społecznych

Proces komunikacji jest podstawą funkcjonowania każdej grupy- zarówno pierwotnych grup społecznych takich jak rodzina czy kręgi koleżeńsko-przyjacielskie, jak też wtórnych, czyli różnego rodzaju organizacji, stowarzyszeń oraz firm. Prawidłowy przebieg tego procesu spaja grupę tworząc poczucie więzi i przynależności. W grupach pierwotnych jakość komunikacji odciska się na jakości więzi uczuciowych oraz przygotowaniu do pełnienia ról społecznych, głównie tych, które wynikają z tradycji, gdyż wywiera wpływ na całokształt procesu socjalizacji pierwotnej. Coraz mocniej akcentuje się rolę procesu komunikowania również w grupach wtórnych, które oparte są na więzi rzeczowej. Sprawna komunikacja, zwłaszcza zawierająca element sprzężenia zwrotnego, wpływa na krystalizację celów grupowych, zacieśnianie więzi pomiędzy członkami organizacji oraz sprzyja sprawnej współpracy, ukierunkowanej na wykonanie zamierzonego zadania. Szczególną rolę odgrywa tu komunikacja nieformalna, która może przybrać formy różnych sieci komunikacyjnych, kształtujących szczególny rodzaj więzi grupowej. Zamierzeniem każdej organizacji jest sprawne i długotrwałe działanie, przynoszące zamierzone efekty. Nie może się ono odbywać bez komunikacji, która jest podstawą funkcjonowania każdej grupy, dlatego nieuwzględnianie praw rządzących tym procesem na każdym etapie zarządzania – w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu jest niemożliwe.

Literatura

1. Bieniok H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
2. Bieniok H. i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, Jak zarządzać w praktyce*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
3. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego,* Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004.
4. Griffin R.W., „*Podstawy zarządzania organizacjami*", PWN, Warszawa 1997.
5. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza, Kraków-Kluczbork 2001.
6. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

33. Tamże, s. 15-17.

7. Sobkowiak B., *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2005.
8. Stankiewicz J. *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.

Summary

Interpersonal and groups communication in the organization

In the article there is presented the communication process which is the basics of functioning of the organization as a part of social reality.

There is also demonstrated the concept of communication process itself and the basic issues which are related to its forms, types of interpersonal and groups communication. What is more, there is also illustrated means of communication and forms of network of communication in groups.

There is described the essential role of communication in the process of managing of the organization.

Katarzyna Ochnik[1]

Skłonność studentów do podejmowania ryzyka jako przejaw przedsiębiorczości

Streszczenie

Autorka podejmuje temat ryzyka jako jednego z determinantów przedsiębiorczości. Ryzyko jest elementem życia każdego człowieka od początku naszego istnienia, popycha do działania oraz kształtuje postawę przedsiębiorczą. Studenci już na tym etapie swojego życia wykazują chęć do podejmowania ryzyka, a tym samym kształtują w sobie postawę przedsiębiorczą. Aby dowiedzieć się z czym studenci wiążą ryzyko, czy lubią je podejmować przeprowadzono badania na grupie 90 studentów, którzy w tym roku kończą studia pierwszego stopnia. Przeprowadzone badania pokazują że studenci wiążą ryzyko z sytuacją zagrożenia, ale także z zyskiem. Mimo, że rzadko inwestują, to wykazują dużą skłonność do ryzyka, co przejawia się w różnych trudnych sytuacjach.

Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznym elementem życia każdego człowieka. O ryzyku mówimy, gdy stajemy przed problemem zmuszającym nas do podjęcia decyzji, bądź gdy podejmujemy decyzje nie zmuszani do tego sytuacja zewnętrzną. Ryzyko towarzyszy wszelkim przejawom egzystencji człowieka, jest obecne w każdym działaniu i stanie. Natomiast działanie w warunkach ryzyka jest nieodłącznym elementem każdej gospodarki, a szczególnie gospodarki rynkowej. Dzięki temu firmy mogą się rozwijać, mają szanse na osiągnięcie potencjalnego zysku bądź straty. W literaturze sformułowano wiele definicji mówiących o tym, czym jest ryzyko. Jest to skłonność do podejmowania decyzji lub zadań, które maja różne skutki, a których nie możemy do końca przewidzieć. Ryzyko jest także jednym z determinantów przedsiębiorczość

Aby mówić o ryzyku należy poznać istotę przedsiębiorczości, gdyż przedsiębiorczość to nie tylko zespół cech, czy prowadzenie działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość możemy rozpatrywać jako proces i jako zespół cech. Zdaniem J. Targalskiego przed-

1. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Koło Naukowe TOP MANAGER.

siębiorczość to ponadczasowe zjawisko społeczno-gospodarcze[2]. P. Drucker podkreśla, iż przedsiębiorczość nie zajmuje się cechami przedsiębiorców, ale ich zachowaniem oraz działaniami, które podejmują na rynku, a które prowadzą do kształtowania zachowań przedsiębiorczych. Na szczególną uwagę zasługuje podejście procesowe określające przedsiębiorczość jak zespół działań ukierunkowanych na wykorzystanie prekursorskiego pomysłu, aby osiągnąć korzyści na rynku. W procesie tym znaczące są kreatywność i innowacja, aktywność i umiejętność wykorzystania pomysłów oraz ryzyko lub niepewność. N. Churchil, który był przedstawicielem podejścia procesowego określa przedsiębiorczość jako „proces odkrywania i kształtowania możliwości, dla stworzenia nowych wartości poprzez innowacje, pozyskanie potrzebnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości"[3].

Zależność pomiędzy przedsiębiorczością a ryzykiem

Znany autor Griffin przedstawia pojęcie przedsiębiorczości jako proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka. Natomiast przedsiębiorca to ktoś, kto podejmuje działania objęte mianem przedsiębiorczości, organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko"[4].

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorczości definicji ryzyka jest wiele. Wynika to z wielu rodzajów ryzyka, a także ze specyficznego charakteru tego zjawiska. Występuje ono w gospodarce, polityce, ekonomii. Jest obiektem zainteresowania wśród socjologów, psychologów i ekonomistów. Pojawia się w wielu dziedzinach życia, dlatego też jest bardzo różnie definiowane. Na co dzień ryzyko kojarzy się nam z możliwością osiągnięcia zysku lub poniesienia straty, a także z prawdopodobieństwem, że dany problem będzie rozwiązany zgodnie z naszymi oczekiwaniami bądź nie.

W ujęciu słownika języka polskiego i słownika wyrazów obcych ryzyko określane jest jako:

- przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, niepewny;
- możliwość, że coś się uda lub nie,
- próba zdecydowania się na wyżej wymienione przedsięwzięcie;
- prawdopodobieństwo zajścia szkody, straty, niebezpieczeństwa[5].

Pojęciem, które ściśle wiąże się z ryzykiem jest niepewność. Oba pojęcia są od siebie zależne, kiedy wzrasta niepewność rośnie też ryzyko. Ryzyko określane jest także jako

2. J. Targalski, A. Francik (red.), Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą : teoria i praktyka, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 13-22.
3. Tamże, s. 19.
4. Tamże, s. 20.
5. Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1993, Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1995.

proces ulegający ciągłym zmianom, podobnie do działalności gospodarczej, a jego poziom zmienia się tak dynamicznie jak sytuacja rynkowa.

W literaturze wyróżnia się wiele rodzajów ryzyka i różne są jego klasyfikacje. Trzy podstawowe rodzaje to:

- ryzyko właściwe – oparte na wyliczeniach, prawdopodobieństwie;
- ryzyko subiektywne – związane z subiektywną oceną rzeczywistości,
- ryzyko obiektywne – wynikające z niemożliwości przewidzenia ryzyka danego zjawiska[6]

Ryzyko to także sytuacja wymagająca podjęcia decyzji, w której istnieje niepewność, co do przyszłych zdarzeń, ale osoba decydująca posiada subiektywne informacje o tym, jak rozkłada się prawdopodobieństwo ukształtowania się sytuacji i rozwoju wydarzeń w przyszłości. Ryzyko może prowadzić do sukcesu tylko wtedy, gdy człowiek podejmuje je z pełną świadomością. Kiedy swoje decyzje opiera na analizie szans i zagrożeń, intuicji i doświadczeniach.[7] Osoba przedsiębiorcza to taka, która zna realia obszaru w którym działa, poznaje rynek, potencjalnych kooperantów oraz potrafi podejmować decyzje, których skutki mogą być różne. Osoba taka wyróżnia się także dynamizmem w działaniu oraz skłonnością do podejmowania ryzyka. Aby podjąć ryzyko człowiek musi wykazać się odwagą, która cechuje też osobę przedsiębiorczą.

Wyniki badań

Badania dotyczące skłonności studentów do podejmowania ryzyka zostały przeprowadzone przeze mnie w kwietniu 2012 roku w grupie 90 studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach. Badani studenci III roku studiów licencjackich stacjonarnych reprezentowali następujące kierunki studiów: zarządzanie, administrację i logistkę. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z osiemnastu pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru. Założono, że studenci Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach chętnie podejmują ryzyko, gdyż wiąże się ono dla nich z możliwością osiągnięcia zysku. Charakterystykę badanej populacji przedstawiono w tab.1. W badaniu wzięło udział po 30 studentów z każdego kierunku studiów. Zdecydowaną większość z nich stanowiły kobiety.

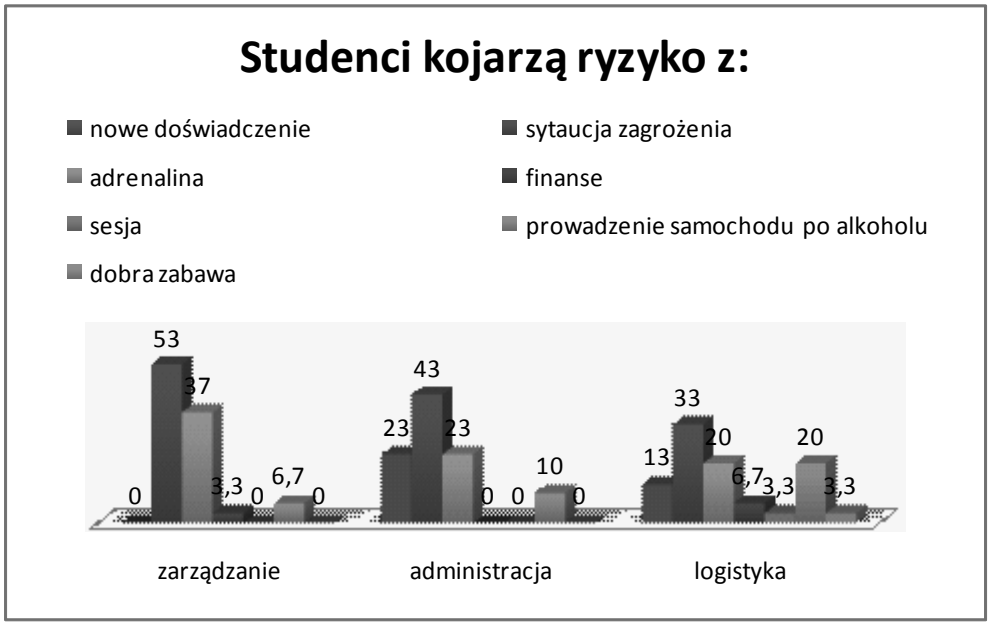
6. A. Zachorowska, Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2006, s. 55-73.
7. Tamże.

Tab.1. Charakterystyka badanej zbiorowości

	Zarządzanie	Administracja	Logistyka	Razem
Kobieta	22 (24,4%)	26 (28,9%)	18 (20%)	66 (73,3%)
Mężczyzna	8 (8,9%)	4 (4,4%)	12 (13,3%)	24 (26,7%)
Razem	30 (33,3%)	30 (33,3%)	30 (33,3%)	90 (100%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

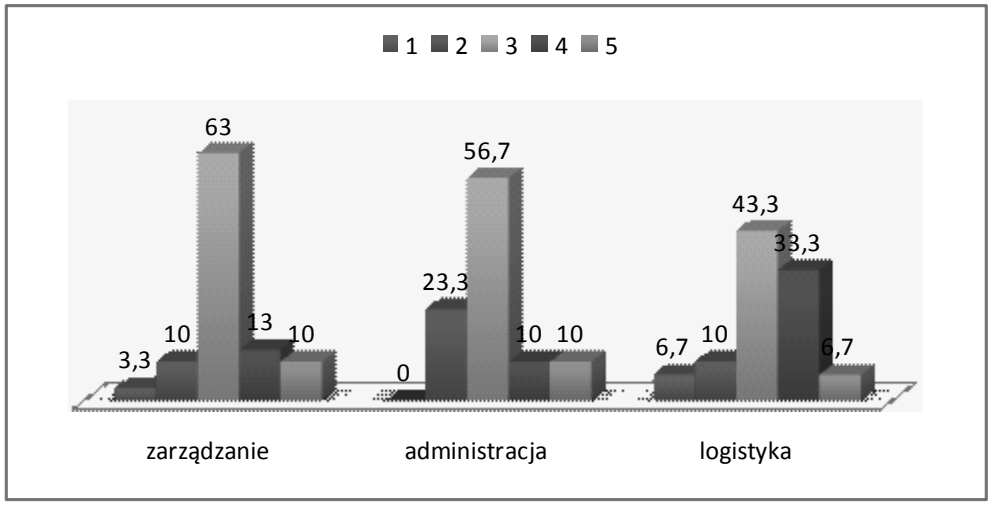
Jak wynika z badań ryzyko najczęściej kojarzy się studentom z sytuacją zagrożenia, nowymi doświadczeniami i adrenaliną (rys. 1). Wiążąc ryzyko z sytuacją zagrożenia być może kierują się zdobytym doświadczeniem. Niewielu studentów inwestuje i prawdopodobnie dlatego nie kojarzy ryzyka z finansami. Istotny odsetek badanych osób wiązał ryzyko także z jazdą samochodem po alkoholu.



Rys. 1. Skojarzenia studentów związane z ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

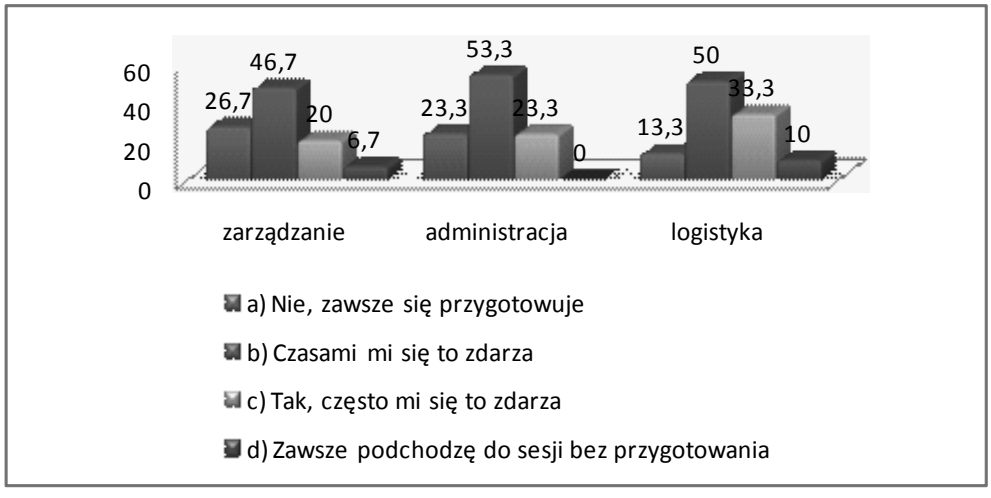
Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwala na stwierdzenie, że studenci są gotowi ponieść umiarkowane ryzyko (rys. 2). Tylko niewielki odsetek badanych podjąłby bardzo duże albo bardzo małe ryzyko. Oznacza to, że studenci nie są skłonni ryzykować nadmiernie, ale także starają się wykorzystać nadarzające się okazje, dlatego podejmują działania o średnim stopniu ryzyka.



Rys. 2. Stopnień, w jakim studenci podejmują ryzyko (skala od 1-5 gdzie 1 oznacza najniższy stopień a 5 najwyższy stopień ryzyka)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

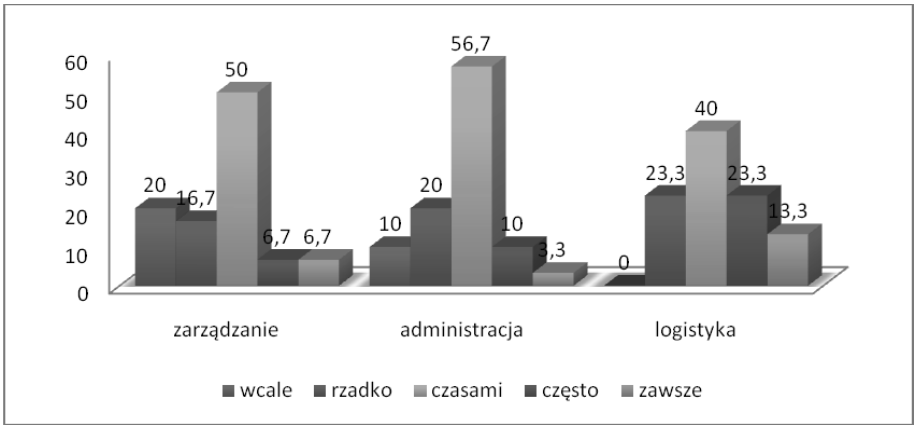
Kolejne pytanie badawcze dotyczyło ryzyka związanego z sesją egzaminacyjną. Analiza danych przedstawionych na rys. 3. pozwala stwierdzić, że studenci na ogół przygotowują się do zaliczeń i egzaminów, tylko niekiedy zdarza im się pójść na zaliczenie bez przygotowania. W ten sposób redukują ryzyko niepowodzenia podczas sesji. Można zatem stwierdzić, że większość studentów unika stresu związanego z egzaminami poprzez rzetelne przygotowanie się do nich.



Rys. 3. Przygotowanie studentów do egzaminów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

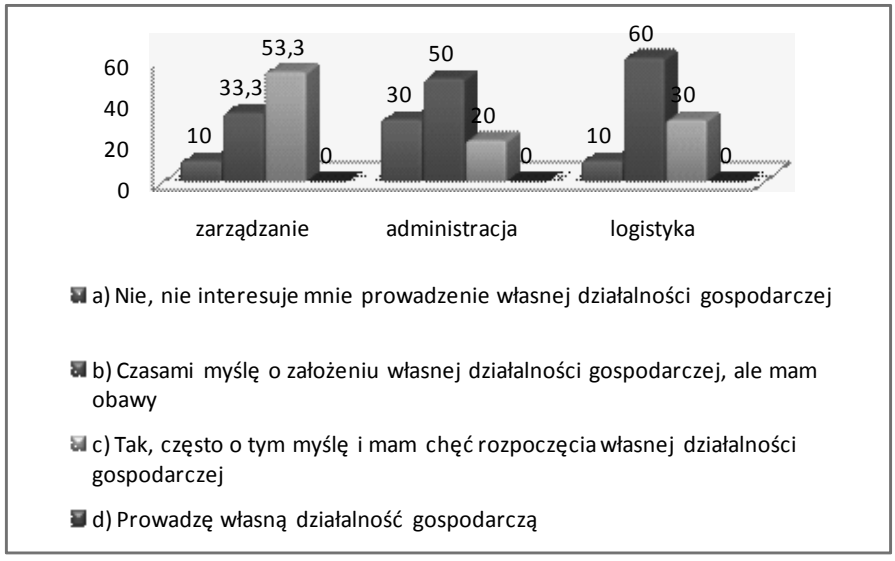
Z badań wynika, że najliczniejszą grupę respondentów stanowią studenci, którzy czasami korzystają z niedozwolonych pomocy naukowych na egzaminach (rys. 4). Najbardziej ambitną grupą okazali się studenci zarządzania, aż 20% z nich nie korzysta z pomocy na egzaminach, co oznacza, że nie lubią ponosić tego rodzaju ryzyka. Można przypuszczać, że są oni zorientowani na wyniki i dążą do osiągnięcia zamierzonych celów w sposób uczciwy. Natomiast największą skłonność do ryzyka wykazali studenci logistyki, wśród których co 10 badany zawsze podczas egzaminów sięga po niedozwolone pomoce.



Rys. 4. Częstotliwość korzystania z niedozwolonych pomocy naukowych na egzaminach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

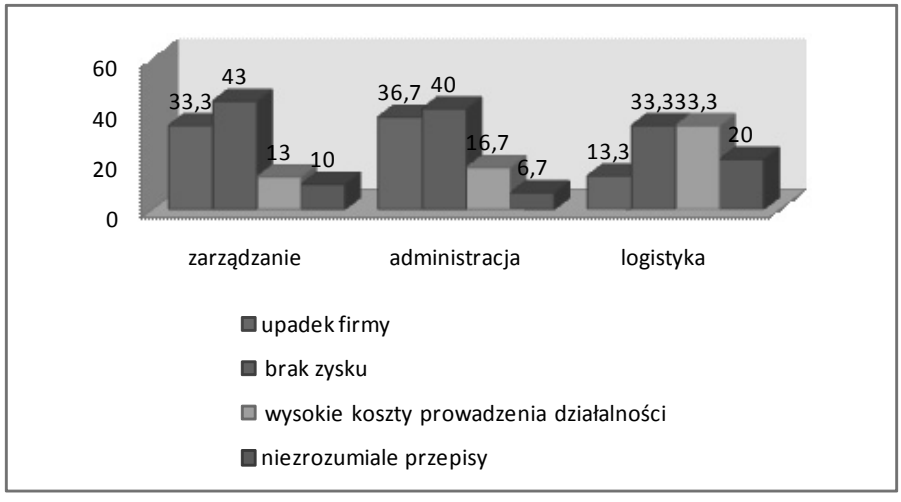
Następna grupa pytań podejmuje tematykę działalności gospodarczej i ryzyka z nią związanego. Na rys. 5 przedstawiono wyniki badań dotyczące skłonności studentów do podejmowania ryzyka związanego z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Jak wynika z danych żaden z badanych respondentów nie prowadzi własnej działalności gospodarczej, co niewątpliwe wiąże się ze stacjonarnym charakterem podjętych studiów. Domniemywać można również, że studenci nie posiadają własnych środków pieniężnych na podjęcie takich inwestycji. Można jednak przypuszczać, że znaczna grupa studentów byłaby skłonna do podjęcia tego ryzyka.



Rys. 5. Zainteresowanie studentów założeniem własnej działalności gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

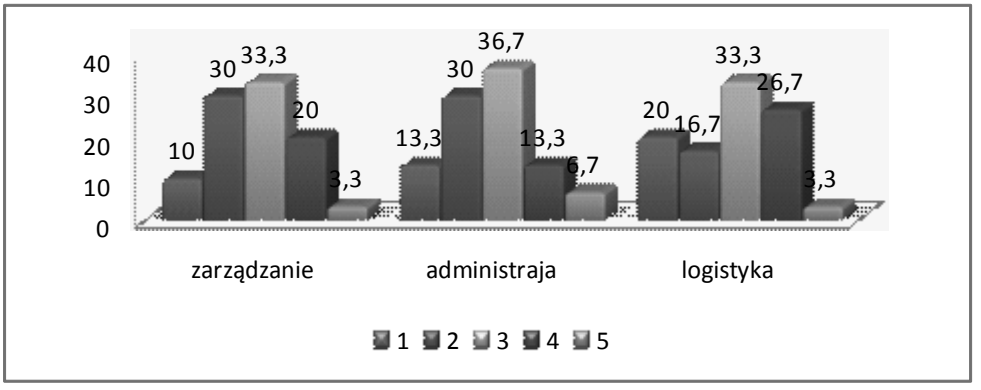
Powszechnie wiadomo, że założenie działalności gospodarczej wiąże się ze znacznym ryzykiem, które jest zależne od branży w jakiej działa lub będzie działać przedsiębiorstwo. Studenci zarządzania i administracji najbardziej obawiają się upadku firmy oraz braku rentowności (rys. 6). Dla studentów logistyki największym źródłem ryzyka jest brak zysk oraz wysokie koszty prowadzenia działalności. Najmniejszy odsetek respondentów wiąże ryzyko działalności gospodarczej z zawiłymi przepisami.



Rys. 6. Źródła ryzyka kojarzonego przez studentów z działalnością gospodarczą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

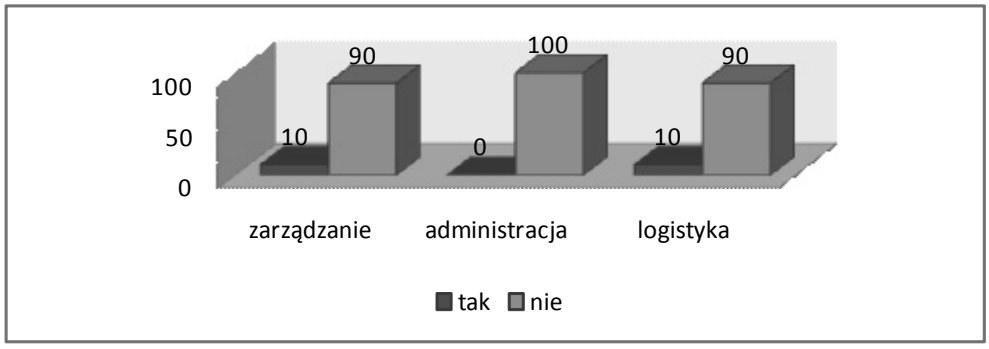
Mimo trudnej sytuacji na rynku i rosnącego poziom bezrobocia, studenci są skłonni wziąć kredyt inwestycyjny (rys. 7) być może na założenie i prowadzenie działalności gospodarczej, o której myślą. Co prawda jest to średni poziom skłonności, co może się wiązać z chęcią wzięcia niewielkiego kredytu i umową na stosunkowo krótki okres czasu, ale mimo to stanowi sygnał, że studenci chcą podejmować ryzyko i być przedsiębiorcami.



Rys. 7. Skłonność studentów do wzięcia kredytu na dowolną inwestycję (skala od 1-5 gdzie 1 oznacza najniższy stopień a 5 najwyższy stopień skłonności)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

Z analizy badań wynika, że tylko niewielki odsetek studentów inwestuje na Giełdzie Papierów Wartościowych (rys. 8). Wiąże się to zapewne z brakiem środków finansowych, które mogłyby być przeznaczone na tego typu przedsięwzięcie. Brak tego typu inwestycji w grupie studentów administracji może to być spowodowany brakiem informacji o funkcjonowaniu i zasadach inwestowania w papiery wartościowe – w programie studiów na kierunku zarządzanie są przedmioty, które ułatwiają poznanie funkcjonowania GPW i mogą zachęcać do tego typu inwestycji. Motywy gry na giełdzie są rożne. Najczęstsze odpowiedzi wskazują, że jest to sposób na pomnożenie oszczędności.



Rys. 8. Inwestycje studentów na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań, przedstawionych w procentach.

Zakończenie

Podsumowując ryzyko związane jest z każdą dziedzina życia człowieka, dostrzegane jest także w życiu człowieka młodego, studenta. Może ono kojarzyć się z zyskiem lub stratą, lecz ludzie młodzi podchodzą do niego z większym optymizmem i nadzieją na zyski. Badanie pokazało, że studenci to osoby skłonne do podejmowania ryzyka. Przejawia się to w sposobie radzenia sobie z zaliczaniem egzaminów oraz w chęci uruchomienia własnej działalności gospodarczej w przyszłości. Podejmowanie ryzyka przez młodych jest jednak często ograniczane niewielkim kapitałem, jakim dysponują. Niewątpliwe cechuje ich jednak zapał do działania.

Literatura

1. Targalski J., Francik A., *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą : teoria i praktyka*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
2. Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1993, Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1995.
3. Zachorowska A., *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
4. Monkiewicz J., *Ubezpieczenia podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2000.
5. Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
6. Sobiecki R., *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa 2003.

Summary

The following article presents a risk as one of determinants of the entrepreneurship. The risk is an element of the life of every man. The risk motivates to action and shapes the enterprising conduct. Students at this stage of their life, demonstrate willingness to take risk and shape the enterprising conduct in themselves. Conducted examinations show that students associate the risk with the danger, but also at a profit. Even though the students don't invest, they are willing to the risk, which associate at a profit.

Lucyna Panasiuk-Żurawska[1]

Student w homogenicznych i heterogenicznych grupach społecznych a rozwój przedsiębiorczości indywidualnej

Streszczenie

Niniejszy artykuł omawia wpływ uczestnictwa studenta w grupach o strukturze homogenicznej i heterogenicznej na rozwój jego przedsiębiorczości indywidualnej. Tekst składa się z trzech części. W pierwszej autorka omawia zjawisko przedsiębiorczości w dwóch aspektach – procesu i postawy oraz definiuje pojęcie przedsiębiorczości indywidualnej. W części drugiej koncentruje się na ukazaniu okresu studiów jako procesu wzmożonej interakcji społecznej. Na końcu autorka wskazuje wady i zalety uczestnictwa jednostki w grupach społecznych o strukturze homogenicznej i heterogenicznej w kontekście przedsiębiorczości indywidualnej.

Wprowadzenie

Okres studiów jest czasem silnej interakcji społecznej. W myśl art. 204. Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym" studenci mają prawo zrzeszania się w akademickich organizacjach studenckich, tj. koła naukowe, zespoły artystyczne czy sportowe. W skład organizacji studenckich wchodzą także wszelkiego rodzaju korporacje akademickie, oddziały stowarzyszeń działających na mocy prawa o stowarzyszeniach, kluby dyskusyjne, kluby zainteresowań a także organizacje o charakterze duszpasterskim. Wspomniane grupy odgrywają istotną rolę w życiu społeczności uniwersyteckiej – pozwalają studentom na poszerzanie wiedzy, rozwijanie zainteresowań i doskonalenie praktycznych umiejętności. Interesujący z punktu widzenia nauk społecznych jest wpływ działalności jednostki w strukturach tych organizacji na rozwój przedsiębiorczości indywidualnej u studentów. Czym jest przedsiębiorczość indywidualna? Czy lepiej kształtuje się ona u studentów funkcjonujących w strukturach grup jednorodnych czy

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

zróżnicowanych? Po co studenci zakładają, wkraczają bądź funkcjonują w grupach? Co decyduje o ich wyborze? Próbę odpowiedzi na te i inne pytania stanowi niniejszy artykuł.

1 Dwa wymiary przedsiębiorczości – proces i postawa. Pojęcie przedsiębiorczości indywidualnej.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość definiowana jest w dwojaki sposób, jako proces oraz jako postawa.[2] Rozumiana jako proces koncentruje się głównie na kreowaniu nowych przedsiębiorstw (firm) i stymulowaniu ich rozwoju. Z kolei przedsiębiorczość w wymiarze postawy utożsamiana jest z cechą osobowości człowieka. J. Korpysa zauważa, iż przedsiębiorczość w pierwszym znaczeniu jest kontynuacją teorii stworzonej przez klasyków i neoklasyków, gdzie termin ten sprowadza się m.in. do zorientowania na rozpoczęcie działalności gospodarczej, tworzenia innowacji w postaci nowych produktów i usług, aktywnego poszukiwanie źródeł finansowania, nieustannego analizowania ryzyka związanego z inwestycją a także konstruktywnej ewaluacji efektów. Przedsiębiorczość jako postawa jest według badacza *„zespołem cech i funkcji ludzkich warunkujących działania jednostek w celu zmieniania i ulepszania rzeczywistości”.* W tym wymiarze przedsiębiorczość jawi się jako wyjątkowy rodzaj aktywności człowieka, która przynosi korzyści zarówno jemu jak i jego otoczeniu. Słownik ekonomiczny definiując przedsiębiorczość jako postawę, nieco enigmatycznie, podaje, iż jest ona *„zespołem cech opisujących szczególny sposób postępowania człowieka”*. Wyróżnikami postawy przedsiębiorczej u jednostki są tu: *dynamizm, aktywność, skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność przystosowywania się do zmieniających się warunków, postrzeganie szans i ich wykorzystywanie, innowacyjność i motoryka.*[3] Odwołując się do wiedzy ogólnej, w języku potocznym przymiotnik „przedsiębiorczy” najczęściej definiujemy jako „chętny do podejmowania różnych spraw i umiejący je pomyślnie załatwić”, a za synonimy tego słowa uważamy takie wyrazy jak: zaradny, obrotny, operatywny, etc., co tylko wzmacnia, najwyraźniej silnie ugruntowaną w świadomości społecznej, percepcję przedsiębiorczości jako postawy. Wspomniane dwa wymiary przedsiębiorczości uzupełniają się wzajemnie, przy czym można zaryzykować tezę, iż wymiar przedsiębiorczości jako postawy jest tym pierwotnym, który determinuje zapoczątkowanie procesu.

Swego rodzaju paralelę definicyjną można zastosować przy próbie odpowiedzi na pytanie czym jest przedsiębiorczość indywidualna. W myśl powyższych rozważań,

2. Korpysa J., *Uwarunkowania przedsiębiorczości studentów – rezultaty badań*, [w:] Kopycińska D. [red.] *Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce,* Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, 2007, s. 229.

3. Janowski A., *Słownik ekonomiczny*, Kraków, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, 1998, hasło: przedsiębiorczość.

przedsiębiorczość indywidualna może być procesem (rozumianym technicznie) – samodzielne założenie i prowadzenie własnego przedsiębiorstwa, lub postawą – ukierunkowaniem na rozwój osobisty, nastawieniem na zdobywanie wiedzy, doświadczenia; formą swoistego *self creation*, która motywuje jednostkę do awansu społecznego. J. Strojny zauważa, iż osoba przedsiębiorcza to taka, *„która w postaci przedsięwzięć gospodarczych realizuje trwałą kompetencję do dynamicznego reagowania na zjawiska pojawiające się w otoczeniu, uzyskując efekt w postaci przejścia na wyższy poziom rozwoju".*"[4]

W dalszej części artykułu przedsiębiorczość indywidualna rozumiana będzie właśnie jako proces lub postawa, gdyż to ujęcie w pełni koresponduje z tematem niniejszej pracy. Student zakładający, wkraczający bądź funkcjonujący w homogenicznych i heterogenicznych grupach społecznych, tj. koła naukowe, organizacje studenckie czy stowarzyszenia, wydaje się być ciekawym przedmiotem badań w kontekście rozwoju jego przedsiębiorczości indywidualnej.

2. Studia – okres silnej interakcji społecznej

Czas studiów dostarcza jednostce niezwykle barwnej i bogatej oferty partycypacji w grupach. Liczne badania interdyscyplinarne pokazują, iż społeczne obcowanie jednostek ze sobą ma nie tylko korzystny wpływ na rozwój ich cech osobowości, kompetencji komunikacyjnych czy umiejętności współdziałania, ale także istotnie wpływa na jakość ich życia. Co więcej, zdaniem P. Blau to właśnie życie społeczne jest źródłem większości przyjemności ludzkich. *„Czy myślimy o miłości, czy o władzy, o uznaniu zawodowym czy towarzystwie przyjaciół, o urokach życia rodzinnego czy rywalizacji sportowej, zadowolenie jakiego doznają jednostki, zależne jest od działania innych."* – pisał.[5] Odczuwanie osobliwej radości z interakcji z drugim człowiekiem jest efektem funkcjonowania w grupie.

2.1. Studenckie grupy społeczne

Według Szczepańskiego grupą społeczną nazwiemy pewną ilość osób (nie mniej niż trzy) powiązanych systemem stosunków uregulowanych przez instytucje, posiadających pewne wspólne wartości i oddzielonych od innych zbiorowości wyraźną zasadą odrębności.[6] Aby zostać członkiem grupy, jak pisze J. Szczepański, należy *„choć częściowo zin-*

4. Strojny J., *Wielowymiarowość związku między przedsiębiorczością jako cechą osobowości przedsiębiorcy a działaniem małej i średniej firmy*, (maszynopis pracy doktorskiej), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 99.

5. Blau P. M., Wymiana nagród społecznych, [w:] Kempny M., Szmatka J., Współczesne teorie wymiany społecznej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 230.

6. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 258-259.

ternalizować jej wartości, trzeba zidentyfikować się z jej zbiorowymi dążeniami, uznać jej cele za własne."[7] Tożsamość społeczna jednostki, poczucie tego kim jest i ile jest warta odzwierciedla się właśnie w przynależności grupowej. Ta sama jednostka funkcjonująca w różnych grupach społecznych pełni w nich różne role i w każdej z nich posiada inną indywidualność społeczną, bądź w poszczególnej grupie bierze udział tylko pewną częścią swej osobowości społecznej. [8] Środowisko akademickie, które charakteryzuje się wysokim stopniem zróżnicowania społecznego sprzyja:

- potrzebie zachowania wewnętrznej integralności – poszukiwaniu podobnych sobie jednostek, równie „zagubionych", i tworzeniu z nimi grup,

bądź też

- potrzebie eksploracji, ujawniającej się we wchodzeniu w relacje z ludźmi o odmiennym wyglądzie, sposobie myślenia, cechach charakteru, religii czy orientacji seksualnej.

Oczywiście nie można powiedzieć, iż jest to podział jednoznaczny i kategoryczny. Z upływem czasu i postępującą adaptacją do nowego środowiska postawy jednostek ulegają zmianie, a potrzeby opisane powyżej mogą ujawniać się równocześnie bądź zamiennie. Okres studiów jest dla większości studentów czasem kształtowania się, wciąż bardzo plastycznej, świadomości społecznej. L. Młodzik wyjaśnia przyczyny tego stanu rzeczy, przekonaniem, iż kultura studencka należy do kultury młodzieżowej, a czas studiów to moment „przejścia" ze świata dzieci do świata dorosłych:

> *„Młodym brakuje niezależności finansowej oraz wielu cech psychicznych, charakterystycznych dla dorosłych. Jednocześnie nabierają samodzielności myślenia, wzrastająca aktywność umysłowa poszerza wiedzę o świecie, rozwija się krytycyzm i dociekliwość (prowadzące bardzo często do sceptycyzmu). Potrzeba zaradności nie znajduje od razu odpowiednich dróg realizacji. (...) Środowisko „narzuca" swoje normy, których świadomość nie jest jeszcze w młodym wieku ukształtowana. (...) Zarysowuje się także potrzeba wyrażania własnej indywidualności. Istotną rolę odgrywa tu aktywność twórcza młodzieży studenckiej, kreującej swój własny świat doznań estetycznych. Stąd chęć zamanifestowania odwagi, często ekstrawagancji przez ubiór, zachowanie, styl życia."* [9]

7. Tamże., s. 258-259.

8. Młodzik L., *Miejsce i znaczenie grupy studenckiej w nowoczesnej edukacji uniwersyteckie,* [w:] Andrzejak Z., Kacprzak L., Pająk K. [red.] *Polski system edukacji po reformie 1999 roku: stan, perspektywy, zagrożenia,* Dom Wydaw. ELIPSA, Poznań-Warszawa 2005, s. 136.

9. Młodzik L., op. cit., s. 136.

Czas studiów otwiera jednostce drzwi do pełniejszego, bardziej aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym. Funkcjonowanie w odpowiedniej grupie niewątpliwie pozwala jednostce na zmniejszenie napięcia związanego z nową sytuacją oraz – w dalszej perspektywie, redukuje poczucie ewentualnej deprywacji.

2.2. Po co studentom grupy?

Powody, dla których studenci tworzą nowe i /lub wchodzą w istniejące organizacje (grupy), działające w strukturach uczelni bądź poza nią, są różne:

- Chęć zmiany zastanej rzeczywistości,
- Potrzeba uznania, afiliacji społecznej, prestiżu,
- Urzeczywistnienia pewnej idei, swojej wizji,
- Pragnienie stworzenia nowej jakości,
- Pobudki ideologiczne,
- Chęć zagospodarowania czasu wolnego,
- Zyskanie nowych przyjaciół, znajomych,
- Budowanie sieci kontaktów (networking),
- Chęć uzyskania wiedzy, zdobycia doświadczenia,
- Ciekawość, potrzeba eksploracji,
- Poszerzanie zainteresowań.

Od czego zależy wybór grupy? Tu też nie ma jednej, satysfakcjonującej odpowiedzi. R. Brown przywołując badania J. Levine'a i R. Morelanda, stwierdza, iż jednostki starają się przystąpić do grup, w których uczestnictwo będzie dla nich maksymalnie nagradzające i minimalnie kosztowne.[10] Zdaniem badaczy, zanim jednostka wejdzie do grupy, stara się ocenić, co grupa może zrobić dla niej i czego może oczekiwać w zamian. To podejście ściśle wiąże się z teorią wymiany społecznej, którą zajmowali się m.in. M. Kempny i J. Szmatka. W myśl funkcjonującej w ramach tej teorii koncepcji nagród i kosztów, jednostka za otrzymane korzyści zobowiązana jest „zapłacić". P. Blau pisze:

> *„Osoba, która udziela pomocy partnerom, często ponosząc przy tym pewne koszty, obliguje ich do odwzajemnienia swojej uprzejmości. Czy chodzi o usługi rzeczowe, czy o coś, tak nieuchwytnego jak aprobata społeczna, korzyści, jakie każdy przynosi drugiemu, są nagrodami skłaniającymi do kontynuowania dostarczania korzyści, a więzy integracji, jakie powstają w tym procesie, umacniają stosunki społeczne."*[11]

10. Brown R., *Procesy grupowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 37.
11. Blau P., dz. cyt., s. 238.

Procesy społeczne, których student staje się uczestnikiem, mogą w znaczącym stopniu wpływać na rozwój przedsiębiorczości indywidualnej u niego samego jak i u innych jednostek. Silnie akcentowana postawa przedsiębiorcza jednostki przenosi się na pozostałych członków grupy, przez co może następować sprzężenie zwrotne. Zorientowanie zbioru zdolności i umiejętności jednostki oraz osobiste kompetencje do tworzenia i stawania się częścią danej grupy, w literaturze przedmiotu, łączy się często z pojęciem kapitału społecznego.[12]

3. Grupy homogeniczne i heterogeniczne w kontekście rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej

Funkcjonowanie studentów w grupach społecznych tj. kluby dyskusyjne, koła naukowe czy inne organizacje studenckie przynosi szereg korzyści – zarówno jednostce jak i grupie. Stopień rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej u studenta niewątpliwie wiąże się z charakterem grup, w których członkowstwo wybiera. Homogeniczność bądź heterogeniczność struktury grupy może hamować lub przyspieszać procesy związane z kształtowaniem się postawy przedsiębiorczej u jednostki.

3.1. Grupy jednorodne

„Homogeniczny" znaczy tyle co złożony z jednorodnych lub bardzo podobnych elementów. Mówiąc o homogenicznej grupie społecznej mamy na myśli grupę, której członkowie wykazują zestaw, zbliżonych do siebie lub takich samych, cech fizycznych, społeczno-demograficznych, psychicznych, etc. Jak pisze J. Cieślik trudno nie zgodzić się z tezą, iż o sile zespołu (grupy), decyduje wspólnota, wartości i zasady, a także coś, co autor określa mianem „chemii" między członkami grupy.[13] Tego rodzaju relacje występują najczęściej wśród ludzi o zbliżonym wieku, pochodzeniu, doświadczeniach życiowych czy systemie wartości. Cieślik zauważa, iż homogeniczność zwiększa szanse „zetknięcia się ze sobą", nawiązania kontaktu, co w rezultacie może doprowadzić do idei założenia wspólnego biznesu – czyt. rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej. Zdaniem autora, w przypadku struktury homogenicznej, proces formowania grupy (zespołu) przebiega znacznie efektywniej niż w przypadku struktury heterogenicznej. Argumentuje to tym, iż wspólny system wartości i występujące więzi emocjonalne przyczyniają się do łagodzenia konfliktów, co pozwala wierzyć, iż na etapie funkcjonowania wspólnego przedsiębiorstwa, będą one rozwiązywane sprawniej. Kolejnym argumentem jest dla niego wzajemne zaufanie pozwalające oprzeć działania zespołu na umowach ustnych – bez

12. (Por.) Galata S., *Zachowanie się ludzi w pracach zespołowych. Uwarunkowania, problemy, dylematy, Difin*, Warszawa 2008, s. 75-77.

13. Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, WAIP, Warszawa 2009, s. 199.

formalnych zabezpieczeń pisemnych czy notarialnych, co sprawia, iż kluczowe decyzje dotyczące przedsiębiorstwa będą podejmowane szybciej. Dalej autor dowodzi, iż jednorodne zespoły założycielskie[14], charakteryzują się większą siłą przetrwania w trudnym, początkowym okresie funkcjonowania firmy, *„co daje większe szanse powodzenia uruchamianych przez nie przedsięwzięć."*[15] Jako wadę grup homogenicznych Cieślik wskazuje „zjawisko myślenia grupowego". Autor zakłada, iż podświadome dążenie do konsensusu, może powodować u członków grupy z góry ograniczony zakres analizy i liczbę analizowanych opcji, co może mieć negatywny wpływ na jakość podejmowanych w firmie decyzji. Funkcjonowanie w grupie homogenicznej może z czasem powodować zamknięcie się w pewnych schemacie. Brak bodźców, tj. twórcze konflikty może skutkować swoistym „stępieniem" kreatywności i niebezpiecznym konformizmem, który nie służy powstawaniu innowacji.

Z kolei R. Dobes pisze z perspektywy praktyka:

> *„Powiedzenie „1+1 = 3" mówi wszystko. Dobrze dobrany i efektywnie współpracujący zespół jest – i zawsze był – skuteczniejszy od samotnego „supermana". Kluczem jest sposób, w jaki ustala się skład zespołu. (...) Niebezpieczeństwo polega na jednorodności zespołów, tworzeniu zamkniętych grup, które będą przypominać... ciebie! Czy ulegasz nieświadomej tendencji tworzenia zespołów, których członkowie prezentują wąskie spektrum osobowości, cech, a nawet hobby? Takie zespoły mogą się na pierwszy rzut oka wydawać łatwiejsze w prowadzeniu, jak mówi inne powiedzenie: „z dwojga złego, lepsze to, które znamy!" Niemniej zawężenie spektrum prezentowanego przez członków zespołu może doprowadzić do zawężenia zdolności rozwiązywania problemów. Zespoły heterogeniczne przynoszą bogatsze i trwalsze korzyści!"*[16]

Kolejną słabą stroną grup o strukturze homogenicznej niewątpliwie jest pojawiający się w interakcji proces konkurencji. Jednostki o podobnych cechach osobowości, ambicjach czy kompetencjach mogą odczuwać silniejszą niż w grupie heterogenicznej presję i chęć rywalizacji.

3.2. Grupy zróżnicowane

Zdaniem M. Gellerta *„członkowie zespołu powinni się wzajemnie uzupełniać nie tylko w swoich fachowych umiejętnościach i kompetencjach, ale także w podejściu do pracy i strukturach osobowościowych. (...) są ludzie, których mocną stroną są kontakty między-*

14. Autor pisze o „zespole założycielskim" – grupie osób decydujących się na otwarcie wspólnego biznesu.

15. Tamże, s. 201.

16. Dobes R., *5 leadership remedies for small and medium-sized companies, http://www.krauthammer.com/articles/5-leadership-remedies-for-small-and-medium-sized-companies/*, dostęp: 20.04.2012.

ludzkie i komunikowanie się, podczas gdy inni rozwijają kreatywne pomysły, a jeszcze inni pracują niezwykle dokładnie i dbają o terminy. Najlepszy zespół jednoczy różnorodne osobowości, które się nawzajem inspirują, wspierają, uzupełniają i kontrolują."[17]

Do korzyści wynikających z funkcjonowania w grupie o wysokim stopniu heterogeniczności można zaliczyć m.in.:

- powstawanie twórczych konfliktów, którymi inspirowane będą innowacyjne pomysły,
- poszerzanie wiedzy,
- wzbogacanie doświadczeń,
- rozwijanie kompetencji,
- zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia,
- równe traktowanie innych,
- zwalczanie przejawów dyskryminacji, etc.

Psychologowie i pedagodzy twierdzą, iż zróżnicowana wiekiem grupa we wczesnej fazie edukacji wprowadza bogaty wachlarz emocjonalnych, społecznych i intelektualnych doświadczeń. Można ją porównać do rodziny wielodzietnej, która stwarza bardziej naturalne i korzystne warunki rozwoju niż grupa jednorodna pod względem wieku.[18] Ciekawym przykładem, heterogenicznej grupy społecznej funkcjonującej na uczelni był Klub Amerykańskiej Przedsiębiorczości w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie[19]. KAP był kołem naukowym zrzeszającym osoby zainteresowane doskonaleniem języka angielskiego w praktyce. Na spotkaniach członkowie klubu prowadzili anglojęzyczne konwersacje dotyczące przejawów przedsiębiorczości w USA. Co ważne, klub miał charakter otwarty, co oznaczało, iż w jego struktury mogły wejść jednostki różnorodne pod względem wieku, miejsca zamieszkania, wykształcenia czy stopnia zaawansowania języka angielskiego, przy czym nie musiały być studentami wspomnianej uczelni. Ideą było utworzenie w strukturze uczelni grupy o wysokim stopniu heterogeniczności. Powstała organizacja liczyła 13 członków, z czego na spotkania (raz w tygodniu) uczęszczało średnio 9-10 osób. W strukturze grupy znaleźli się wtedy m.in.: studenci dziennikarstwa i komunikacji społecznej – cztery osoby w wieku: 19 l., 20 l., 20 l., 24 l., portier pracujący na uczelni – 43 l, który nigdy nie studiował., bezrobotny absolwent prawa – 30 l., ekspedientka sklepu spożywczego – 45 l., wykształcenie

17. Gellert M., Nowak C., *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 61.

18. Katz L. G., Evangelou D, Hartman J. A., *The Case for Mixed-Age Grouping in Early Education*, National Association for the Education of Young Children, Washington, D.C. 1990, s. 9.

19. Pomysłodawczynią, założycielką i przewodniczącą koła była autorka niniejszego artykułu. Klub Amerykańskiej Przedsiębiorczości powstał w lutym 2009 roku w semestrze zimowym roku akademickiego 2008/2009 i funkcjonował do czerwca 2009 roku. Działalność koła z przyczyn obiektywnych została zawieszona w okresie wakacyjnym. W kolejnym roku akademickim 2009/2010 koło wznowiło swoją działalność. Skład członków grupy był niemal całkowicie zmieniony i zmniejszył się do 6 osób. KAP zakończyło swoją działalność w lutym 2010 roku.

średnie; przedstawiciel handlowy po studiach magisterskich – 34 l., student finansów i rachunkowości – 19 l., studentka medycyny – 24 l.[20] Członkowie KAP różnili się nie tylko pod względem płci, wieku, miejsca zamieszkania, wykształcenia czy sytuacji zawodowej – poruszane na spotkaniach tematy rozmów ujawniły odmienne poglądy na takie kwestie jak wiara, edukacja czy rozwój osobisty. Niektórzy członkowie grupy charakteryzowali się silną ekstrawersją i pewnością siebie, podczas gdy inni unikali nadmiernej ekspresji. Różnorodność uzdolnień, wiedzy, doświadczeń życiowych i umiejętności pozwalała na wzajemne uczenie się. Ewaluacja stopnia zadowolenia z uczestnictwa w grupie została przeprowadzona za pomocą techniki ankiety.[21] Członkowie klubu mieli możliwość anonimowego wypowiedzenia się w dowolnej formie pisemnej na temat funkcjonowania grupy. Analiza kartek z ich wypowiedziami pozwoliła na sformułowanie wniosku, iż jedną z cech, którą cenili najbardziej, była różnorodność grupy, co może oznaczać, iż owa heterogeniczność przynosiła im korzyść. Mimo iż wartość naukowa tego konkretnego „badania" jest znikoma, to dostarcza pewnej istotnej informacji, która w kontekście tematu niniejszego artykułu nie może być zlekceważona – jednostki rozwijają przedsiębiorczość indywidualną,[22] funkcjonując w heterogenicznych grupach społecznych. Wspomniany wcześniej J. Cieślik dostrzega, iż heterogeniczność wykształcenia i doświadczenia członków zespołu może być nieprzecenioną wartością przy formułowaniu działalności gospodarczej.

> *„Szanse na uruchomienie biznesu kształtują się korzystniej, gdy założyciele mają w swoim gronie fachowca od spraw technicznych, marketingowych i finansowych niż w sytuacji, gdy wszyscy członkowie zespołu reprezentują ten sam profil zawodowy."*[23]

Obserwacja rzeczywistości, utwierdza w przekonaniu, iż wzajemna komplementarność – szczególnie przy realizacji ambitnych, dynamicznych przedsięwzięć – jest czymś wręcz wskazanym. W tym miejscu nie sposób pominąć bardzo ważnej cechy, jaką jednostka nabywa w grupach o zróżnicowanej strukturze – elastyczności. Współpraca z ludźmi o odmiennej wrażliwości, punkcie widzenia, przyzwyczajeniach czy przekonaniach uczy swoistego „naginania się", wpływa na ukształtowanie takich cech jak otwartość i tolerancja wobec innych. Funkcjonowanie w zespole różnorodnych jednostek stymuluje rozwój osobowości, a co za tym idzie przedsiębiorczości indywidualnej.

20. Stan na okres od lutego do czerwca 2009 roku.

21. Obecnym tego dnia na spotkaniu 10-ciu osobom zadano pytanie otwarte o treści: „Jak oceniasz funkcjonowanie KAP?"

22. Przedsiębiorczość indywidualną rozumianą jako postawę.

23. Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, WAIP, Warszawa 2009, s. 201.

Grupy heterogeniczne mają również swoje wady. Socjologowie dowodzą, iż zbyt wysoki stopień heterogeniczności może powodować dezintegrację, która prędzej czy później doprowadzi do rozpadu grupy.

W świetle tych rozważań niezwykle istotny staje się problem zarządzania różnorodnością. W. Walczak zauważa, iż *„różnorodność może być źródłem sukcesu i wymiernych korzyści dla organizacji, jeśli potrafimy nią skutecznie zarządzać."* Jego zdaniem odpowiednie zarządzanie zespołem heterogenicznym daje członkom grupy szansę wspólnego uczenia się, co w rezultacie prowadzi do lepszego wykorzystania ich talentów i zdolności.[24]

Zakończenie

Studia są niezwykle inspirującym okresem w życiu człowieka. Bogata oferta organizacji studenckich stwarza niepowtarzalne warunki szeroko rozumianego rozwoju. Organizacje i grupy społeczne działające w strukturach uczelni jak również te istniejące poza nią służą integrowaniu środowiska studenckiego, naukowego oraz gospodarczego; świadomie bądź nie zajmują się promowaniem, inicjowaniem i wspieraniem przedsiębiorczości akademickiej. Ich działania prowadzą do aktywizacji młodzieży, twórczego rozwoju i samorealizacji.

Informacje zaprezentowane w niniejszym artykule pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Przedsiębiorczość nie może być rozpatrywana wyłącznie w kategoriach zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość jest przede wszystkim postawą – zestawem cech osobowościowych, które w przypadku studentów mogą być manifestowane m.in. poprzez aktywne uczestnictwo w życiu społecznym uczelni i jej otoczenia.
2. Student poprzez zakładanie, wkraczanie i funkcjonowanie w różnych grupach społecznych ponosząc pewne koszty, otrzymuje wymierne korzyści.
3. Partycypacja w grupach społecznych o strukturze heterogenicznej jest bardziej opłacalna z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej.

Literatura

1. Blau P. M., *Wymiana nagród społecznych*, [w:] Kempny M., Szmatka J., *Współczesne teorie wymiany społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
2. Brown R., *Procesy grupowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

24. (Por.) Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością, jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor", 2011, Nr 3, s. 11

3. Dobes R., *5 leadership remedies for small and medium-sized companies, http://www.krauthammer.com/articles/5-leadership-remedies-for-small-and-medium-sized-companies/*,dostęp: 20.04.2012.
4. Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, WAIP, Warszawa 2009.
5. Galata S., *Zachowanie się ludzi w pracach zespołowych. Uwarunkowania, problemy, dylematy*, Difin, Warszawa 2008.
6. Gellert M., Nowak C., *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
7. Janowski A., *Słownik ekonomiczny*, Kraków, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, 1998.
8. Katz L. G., Evangelou D, Hartman J. A., *The Case for Mixed-Age Grouping in Early Education,* National Association for the Education of Young Children, Washington, D.C. 1990.
9. Korpysa J., *Uwarunkowania przedsiębiorczości studentów – rezultaty badań*, [w:] Kopycińska D. [red.] *Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, 2007.
10. Młodzik L., *Miejsce i znaczenie grupy studenckiej w nowoczesnej edukacji uniwersyteckie,*[w:] Andrzejak Z., Kacprzak L., Pająk K. [red.] *Polski system edukacji po reformie 1999 roku: stan, perspektywy, zagrożenia*, Dom Wydaw. ELIPSA, Poznań-Warszawa 2005.
11. Strojny J., *Wielowymiarowość związku między przedsiębiorczością jako cechą osobowości przedsiębiorcy a działaniem małej i średniej firmy* (maszynopis pracy doktorskiej), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
12. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
13. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością, jako podstawa budowania potencjały kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor", 2011, Nr 3.

Summary

Student in homogeneous and heterogeneous groups vs. development of individual entrepreneurship

This paper discusses the influence of student's participation in *homogeneously and* heterogeneously *structured groups on the development of his/her individual entrepreneurship.* Text consists of three parts. In part one the author discusses issue of entrepreneurship in two aspects – the process and the attitude of the individual, and defines the concept of individual entrepreneurship. Second part concentrates on showing the collegiate education as a process of increased social interaction. In the end the author points out the pros and cons of belonging to homogeneous and heterogeneous social groups in the context of individual entrepreneurship.

Agnieszka Brożyńska[1]

Działania employer branding szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa

Streszczenie

W niniejszym artykule omówione zostało zagadnienie employer branding zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Przybliżona została idea inwestowania w kapitał ludzki organizacji, efektywnej komunikacji z pracownikami oraz dialogu z rynkiem pracy w perspektywie szansy na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Opracowanie traktuje również o podejmowaniu działań na rzecz kreowania wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy poprzez świadomą realizację procesów rekrutacyjnych.

Wstęp

Employer branding to zagadnienie, które zyskało bardzo dużą popularność w ostatnim czasie, zarówno w branży Human Resources, jak i we wszelkich dyskusjach biznesowych. Employer branding oznacza podejmowanie przez organizację wszelkich działań skierowanych do pracowników (zarówno obecnych, jak i potencjalnych), których celem jest budowanie pozytywnego wizerunku firmy jako atrakcyjnego, pożądanego pracodawcy. Działania takie wspierają również cele biznesowe organizacji[2]. Można zatem wyróżnić wewnętrzny i zewnętrzny employer branding. Należy podkreślić tu aspekt biznesowy tego typu działań, ponieważ przedsiębiorstwa i instytucje dbające o kreowanie własnego wizerunku jako dobrego pracodawcy odnoszą korzyści poprzez kreację sposobu postrzegania organizacji zarówno przez kandydatów, pracowników, jak i partnerów biznesowych. Z pewnością wpływa to pozytywnie na wzrost konkurencyjności na rynku i jest w pewnym sensie przejawem przedsiębiorczości, której efektem jest

1. Doktorantka w Katedrze Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

2. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

odpowiedni sposób odbioru firmy, wzrost zainteresowania podjęciem pracy w danej organizacji wśród potencjalnych kandydatów.

1. Wewnętrzny employer branding

Ten rodzaj działań skierowany jest do pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, wiążą się one z korzyściami, jakie wynikają z pracy dla określonego pracodawcy. Ich celem jest poprawa warunków pracy, w rezultacie której rośnie efektywność pracowników, co z kolei przekłada się na finanse firmy[3]. Pracodawcy i specjaliści zajmujący się employer brandingiem mają szeroki wachlarz narzędzi, które wykorzystać mogą w celu budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy wewnątrz organizacji. Do narzędzi takich należą: komunikacja wewnętrzna, szkolenia, ścieżki karier, badania satysfakcji, system okresowych ocen pracowniczych, motywatory płacowe i pozapłacowe, system wartości, działania integrujące pracowników oraz działania z zakresu CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu związana jest z propagowaniem ochrony środowiska i uwzględnieniem interesów społecznych)[4].

1.1. Rola komunikacji wewnętrznej w organizacji

Komunikacja odgrywa olbrzymią rolę w organizacji. Odpowiednio prowadzona stać się może platformą nowoczesnego zarządzania, buduje ona zaufanie wśród członków załogi, zmniejsza poczucie izolacji, nadaje głębszy sens podejmowanym działaniom[5]. Pracodawcy korzystają z następujących narzędzi pozwalających na kreację swojego wizerunku wewnątrz organizacji:

- newsletter – elektroniczna informacja przesyłana wszystkim pracownikom (a także prenumeratorom, pod tym kątem może być też narzędziem działań skierowanych na zewnątrz organizacji) za pośrednictwem poczty elektronicznej, zamieszczone są w nim informacje oraz ważne wydarzenia z punktu widzenia firmy
- badania opinii pracowniczej – pozwalają na kreowanie wizerunku pracodawcy innowacyjnego i demokratycznego, umożliwiają wykorzystanie potencjału pracowników i zwiększają efektywność załogi, pracownicy mają poczucie wpływu na losy organizacji, dzięki czemu stają się bardziej zaangażowani w powierzone obowiązki
- broszury i biuletyny – informacje na temat misji firmy, jej celów i wartości, powinny być dostępne szczególnie dla nowych pracowników, zwracają uwagę na pożądane w organizacji kompetencje
- tablice informacyjne – wykorzystywane obecnie w organizacjach, w których pracow-

3. Tamże, s. 51.
4. Tamże, s. 52.
5. Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 120.

nicy nie mają dostępu do komputera, tradycyjna forma informacji
- intranet – wewnętrzna (dostępna wyłącznie dla pracowników), elektroniczna sieć komunikacyjna, zamieszczane są tu ważne dla firmy wydarzenia, pracownicy mają zazwyczaj do dyspozycji forum oraz ważne informacje, z których skorzystać mogą w każdej chwili (np. pliki kadrowe, procedury, regulaminy)
- spotkania z zarządem – ich celem jest nawiązanie dialogu między zarządem a pracownikami, którzy na co dzień nie mają takiej możliwości, to nowoczesne narzędzie, które zwiększać może motywację pracowników
- rola menedżera – menedżer dbać powinien nie tylko o relacje w swoim zespole, ale także o przepływ informacji, motywację pracowników, odgrywa on olbrzymią rolę w kreowaniu wizerunku firmy szczególnie dla nowych członków organizacji[6].

Komunikacja wewnętrzna bez wątpienia jest nieocenionym narzędziem zarządzania, który ma duży wpływ na budowanie kultury organizacyjnej. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają organizację, w której pracują ma wielkie znaczenie dla przedsiębiorstwa, ponieważ ludzie dzielą się informacjami, ocenami i poglądami ze swoim otoczeniem, zarówno z rodziną, jak i znajomymi, którzy takie opinie przekazują dalej, kreując wizerunek firmy jako pracodawcy. Wykorzystywanie omówionych wyżej narzędzi służących do komunikacji wewnętrznej, musi być świadomą decyzją. Aby móc docenić swoich pracowników, poznać ich opinie o firmie i móc podjąć właściwe decyzje na rzecz poprawy funkcjonowania wnętrza organizacji, wprowadzić należy badania satysfakcji. Poczucie docenienia i możliwość udziału w życiu firmy wpływa na poziom zadowolenia z pracy. Z kolei wzrost zaangażowania u pracowników podnosi ich wydajność, co rzutuje na wyniki firmy[7]. Badania satysfakcji pozwalają zatem usprawnić efektywność organizacji poprzez jak najlepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego. Należy jednak zwrócić uwagę na pewne kwestie, które związane są z ich przeprowadzaniem. Bardzo ważne jest tu bowiem zapewnienie osobom biorącym w nich udział poczucia anonimowości. Informacja zwrotna powinna być bowiem szczera, dlatego w szczególności zadbać należy o to, aby nikt nie czuł się ograniczony obawą przed zidentyfikowaniem pracownika „wytykającego" błędy pracodawcy. Ponadto, badania takie odbywać się powinny cyklicznie, a wnioski z nich związane powinny być z działaniami podejmowanymi na rzecz poprawy obecnej sytuacji w przedsiębiorstwie[8].

Warto wspomnieć tu także o roli ocen pracowniczych, które również cechować powinna pewna cykliczność. System ocen pracowników nie powinien kojarzyć się negatywnie (np. z planami redukcji etatów, kryzysem), dlatego powinien być przeprowadzany

6. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 54-55.

7. Tamże, s. 64.

8. Tamże, s. 65.

z określoną częstotliwością. Takie rozwiązanie daje możliwość porównania do wyników z poprzedniego roku i pozwala ustosunkować się do nich zarówno przełożonemu, jak i pracownikowi[9]. Członek danej organizacji otrzymuje informację zwrotną, która może pozwolić mu na właściwe pokierowanie własną karierą w ramach określonej organizacji.

1.2. Inwestowanie w kapitał ludzki

Kapitał ludzki organizacji nieodzownie związany jest z kompetencjami menedżerów i pracowników, których wiedza, motywacja i postawy stanowią determinantę konkurencyjności przedsiębiorstwa[10]. Rozwój powinien być immanentną częścią każdej organizacji. Przedsiębiorstwa, które się nie rozwijają, tracą swoją konkurencyjność. Potrzeba czy wymóg rozwoju dotyczy także samych pracowników, bowiem ten właśnie czynnik jest głównym motywatorem pozafinansowym decydującym o zmianie pracy lub pozostaniu w niej. Pracodawcy coraz częściej mają tym samym na względzie wdrażanie programów zarządzania talentami, dbanie o ścieżki karier i tworzenie odpowiednich systemów szkoleń, które w rezultacie pozwalają zatrzymać najcenniejszych pracowników w organizacji. Systemy zarządzania kompetencjami związane są z diagnozą, określaniem luk, działaniami podejmowanymi na rzecz uzupełnienia brakujących kompetencji, wiążą się one również z przygotowaniem menedżerów do zmian, jakie pojawiać się będą w przyszłości[11]. Duże znaczenie w procesie motywowania personelu przypisuje się motywacji niematerialnej, która związana jest ze świadomym oddziaływaniem na zachowania ludzi poprzez wykorzystanie bodźców pozamaterialnych, takich jak stworzenie możliwości rozwoju pracownikom, rozszerzenie zakresu obowiązków i zapewnienie im poczucia autonomii i niezależności. Działania takie dają poczucie wpływu na losy firmy, co prowadzi do wzrostu zaangażowania w powierzone zadania[12]. Z pewnością podkreślić należy tu znaczenie doboru wewnętrznego (omówionego szerzej w dalszej części opracowania), który daje pracownikom perspektywy rozwoju i awansu w danej organizacji.

Wśród motywatorów pozapłacowych znajdują się: szkolenia, dofinansowanie urlopu, prywatna opieka medyczna, akcje firmy, samochód służbowy, różnego rodzaju bony (na zajęcia sportowe, obiadowe, wyjście do kina, teatru, etc.), telefon komórkowy, plany emerytalne, dodatkowe ubezpieczenia czy bezpłatna opieka nad dziećmi[13]. Tego rodzaju

9. Tamże, s. 67.

10. Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] Król. H, Ludwiczyński A. [red.] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 116-117.

11. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 69-70.

12. Borkowska- Pietrzak A., *Determinanty efektywnego motywowania pozamaterialnego*, [w:] Urbaniak B. [red.] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 149-151.

13. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer

motywatory stają się coraz bardziej powszechne również na polskim rynku. Są rodzajem inwestycji w pracowników, a ich celem jest utrzymanie na satysfakcjonującym poziomie zadowolenia z pracy członków załogi. Kluczową kwestią w dzisiejszych czasach, zwłaszcza dla ludzi młodych są bogate pakiety szkoleń, które pozwolą im nabywać nową wiedzę i umiejętności. Szkolenia mogą stanowić doskonały sposób motywowania personelu, jednak przed ich realizacją, przeprowadzić należy analizę potrzeb szkoleniowych w danym zespole, nie każdy bowiem potrzebuje doskonalenia tych samych umiejętności. Kolejnym zagadnieniem wartym uwagi są rozwiązania pozwalające na zarządzanie stresem w organizacji. Stres (szczególnie długotrwały) może mieć destrukcyjny wpływ na pracowników, zmniejsza ich wydajność, pogarsza kondycję psychiczną, a w rezultacie rzutuje na wyniki pracy.

Budowanie środowiska przyjaznego pracownikowi wiązać się może z podejmowaniem takich działań jak modyfikowanie obowiązków, stosowanie elastycznych form zatrudnienia, zwiększanie autonomii i udziału pracowników w zakresie decyzyjności dotyczącej ich stanowisk i zadań. Należy również rozpatrzyć kwestię dopasowania pracownika do danego stanowiska, zastanowić się nad ofertą szkoleń z umiejętności psychospołecznych czy zapewnić wsparcie coacha. Instrumenty te pozwalają na kreowanie przyjaznego dla pracownika otoczenia oraz zapobiegają wypaleniu zawodowemu[14]. Co więcej, organizacje, które pragną być postrzegane jako innowacyjne duży nacisk kładą na stworzenie pokoi rozrywki, bibliotek, ogrodów czy nawet kreację pomieszczeń biurowych zgodnych z zainteresowaniami pracowników (piłka nożna, motoryzacja, motywy związane z pogodą). Podczas przerwy miejsca takie stwarzają możliwość wypoczynku, oderwania się od obowiązków, a w rezultacie wydajniejszej pracy. Bilard, piłkarzyki, automaty z kolorowymi cukierkami to tylko niektóre atrakcje, jakie odnaleźć można w największych firmach o międzynarodowym zasięgu. Rozwiązania takie pojawiają się często w organizacjach zatrudniających głównie informatyków (szczególnie programistów). Do czynienia mamy tu jednak z zatarciem granic między pracą a rozrywką. Zabiegi takie z jednej strony mogą być doskonałym elementem strategii wizerunkowej, z drugiej strony sugerować mogą, że w danej organizacji pracuje się tak długo, że potrzebne są formy odpoczynku i rozrywki, które pozwolą na regenerację sił i powrót do pracy.

Coraz częściej pracodawcy korzystają z jeszcze innego sposobu motywowania personelu, a mianowicie organizują wyjazdy integracyjne. Stanowią one idealną okazję do zapoznania się z innymi członkami organizacji, zwłaszcza w przypadku nowozatrudnionych osób, pozwalają one bowiem na stosunkowo szybką adaptację poprzez uczestnictwo w grach zespołowych czy imprezach tematycznych organizowanych podczas takich wyjazdów. Nawiązanie relacji i nici porozumienia wśród członków załogi

Polska, Warszawa 2012, s. 78.

14. Tamże, s. 80-81.

jest bardzo ważne. Warto tu zauważyć, że decyzja dotycząca odejścia z firmy jest tym trudniejsza, im bliższe są relacje ze współpracownikami, bowiem łatwiej odejść z miejsca, w którym przychodzi się tylko po to, aby pracować. Takie wyjazdy przynoszą jeszcze jedną korzyść, umożliwiają wykorzystanie zdjęć i filmów z imprez w celach marketingowych[15]. Ich promocja na stronie internetowej może przyczynić się do kreowania wizerunku firmy jako nowoczesnej, otwartej na ludzi organizacji. Omawiając niniejsze zagadnienie nie sposób nie wspomnieć o nieocenionej roli atmosfery w miejscu pracy. Ludzie, którzy w pracy czują się swobodnie i mają dobry kontakt ze swoim otoczeniem mają możliwość rozładowania negatywnych emocji poprzez rozmowę, mogą oderwać się na chwilę od stresogennych czynności.

Podsumowując, omówione systemy motywacji stać się mogą efektywnym elementem strategii employer branding, promującym daną firmę jako atrakcyjnego pracodawcę zorientowanego na poziom zadowolenia zespołu. Warto jednak raz jeszcze podkreślić, że niemalże każdy szuka możliwości rozwoju i samorealizacji, kiedy już posiada pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji. Wszystkie omówione wyżej sposoby motywacji personelu są inwestycją w organizację, przynoszą wymierne korzyści w postaci zaangażowanych pracowników, którzy pracują w sposób wydajny, przyczyniając się do osiągania pożądanych przez firmę wyników.

2. Zewnętrzny employer branding

W dobie Internetu, wszechobecnego dostępu do informacji, przedsiębiorstwa powinny zwracać szczególną uwagę na świadome kreowanie wizerunku na zewnątrz organizacji. Marka firmy decyduje o atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy[16]. Coraz więcej osób, zwłaszcza młodych weryfikuje opinie o firmie w sieci (np. poprzez fora internetowe) jeszcze przed podjęciem decyzji o odpowiedzi na daną ofertę pracy. Z tego też względu wśród pracodawców coraz powszechniejsze staje się podejmowanie świadomego dialogu z rynkiem pracy[17]. Warto zauważyć, że nie tylko potencjalni kandydaci poszukują takich informacji, ale są one ważne również dla samych konsumentów i partnerów biznesowych. Popularność mediów społecznych prowadzi do sytuacji kiedy zarówno dobre, jak i złe wiadomości docierają do odbiorców bardzo szybko, trudno objąć nad nimi pełną kontrolę, jednak spójne prowadzenie działań employer branding skierowanych do wewnątrz i zewnątrz organizacji stwarza właśnie taką szansę. W aktywności przedsiębiorstw zorientowanych na zewnątrz wyróżnić można dwie kategorie – wizerunkową oraz rekrutacyjną. Celem tej pierwszej jest podniesienie świadomości kandydatów na temat

15. Tamże, s. 85.

16. Surmacz B., Bociąga A., *Prześwietlony wizerunek*, „Personel i Zarządzanie", 2011, 3.

17. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 92.

danej marki, dialog z rynkiem pracy, informowanie o korzyściach wynikających z pracy w danej firmie. Z kolei celem działań o charakterze rekrutacyjnym jest dotarcie do odpowiednich kandydatów i przekonanie ich do złożenia aplikacji[18].

2.1. Narzędzia zewnętrznego employer branding

Pracodawcy kreując swój wizerunek na zewnątrz organizacji wykorzystują najnowsze technologie, promując się poprzez media społecznościowe, wychodzą naprzeciw kandydatom, którzy chcą komunikować się właśnie w taki sposób. Coraz więcej przedsiębiorstw otwiera się na studentów, którzy za jakiś czas staną się specjalistami pożądanymi na rynku pracy, dlatego też firmy (zwłaszcza o zasięgu międzynarodowym) organizują targi pracy, dni otwarte oraz wspierają wiele inicjatyw studenckich. Dobrym sposobem zachęcania studentów do poznania firmy są dni otwarte. Pozwalają one wybranym studentom na przyjrzenie się z bliska strukturze danego przedsiębiorstwa, specyfice pracy w poszczególnych działach. Takim wydarzeniom towarzyszą zazwyczaj warsztaty i konkursy, które umożliwiają wyłonienie najlepszych osób i zaproponowanie im stażu w danej organizacji. Tego rodzaju akcje pozwalają na zbudowanie bazy utalentowanych kandydatów[19]. Bardzo duży nacisk kładzie się również na współpracę z uczelniami, którym zależy zazwyczaj na nawiązaniu współpracy z podmiotami i instytucjami rynku pracy. Aktywność taka wyraża się w prowadzeniu szkoleń dla studentów, promowaniu wydarzeń ważnych dla uczelni, kooperacji z biurami karier, kołami naukowymi. Bardzo ważna jest obecność pracodawców na targach pracy, z których materiały wykorzystać można przy budowaniu zakładki „Kariera" na stronie internetowej firmy. Krótki filmik czy zdjęcia mogą okazać się doskonałym pomysłem na kreowanie wizerunku na portalach studenckich, które są źródłem informacji dla studentów z różnych dziedzin (praca, szkolenia, programy wymiany studenckiej, turystyka). Pełni zapału studenci doceniają konkursy, wyzwania, szanse wykazania się poprzez rozwiązywanie case'ów, dlatego stwarzanie im takich możliwości może okazać się bardzo skutecznym sposobem na przyciągnięcie ich uwagi, a w rezultacie pozyskanie cennego pracownika.

Pracodawcy, których celem jest stworzenie wizerunku firmy innowacyjnej oprócz tworzenia unikatowych aplikacji i udostępniania rozbudowanych fanpage'ów, starają się zaskoczyć kandydatów stawiając przed nimi wyzwania w grach. Odzwierciedlają one także często siedzibę firmy, którą wirtualnie można zwiedzać. Portale społecznościowe (również te zrzeszające ludzi pracy) i fora internetowe ułatwiają kontakt organizacji z otoczeniem zewnętrznym (potencjalni kandydaci, konsumenci, partnerzy biznesowi). Do takiej komunikacji wykorzystać można także newsletter zewnętrzny, który zawiera

18. Tamże, s. 93.
19. Tamże, s. 99.

nie tylko kluczowe dla firmy informacje, ale również ofertę staży, stypendiów fundowanych przez dane przedsiębiorstwo czy eventy kreujące pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy[20]. Warto wspomnieć o jeszcze innym trendzie, a mianowicie Web 2.0. (nowa epoka Internetu), który polega na projektowaniu serwisów internetowych w taki sposób, aby ich użytkownicy mogli współtworzyć ich treść[21].

2.2. Rekrutacja a employer branding

Funkcjonująca w otoczeniu pozytywna opinia o firmie z pewnością może wspierać proces rekrutacji. Pracodawca, który jest pożądany na rynku z perspektywy potencjalnych kandydatów, dba o swój personel (atrakcyjne wynagrodzenie, przyjazna atmosfera, system świadczeń pozapłacowych) i nie ma zazwyczaj trudności z rekrutacją odpowiednich kandydatów na wolne stanowiska. Z kolei przedsiębiorstwa, które utożsamiane są z wykorzystywaniem swoich pracowników, stanowią bardzo duże zagrożenie dla realizacji własnych celów biznesowych i spotkać się mogą z problemami związanymi zarówno z odpowiednim doborem personelu, jak i zatrzymaniem pracowników w firmie[22]. Działania wspierające strategię wizerunkową firmy dotyczą w dużej mierze rekrutacji. Dla procesu rekrutacyjnego charakterystyczne są następujące funkcje: informacyjna (służy dostarczeniu niezbędnych informacji kandydatom), motywacyjna (jej celem jest zainspirowanie kandydatów do odpowiedzi na daną ofertę pracy poprzez przedstawienie korzyści, jakie wynikać będą z pracy na danym stanowisku) oraz wstępnej selekcji (funkcja ta związana jest z odpowiednim ujęciem wymagań)[23]. Wyróżnić można dwa rodzaje doboru personelu – zewnętrzny oraz wewnętrzny. Każdy z nich ma swoje mocne i słabe strony. Dobór zewnętrzny daje większą możliwość zmiany – nowi pracownicy mają „świeże" spojrzenie na organizację, często dzielą się swoim doświadczeniem zdobytym w innych przedsiębiorstwach, dzięki czemu mogą usprawnić pewne procesy w danym przedsiębiorstwie. Z drugiej jednak strony rekrutacja zewnętrzna związana jest z większymi kosztami, dłuższym okresem wdrożenia nowej osoby, obarczona jest również dużym ryzykiem błędu (osoby, które potrafią się bardzo dobrze zaprezentować na rozmowie kwalifikacyjnej, mogą okazać się niedopasowanymi do danego stanowiska i kultury organizacyjnej firmy). Z kolei kluczową zaletą doboru wewnętrznego jest stwarzanie realnych perspektyw dla pracowników (awans poziomy lub pionowy), którzy są godni zaufania (mniejsze ryzyko błędu niż w przypadku pierwszym). Koszt takiej rekrutacji jest mniejszy, a ponadto umożliwia ona tworzenie indy-

20. Tamże, s. 103.

21. Tamże, s. 33.

22. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2002, s. 149-150.

23. Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Łódź 2011, s. 146.

widualnych ścieżek rozwoju i kariery. Wadą tego rodzaju doboru jest mniejsza szansa na zmiany (ze względu na kultywację tych samych przyzwyczajeń) oraz tworzenie się klik w organizacji[24]. Omawiając jednak zewnętrzne działania strategii wizerunkowej, skupić należy się na doborze zewnętrznym.

Procesy rekrutacyjne są bardzo ważnym elementem strategii employer branding. Dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi służących do kreowania wizerunku pracodawcy koszty rekrutacji ulec mogą obniżeniu, ponieważ wzrastać będzie zainteresowanie pracą w danej organizacji, co wiąże się z większą liczbą przesłanych dokumentów aplikacyjnych nawet nie w odpowiedzi na ofertę pracy, ale z prośbą o umieszczenie aplikacji w bazie firmy. Bardzo istotny jest sposób traktowania samych kandydatów, którzy jako osoby będące na etapie poszukiwania pracy oczekują rzetelnych informacji zwrotnych. Zauważyć należy, iż organizacje na ogół zajmują się wyłącznie kandydatami, którzy przechodzą do kolejnych etapów, natomiast ci, którzy zostali odrzuceni w procesie rekrutacyjnym pozostają często bez odpowiedzi (mimo wcześniejszych obietnic o feedback'u w ustalonym czasie). Takie zachowanie ma wpływ na opinię, jaką osoby takie przekażą znajomym o firmie oraz na to, czy jeszcze kiedykolwiek zdecydują się na udział w procesie rekrutacji w tej organizacji. Wciąż mało popularne jest badanie satysfakcji kandydatów z procesu rekrutacyjnego, którego wyniki byłyby cenną informacją dla przedsiębiorstw i pozwoliłyby na usprawnienie tego procesu, który ma olbrzymie znaczenie dla działań employer branding. Coraz więcej firm decyduje się na wdrożenie systemów do zarządzania projektami rekrutacyjnymi, które ułatwiają kontrolę komunikacji, pozwalając równocześnie na weryfikację jakości źródeł rekrutacji[25]. Takie systemy umożliwiają automatyczne generowanie odpowiedzi mailowych do kandydatów potwierdzających otrzymanie CV. Są tym samym doskonałym narzędziem do promocji firmy poprzez sam proces rekrutacji.

Bardzo ważny jest też sam sposób przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej czy wcześniejsze poinformowanie kandydata o testach, jakie go czekają i czasie rozmowy, jaki powinien sobie zarezerwować. Kreowanie wizerunku firmy poprzez rekrutację z pewnością wiąże się z odpowiednim przygotowaniem osoby, która będzie ją prowadzić. Gdy rekruter nie zna dobrze profilu kompetencyjnego a jego pytania nie są przemyślane, w rozmowę wkraść może się chaos. Wywiad taki powinien być bowiem ustrukturyzowany, pozwoli to na najbardziej obiektywne ocenienie i porównanie kandydatów. Rozmowa kwalifikacyjna to sytuacja, w której jedna strona ma bardziej uprzywilejowaną pozycję – zadaje pytania, a nie odpowiada na nie, jest w pracy, a nie szuka jej, nie próbuje w danym momencie kogoś do siebie przekonać w przeciwieństwie do kandydata. Z tego też względu każdy rekruter powinien zwracać szczególną uwagę na stwo-

24. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa, 2006, s. 79-80.

25. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 119-120.

rzenie odpowiedniej atmosfery podczas takiego spotkania, a kandydata traktować jak partnera biznesowego. Każda rekrutacja ma wymiar marketingowy, należy uwzględnić w niej zarówno potrzeby pracodawcy, jak i oczekiwania kandydata[26].

Podsumowanie

Działania employer branding w dzisiejszych czasach stanowią wymóg rynku, organizacje, którym zależy na pozyskaniu odpowiednich kandydatów, utrzymaniu wartościowych pracowników i promocji wśród konsumentów i partnerów biznesowych coraz częściej decydują się na świadomą aktywność w tym kierunku. Satysfakcja pracowników odgrywa olbrzymią rolę dla funkcjonowania organizacji, bowiem to jej poziom decyduje o utrzymaniu pracowników w firmie, zmniejsza rotację, a tym samym ma również wpływ na postrzeganie firmy na zewnątrz. Zaangażowanie członków organizacji przekłada się na wyniki przedsiębiorstwa, zatem działania employer branding mają wymiar biznesowy.

Pracownicy lojalni, to ludzie zaangażowani, zadowoleni ze swojej pracy, rekomendują oni firmę, w której pracują potencjalnym kandydatom oraz konsumentom, co ma ogromne znaczenie zwłaszcza wśród zawodów, w których dominuje rynek pracownika (np. programiści). Organizacje innowacyjne i dbające o swój personel potrafią w odpowiedni sposób zarządzać komunikacją, zdają sobie sprawę z istotności inwestowania w kapitał ludzki i roli rekrutacji w kreowaniu strategii wizerunkowej firmy. Zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne działania employer branding powinny być spójne, w perspektywie czasu z pewnością przyniosą one wymierne rezultaty w postaci wzrostu zaangażowania i wydajności pracowników i co się z tym wiąże lepszych wyników finansowych przedsiębiorstw.

Literatura

1. Borkowska- Pietrzak A., *Determinanty efektywnego motywowania pozamaterialnego*, [w:] Urbaniak B. [red.] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
2. Kozłowski M., *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
3. Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] Król. H, Ludwiczyński A. [red.] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2002.

26. Morzy A., *Kandydat jak klient*, „Personel i Zarządzanie", 2011, 2.

5. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2006.
6. Morzy A., *Kandydat jak klient*, „Personel i Zarządzanie", 2011, 2.
7. Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Łódź 2011.
8. Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
9. Surmacz B., Bociąga A., *Prześwietlony wizerunek*, „Personel i Zarządzanie", 2011, 3.

Summary

Employer branding as a chance for enhancing company's competitiveness

In the article there was described the employer branding issue both internal and external aspects. There was mentioned the idea of investing in employees, effective communication with members of the organization and conscious dialogue with the labor market in the context of enhancing chances for company's competitiveness. In the elaboration is also presented the role of the recruitment process in respect of actions which are taken for creating positive image of employer.

Sabina Waluś[1]

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości kobiet w Polsce

Streszczenie

Założenie własnej działalności gospodarczej przez kobiety motywowane jest różnymi czynnikami. Bardzo często jednak jest to, paradoksalnie, trudna sytuacja wielu z nich na rynku pracy. Przekłada się ona na niższą sytuację materialną i jest często ważnym powodem mobilizującym Polki do zakładania własnej firmy. Nawet jeżeli kobiety nie zostały dotknięte bezrobociem, to świadomość większego zagrożenia nim, a także to, iż przy zatrudnieniu na etacie nadal funkcjonują elementy dyskryminacji w zakresie płac i awansów, powoduje, iż często rozpatrują one założenie własnej działalności gospodarczej jako alternatywnej formy aktywności zawodowej.

1. Wprowadzenie

Praca zawodowa kobiet w Polsce ma długą historię. Jednak dopiero zmiany polityczne i rozwój gospodarczy po drugiej wojnie światowej spowodowały ogromny wzrost ich zatrudnienia i znaczne przeobrażenie w strukturze zawodowej i kwalifikacjach kobiet pracujących[2].

Aktywność kobiet w sferze publicznej, przede wszystkim na rynkach pracy, jest jednym z największych osiągnięć XX wieku. Praca ma bowiem znaczenie nie tylko materialne, pozwalające kobietom na bycie niezależnym ekonomicznie, ale również egzystencjalne, ponieważ praca wzbogaca poczucie jednostkowego sensu istnienia[3].

Polki, w porównaniu z mieszkankami innych krajów europejskich, charakteryzują się dużą aktywnością na polu przedsiębiorczości i stanowią znaczną część osób pro-

---

1. Uniwersytet Opolski.

2. Graniewska D., *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1985, s. 9.

3. *Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Pełnomocnik Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Warszawa 2004, s. 3.

wadzących własną działalność gospodarczą[4]. Co czwarta Polka zarabia więcej niż jej partner życiowy. Co dwudziesty mężczyzna wychowuje w domu dziecko. To już drugie pokolenie, w którym Polki są lepiej wykształcone od Polaków (więcej jest pań niż panów z tytułem magistra)[5]. Mężczyźni i kobiety może nie tyle radykalnie zamieniają się rolami życiowymi, ile życie im je solidnie modyfikuje. Jedni w porzucaniu stereotypów, przypisanych płciom przez stulecia, widzą oczywiste, pozytywne i już nieodwracalne zjawisko społeczne. Inni kontrargumentują: czyż praca nie jest dla kobiet przykrą koniecznością ekonomiczną? Przecież gdyby tylko mogły, natychmiast wróciłyby do domów i swojego prawdziwego powołania – macierzyństwa? To spór o fundamentalnym znaczeniu dla polityki społecznej państwa[6].

Pomimo iż kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn, częściej od nich tracą pracę i mają problem ze znalezieniem nowej. Powyższe problemy spowodowały wzrost zainteresowania ze strony kobiet pracą na własny rachunek lub w firmach rodzinnych. Ich uczestnictwo w życiu zawodowym nabiera więc istotnego znaczenia, jest bowiem źródłem ich ekonomicznej niezależności oraz umożliwia samorealizację[7]. Własna firma daje bowiem samodzielność w podejmowaniu decyzji i szansę na wyższe niż w sferze publicznej zarobki. Prowadzenie własnego biznesu łączy się z poczuciem satysfakcji i robieniem tego, co się lubi, a także ułatwia łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi[8].

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja sytuacji kobiet na rynku pracy, rozpoznanie uwarunkowań kształtowania się i rozwoju postaw przedsiębiorczych wśród kobiet oraz diagnoza i ocena stanu przedsiębiorczości kobiet w Polsce.

2. Przedsiębiorczość a przedsiębiorca

Przedsiębiorczość jest kategorią wielowymiarową. Trudno jest mówić o istnieniu zarówno na gruncie ekonomii, jak i innych nauk, jednolitej i spójnej teorii przedsiębiorczości[9]. Jednak najogólniej rzecz ujmując, przedsiębiorczość jest cechą osoby, czymś co wyróżnia ją spośród innych, czymś co określa jej zachowanie i decyduje o sukcesie. Źródłem i realizatorem przedsiębiorczości jest człowiek. Przedsiębiorca wraz ze swoimi

4. W 2002 roku udział kobiet wśród ogółu pracodawców i pracujących na własny rachunek wynosił w Polsce 37%, w Austrii kształtował się na poziomie 34%, w Niemczech – 28%, Czechach – 27%. *Rocznik Statystyczny Pracy 2003*, GUS, Warszawa 2003, s. 255.

5. Zięba J., *Agencja Promocji Zawodowej Kobiet w Gdańsku pomaga kobietom znaleźć się na rynku pracy*, „Rynek Pracy",2001, nr 7-8, s. 128.

6. Bunda M., *Piastun i żywicielka*, „Polityka" ,2006, Nr 23, s. 4-11.

7. Nowak-Lewandowska R., Sytuacja kobiet na rynku pracy, [w:] S. Partacki [red.], Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 77.

8. Raport *Kobiety dla Polski, Polska dla Kobiet, 20 lat transformacji 1989-2009*, Kongres Kobiet Polskich 2009, Warszawa 2009, s. 22.

9. Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 13.

pomysłami znajduje się w centrum zjawiska jakim jest przedsiębiorczość[10]. Cechami wyróżniającymi funkcję przedsiębiorcy są:

- motyw działania, którym jest dążenie do wzbogacenia się,
- mechanizm działania, polegający na inwestowaniu posiadanych lub pożyczonych pieniędzy w określone przedsięwzięcie, najczęściej produkcję dóbr lub usług, na kierowaniu tym procesem i sprzedaży wytworzonego produktu; dodatnia różnica między kwotą uzyskaną ze sprzedaży a poniesionymi kosztami stanowi zysk przedsiębiorcy, umożliwiający mu bogacenie się,
- osiąganie zysku, nie jest jednak pewne, czyli wiąże się z ryzykiem; działalność przedsiębiorcy może bowiem prowadzić także do strat, które on sam pokrywa z własnych środków.

Funkcja przedsiębiorcy związana jest w zasadzie z tymi formacjami społeczno – ekonomicznymi, które oparte są na prywatnej własności środków produkcji[11].

Otoczenie globalne staje się coraz bardziej konkurencyjne. Na rozwój ekonomiczny, jak i jego brak, miały i nadal mają duży wpływ kontakty pomiędzy narodami w dziedzinie handlu i edukacji, jak również międzynarodowa wymiana towarów i usług oraz warunki inwestowania. Ma to też ważne implikacje dla rozwoju przedsiębiorczości i determinuje zasięg oraz charakter uczestnictwa kobiet w gospodarce. Dostrzega się wyraźne różnice pomiędzy Europą, Ameryką i Japonią. W tej ostatniej wciąż istnieje wzór człowieka zawdzięczającego wszystko samemu sobie, inne są granice ubóstwa i przedsiębiorczość kobiet jest „lekarstwem" na recesję ekonomiczną i bezrobocie[12].

3. Sytuacja kobiet na rynku pracy

W latach 2003-2011 pracujący na własny rachunek stanowili grupę liczącą niecałe 3 mln osób wśród których 1/3 to kobiety[13]. Dynamika liczby kobiet pracujących na własny rachunek wykazała w tym okresie niewielki wzrost, ok. 1% (z 1 047 tys. w I kwartale 2003 roku, do 1 055 tys. w III kwartale 2011 roku)[14]. Dowodzi to, że w Polsce w dalszym ciągu mamy do czynienia z barierami przedsiębiorczości wśród kobiet. Przyczyny

10. Lisowska E., Przedsiębiorczość *kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001, s. 35,36.

11. Zawadzki W., *Teoria produkcji. Próba zbadania społecznych warunków produkcji*, [w:] Pasieczny L. [red.], encyklopedia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981, s. 409.

12. Gołda B., *Przedsiębiorczość kobiet*, [w:] Jaremczuk K. [red.], Uwarunkowania przedsiębiorczości : aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006, s. 756.

13. Lichniak I. [red.], Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 217.

14. Opracowanie własne na podstawie: *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2003. Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2003, s. 143, oraz *Aktywność ekonomiczna ludności Polski III kwartał 2011. Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2012, s. 143.

tego stanu są różne. Szczególnie duże znaczenie ma niewystarczająca polityka państwa w dziedzinie wspierania kobiet na rynku pracy. Jest to istotna kwestia z uwagi na fakt, że wśród bezrobotnych przeważają kobiety. Istotnym ograniczeniem formalnym dla samozatrudnionych kobiet jest brak pieniężnych świadczeń socjalnych w razie urodzenia dziecka lub konieczność sprawowania opieki nad osobami w podeszłym wieku, co zwyczajowo jest właśnie ich obowiązkiem. Dodatkowym źródłem trudności jest nacisk społeczeństwa, aby wywiązywały się z ról, które są im społecznie przypisane[15].

Jak mawia Margaret Thatcher, była brytyjska premier -,,Jeśli chcesz, aby coś zostało powiedziane, idź do mężczyzny. Jeśli chcesz, żeby coś zostało zrobione, idź do kobiety"[16]. Lady Thatcher uważa, że kobiety potrafią więcej niż mężczyźni poświęcić dla władzy i przywództwa. Dlatego po 1989 r. trzykrotnie wzrosła liczba firm założonych lub zarządzanych przez kobiety, podczas gdy liczba przedsiębiorstw prowadzonych przez mężczyzn wzrosła tylko dwukrotnie[17]. Pomimo to przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety nadal okazują się być w mniejszości w porównaniu z podmiotami, których właścicielami są mężczyźni. W Polsce zarówno wśród samozatrudnionych, jak i pracodawców, kobiety są właścicielami średnio co trzeciej firmy. Jednak na tle krajów Unii Europejskiej odsetek kobiet posiadających własną działalność gospodarczą w Polsce, wśród ogółu przedsiębiorców, należy do jednego z najwyższych. W porównaniu z innymi krajami Europy, zajmujemy ósmą pozycję w zestawieniu. Również jeśli chodzi o udział kobiet wśród pracodawców w Unii, sytuacja kobiet jest lepsza w Polsce niż średnia w krajach Wspólnoty. Podczas gdy przeciętnie w Unii Europejskiej co czwarty pracodawca to kobieta, w Polsce jest to co trzeci podmiot[18].

Duży udział Polek wśród ogółu samozatrudnionych z jednej strony może wynikać z determinacji kobiet wobec ograniczonych możliwości podjęcia pracy w sektorze formalnym ze względu na to, że pracodawcy często preferują męskich kandydatów, którzy są bardziej dyspozycyjni i nieobciążeni obowiązkami domowymi. Z drugiej strony wysoki udział samozatrudnionych może świadczyć o cechach przedsiębiorczych tkwiących w polskich kobietach i potrzebie pracy zarobkowej[19].

Niestety Polki są w pracy coraz bardziej dyskryminowane. Pracodawcy niechętnie je zatrudniają, a podczas rekrutacji stawiają im wyższe wymagania dotyczące kwalifikacji niż mężczyznom. Wielu pracodawców, mając do wyboru pracowników o podobnych kwalifikacjach, ale różnej płci, z dużym prawdopodobieństwem wybierze mężczyznę. W większości przyjęcie do pracy młodej kobiety kojarzy się z ewentualnym urlopem

15. Lichniak I. [red.], Determinanty rozwoju..., s. 218.

16. Geremek R. i Krzyżanowski P., *Co Polka potrafi*, „Wprost", 2003, Nr 48.

17. Tamże.

18. Tarnawa A., *Przedsiębiorczość wśród kobiet w Polsce – być kobietą przedsiębiorczą, czyli biznes nie ma płci*, „Gazeta MSP", 2012, Nr 2.

19. Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość...*, s. 13.

macierzyńskim, wychowawczym, problemami z dzieckiem, a wiele kobiet po powrocie z dłuższej przerwy w pracy otrzymuje wypowiedzenie[20].

Zazwyczaj, jak wskazują badania, kobiety pracując na tych samych stanowiskach co mężczyźni, zarabiają mniej. Choć nie jest to regułą, ale często pracodawcy mówią, że wysokość płacy jest spowodowana między innymi tym, iż kobieta częściej bierze urlop, gdy dziecko choruje itp. Jednak rzeczywistość okazuje się być zupełnie inna, ponieważ kobiety coraz rzadziej biorą urlop na opiekę nad dzieckiem, coraz krócej po porodzie zostają z dzieckiem w obawie o pracę. Część małżeństw nawet odkłada w czasie posiadanie dziecka, biorąc pod uwagę obecne problemy na rynku pracy. Wydaje się więc koniecznością, systematyczne budowanie klimatu sprzyjającego kobiecym karierom, aby zapobiegać utrwalaniu zjawiska coraz niższego przyrostu naturalnego i starzenia się społeczeństwa.

Kobiety także często są pomijane przy awansach. Im wyższe stanowiska, tym mniej kobiet możemy spotkać. Mimo bardzo dobrego wykształcenia i dążenia do stałego podnoszenia kwalifikacji mają problemy z osiąganiem kierowniczych stanowisk[21]. Czy kobiety nie chcą zajmować takich stanowisk, bo nie lubią brania na siebie odpowiedzialności? Może chcą, tylko nie wiedzą, jak po nie sięgnąć? Albo też barierą dla kobiet są męskie uprzedzenia w stylu: „kobieta bardziej nadaje się na sekretarkę niż dyrektora firmy"? Na podstawie licznych badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, a także w Polsce, można stwierdzić, że kobiety napotykają wiele barier[22]. Jedną z nich są społeczne uprzedzenia i stereotypy, zgodnie z którymi kobiety gorzej nadają się sprawowania funkcji kierowniczych niż mężczyźni, bo mają tendencję do opiekowania się podwładnymi, a nie delegowania zadań. Następstwem tych uprzedzeń jest brak promowania kobiet na stanowiska menedżerskie, a z drugiej strony mniejsze zainteresowanie kobiet takimi stanowiskami z powodu obawy przed porażką lub lęku przed sukcesem; kobiety mają bowiem świadomość, że muszą być pod każdym względem lepsze od kandydatów mężczyzn. Kobietom brakuje zbiorowego doświadczenia w pełnieniu stanowisk kierowniczych, gdyż to głównie mężczyźni, i to od dawna, sprawują funkcje kierownicze[23]. Kobiety nie zdążyły wytworzyć sieci kontaktów i kobiecej solidarności, nie mają mentorów i muszą samotnie przebijać się przez „szklany sufit[24]". Tymczasem kobiety

20. Gołda B., *Przedsiębiorczość kobiet...*, s. 756.

21. Tamże, s. 758.

22. Wskazują na to m.in. wyniki badania z 2002r., przeprowadzonego na zlecenie Instytutu Spraw Publicznych metodą pogłębionych wywiadów wśród radnych i menedżerów: *Czy „szklany sufit" rzeczywiście istnieje? Spostrzegana dysproporcja udziału kobiet w elitach*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003. Por.: Willimas C.L., *The glass escalator: Hidden advatages for men in the "female" professions*, „Social Problems", 1992, No 39., oraz *The 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500*, www.catalyst.org.

23. Lisowska E. i Kasprzak R. [red.], *Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem – podręcznik dla przedsiębiorczej kobiety,* Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 177.

24. Szklany sufit – niewidoczne bariery, które ograniczają możliwości pracowników w zakresie awansu zawodowego; częściej odnoszą się do kobiet niż do mężczyzn.

bardzo dobrze sobie radzą na tych stanowiskach. Ich styl zarządzania jest demokratyczny, oparty na partnerskim podejściu do pracowników, co przyczynia się do lepszego utożsamiania z firmą[25].

Widać wyraźnie, iż pomimo zakazu dyskryminacji, zapisanego w Konstytucji RP, w kodeksie pracy oraz w dokumentach Unii Europejskiej, w praktyce mamy do czynienia z jej przejawami na rynku pracy. Ważne zatem wydaje się podjęcie działań zamierzających do wykształcenia wśród kobiet, szczególnie bezrobotnych, postaw przedsiębiorczych[26] – po to, by zwiększyć ich możliwości aktywizacji, ale także poczucie własnej wartości w walce o swoje zdanie i przekonania, które często są tłumione.

4. Determinanty podejmowania własnej działalności gospodarczej przez kobiety

Jak pokazują dane statystyczne, a ponadto potwierdzają to badania ankietowe[27], przedsiębiorczyniami w Polsce są na ogół kobiety w wieku powyżej 40 lat, zamężne, posiadające wieloletnie doświadczenie w pracy zawodowej w sektorze państwowym, mające przeważnie jedno lub dwoje odchowanych dzieci. Jednak posiadanie małych dzieci, oddziałuje w różnych kontekstach. Z jednej strony powoduje, że kobiety częściej decydują się na pracę na własny rachunek, widząc możliwości elastycznej organizacji czasu pracy, z drugiej strony zaś obciążenia rodzinne powodują, że kobiety nie mogą pogodzić pracy najemnej z opieką nad dziećmi.

W grupie właścicielek firm występował jednak relatywnie wysoki udział kobiet stanu wolnego (panien, rozwódek, rzadziej wdów), wyższy niż dla ogółu pracujących kobiet[28]. Mężczyźni przedsiębiorcy to także osoby przeważnie po czterdziestce, ale w porównaniu z kobietami niższy jest wśród nich udział osób stanu wolnego (8% wobec 25% wśród kobiet).

O ile mężczyźni-przedsiębiorcy to przeważnie technicy i inżynierowie, a następnie wykwalifikowani robotnicy, to kobiety właścicielki firm – częściej ekonomistki, humanistki lub bez konkretnego zawodu, czyli z ukończonym liceum ogólnokształcącym. Dostrzegalne są także różnice w profilu prowadzonej działalności. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni lokują się najczęściej w rolnictwie oraz handlu i naprawach, a następnie – kobiety w produkcji i usługach niematerialnych, a mężczyźni w budownictwie i usługach materialnych (np. transporcie). W miastach profile działalności mężczyzn przedsiębiorców są skoncentrowane w czterech branżach: handel, budownictwo, przetwórstwo przemysłowe i transport (razem 75%). Kobiety, poza tym, że lokują się w handlu (46%),

25. Gołda B., *Przedsiębiorczość kobiet...*, s. 758.
26. Lisowska E. i Kasprzak R. [red.], *Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem...*, s. 10.
27. Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość...*, s. 124.
28. Tamże, s. 125.

charakteryzują się większym rozproszeniem profilów działalności[29]. Ich firmy przeważnie są małe, a przeciętna liczba zatrudnionych przez nie pracowników w przedsiębiorstwach wynosiła w 2002 r. około 5 osób (przez mężczyzn blisko 9)[30].

Część kobiecych firm jest wynikiem przejęcia firmy męża lub dołączenie do niego w charakterze wspólnika. Niejednokrotnie praca na własny rachunek w opiniach przedsiębiorczyń jest jedynym sposobem na pogodzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi. Upatrują w niej większej dyspozycyjności, możliwości decydowania o własnym czasie. Daje ona szansę kobietom – matkom, realizować się zawodowo i jednocześnie realizować swoje plany rodzinne. Częstym powodem założenia firmy jest spełnienie swoich marzeń o prowadzeniu własnego biznesu. Przejawia się to w pragnieniu posiadania czegoś własnego lub chęci robienia dokładnie tego, o czym się marzy. Niekiedy wybór pracy na własną rękę jako formy aktywności zawodowej jest przesądzony w sytuacji, gdy osoba dorasta w przedsiębiorczej rodzinie. Kontynuacja rodzinnej tradycji staje się więc naturalnym przejściem z etapu edukacji do życia zawodowego[31].

Wśród polskich przedsiębiorczyń działających poza rolnictwem (podobnie jak wśród mężczyzn przedsiębiorców) wysoki jest udział osób posiadających wykształcenie średnie zawodowe lub wyższe – razem 56% (w tym wykształcenie wyższe – 17%). W grupie pracodawczyń 65% ma wykształcenie co najmniej średnie zawodowe, w tym 24% – wyższe[32]. Osoby lepiej wykształcone łatwiej dostosowują się do zmieniających się warunków, szybciej dostrzegają pojawiające się szanse, są otwarte na zmianę kwalifikacji i łatwiej podejmują wyzywania. Nic więc dziwnego, że w sytuacji przekształceń gospodarczych, z jakimi mieliśmy do czynienia po 1989r, a także w chwili obecnej, w pierwszej kolejności takie osoby podejmowały ryzyko założenia własnej firmy[33].

Niekiedy do pracy na własny rachunek skłania niezadowalająca atmosfera w pracy najemnej, zły sposób zarządzania, uniemożliwiający „zdrowe" funkcjonowanie i rozwój osobisty. Poczucie złej organizacji pracy, konieczność pracy w sztywnych godzinach również było powodem, dla którego respondentki rezygnowały z pracy najemnej na rzecz samodzielnego zatrudnienia, które w ich opinii, pozwala w danej sytuacji przezwyciężyć te problemy. Zdobyte doświadczenie na rynku pracy okazuje się być istotne w chwili rozpoczynania kariery jako *businesswoman*. Przekonują o tym kobiety, które to właśnie w pracy dla kogoś zdobyły cenne umiejętności, doświadczenie, kontakty, które są nieocenione teraz, gdy same są szefami. Niekiedy kobiety przyznają, że prowadziły

29. Raport *Kobiety dla Polski, Polska dla Kobiet, 20 lat transformacji 1989-2009*, Kongres Kobiet Polskich 2009, Warszawa 2009, s. 21.

30. Golinowska S. [red.], W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004, UNDP, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 177.

31. Raport *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, s. 49.

32. Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość...*, s. 125.

33. Knothe M.A. i Lisowska E., *Kobiety na rynku pracy – negatywne zmiany i przedsiębiorczość jako konsekwencje przekształceń gospodarczych*, Wydawnictwo Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Warszawa 1999, s. 38.

działalność gospodarczą będąc jednocześnie zatrudnionymi na etacie jako zabezpieczenie na wypadek ewentualnego niepowodzenia w biznesie lub też chciały wykorzystać uprawnienia pracownicze. Kobiety zakładając własne firmy często chciały w ten sposób osiągnąć wyższe dochody, niż miały w sytuacji gdy pracowały najemnie.

Innym razem to właśnie niemożność znalezienia pracy, a więc stan bezrobocia, jest impulsem do rozpoczęcia pracy na własny rachunek. Nie wszystkie jednak osoby bezrobotne, w sytuacji gdy nie mogą znaleźć zatrudnienia, decydują się na taki krok[34]. Zatem pojawia się pytanie, dlaczego bezrobotne kobiety nie są zainteresowane podjęciem działalności gospodarczej?

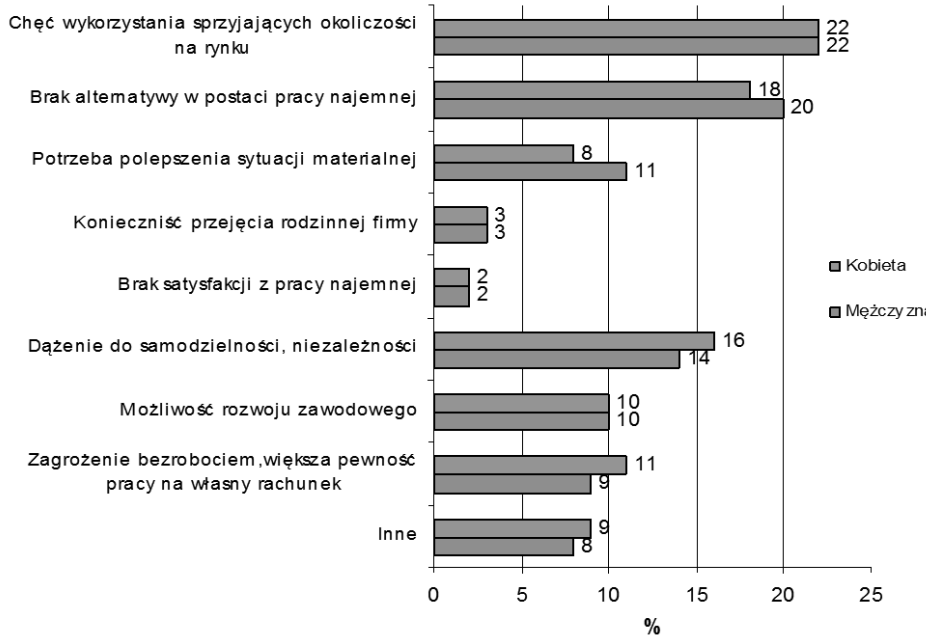
Niekiedy, przedsiębiorczość badanych osób ujawnia się jeszcze w trakcie nauki. Podobny odsetek kobiet i mężczyzn (ok. 10%) założyło własne firmy będąc jeszcze w szkole lub na studiach. Powody były różne, w jednym przypadku była to chęć dalszego rozwoju, a w drugim firma była sposobem na zdobycie pieniędzy na kontynuowanie nauki na studiach[35].

Jak pokazują badania PARP, co piąty przedsiębiorca (niezależnie od płci) wybiera pracę na własny rachunek z powodu chęci wykorzystania sprzyjających okoliczności czy też z powodu braku alternatywy w postaci możliwości znalezienia pracy najemnej. Prawie 15% kobiet i mężczyzn stając się przedsiębiorcą realizuje pragnienie osiągnięcia samodzielności i niezależności w decydowaniu o własnym losie, niewiele mniej przedsiębiorców widzi w tej aktywności szansę na rozwój zawodowy. Niemniej jednak kobiety wyraźnie częściej niż mężczyźni są motywowane zagrożeniem bezrobociem oraz tym, by udowodnić swoją wartość innym (rys. 1). Ta ostatnia motywacja ma wyraźną konotację kulturową. Już w procesie socjalizacji dziewczynkom stawia się większe wymagania niż chłopcom, a tym samym kształtuje się u dziewczynek przekonanie, że muszą sobie zasłużyć na wyróżnienie, że muszą stale udowadniać, że są dobre w tym, co robią[36].

34. Raport *Przedsiębiorczość kobiet...*, s. 50.

35. Tamże, s. 54.

36. Lisowska E., Przedsiębiorczość *kobiet...*, s. 104.



Rys. 1 Co spowodowało, że podjęła/podjął Pani/Pan działalność gospodarczą?

Źródło: Przedsiębiorczość kobiet w Polsce, PARP 2011.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w pierwszych latach transformacji na podjęcie własnej działalności gospodarczej decydowały się przeważnie dobrze wykształcone kobiety, po czterdziestce, mające na ogół wieloletnie doświadczenie w pracy zawodowej w zakładzie państwowym. Nie znaczy to jednak, że tylko takie kobiety są predysponowane do tworzenia prywatnych małych firm. Również młodsze osoby, a także kobiety z wykształceniem średnim i zasadniczym zawodowym oraz kobiety bezrobotne mogą stawać się przedsiębiorczyniami. Wskazuje na to przykład Stanów Zjednoczonych i Kanady, gdzie samozatrudnienie jest często oferowane biednym i gorzej wykształconym kobietom, aby nie musiały one być zależne od świadczeń pomocy społecznej[37].

5. Zakończenie

Względy ekonomiczne a także polityczne sprawiły, że problemy zatrudniania kobiet były przedmiotem szczególnego zainteresowania ośrodków decyzyjnych i szerokich kręgów społeczeństwa. Sprzyjało to rozwojowi badań statystycznych i ankietowych. Prawdą jest, że kobieta, pracując zawodowo, ma zwiększone obowiązki, ale ma też niewspółmierną satysfakcję z samodzielności ekonomicznej. Wielkim dobrodziejstwem naszych

37. Tamże, s. 59.

czasów jest to, że kobieta ma prawo do pracy, ale największym jest to, że pracę tę można uzyskać w zależności od poziomu wykształcenia[38]. Własna działalność gospodarcza w przypadku kobiet jest często jedną z dróg wyjścia z bezrobocia. To ucieczka przed dyskryminacją, w tym przed szklanym sufitem, czyli ograniczonymi szansami na objęcie stanowiska kierowniczego. Mając własną firmę kobieta może czuć się samodzielna w podejmowaniu decyzji, zarządzaniu innymi oraz uruchomić własną kreatywność[39]. Kobiety są coraz bardziej świadome tych zalet, co widać we wzrastającym procencie przedsiębiorstw zakładanych właśnie przez nie.

Literatura

1. Bunda M., *Piastun i żywicielka*, „Polityka",2006, Nr 23.
2. Geremek R. i Krzyżanowski P., *Co Polka potrafi*, „Wprost", 2003, Nr 48.
3. Golinowska S. [red.], W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004, UNDP, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2004.
4. Gołda B., *Przedsiębiorczość kobiet*, [w:] Jaremczuk K. [red.], *Uwarunkowania przedsiębiorczości: aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne,* Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
5. Graniewska D., *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1985.
6. Knothe M.A. i Lisowska E., *Kobiety na rynku pracy – negatywne zmiany i przedsiębiorczość jako konsekwencje przekształceń gospodarczych*, Wydawnictwo Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Warszawa 1999.
7. Lichniak I. [red.], *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
8. Lisowska E. i Kasprzak R. [red.], *Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem – podręcznik dla przedsiębiorczej kobiety*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
9. Lisowska E., Przedsiębiorczość *kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001.
10. Nowak-Lewandowska R., *Sytuacja kobiet na rynku pracy*, [w:] S. Partacki [red.], Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
11. Raport *Kobiety dla Polski, Polska dla Kobiet, 20 lat transformacji 1989-2009*, Kongres Kobiet Polskich 2009, Warszawa 2009.
12. Raport *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.
13. *Rocznik Statystyczny Pracy 2003*, GUS, Warszawa 2003.
14. Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

38. Graniewska D., *Awans zawodowy kobiet a fazy życia rodzinnego*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1985, s. 9,233.

39. Lisowska E. i Kasprzak R. [red.], *Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem...*, s. 10.

15. *Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Pełnomocnik Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Warszawa 2004.
16. Tarnawa A., *Przedsiębiorczość wśród kobiet w Polsce – być kobietą przedsiębiorczą, czyli biznes nie ma płci*, „Gazeta MSP", 2012, Nr 2.
17. Zawadzki W., *Teoria produkcji. Próba zbadania społecznych warunków produkcji*, [w:] Pasieczny L. [red.], encyklopedia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981.
18. Zięba J., *Agencja Promocji Zawodowej Kobiet w Gdańsku pomaga kobietom znaleźć się na rynku pracy*, „Rynek Pracy",2001, nr 7-8.

Summary

Conditions of entrepreneurship development of women in Poland

Starting own business by women is motivated by various factors. Very often, however, one of these factors is paradoxically difficult situation of many of them in the labor market. It results in lower financial situation and is often an important reason for mobilizing Poles to set up their own businesses. Even if women have not been affected by unemployment, a greater awareness of the threat, and also that elements of discrimination in pay and promotion are present with full-time employment makes them often consider starting my own business as an alternative form of economic activity.

Przedsiębiorczość
w badaniach socjologicznych

Dagmara Trejda[1]

Aktywność jako przejaw postawy przedsiębiorczej

Streszczenie

Na postawę przedsiębiorczą składa się wiele różnych elementów. Jedną z głównych składowych jest aktywność rozumiana jako intensywność działania. Poniższy artykuł wyjaśnia istotę pojęć aktywność i przedsiębiorczość oraz związki zachodzące między tymi kategoriami. Przedstawiono w nim także wyniki badań przeprowadzonych przez studentkę II roku Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, wśród studentów kierunku zarządzania owej uczelni. Badania te dotyczyły różnych form aktywności podejmowanych przez studentów w toku nauki.

1. Wstęp

Znaczenie wiedzy i umiejętności ekonomicznych w Polsce nabrało znaczenia po 1989 roku, tj. wraz z transformacją systemu społeczno-ekonomicznego. Przejście polskiej gospodarki w kierunku gospodarki rynkowej spowodowało wzrostu roli indywidualnej aktywności każdego człowieka i uzależnienia od tej aktywności jego sytuacji ekonomicznej. Dziś to nie praca czeka na człowieka, jak to miało miejsce w gospodarce centralnie kierowanej, lecz człowiek musi sam tę pracę zdobyć. Towar na rynku musi znaleźć swojego nabywcę, człowiek oferujący swoją pracę, też musi znaleźć swojego nabywcę lub stworzyć sobie miejsce pracy. Każdy sam kieruje swoim życiem i kształtuje ścieżki kariery zawodowej[2], a sukces na tej drodze wymaga bycia aktywnym.

2. Aktywność a przedsiębiorczość

Aktywność człowieka jest wynikiem procesu, u którego podstaw leży światopogląd zawierający wartości, które motywują do działania. Działanie następuje wówczas, kiedy

---

1. Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Siedlcach.

2. Godlewska-Majkowska H., *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę*, SGH w Warszawie, Warszawa 2009, s. 24-25.

dostrzegamy w nich jakąś wartość. Czynniki kształtujące system wartości człowieka są niezwykle złożone i zdeterminowane zarówno tym, co wrodzone, jak również całym życiem człowieka, wychowaniem, środowiskiem kulturowym.[3]

Termin przedsiębiorczość ma wiele interpretacji. Jedna z nich mówi, że przedsiębiorczość jest szczególnym rodzajem aktywności ludzi, działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystaniu pojawiających się w otoczeniu okazji, przez realizację przedsięwzięć (wprowadzenie innowacji, tworzenie nowych organizacji lub odnowy już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne ich podmiotom i otoczeniu.[4]

Lista przedsiębiorczych atrybutów może być długa i mają one charakter subiektywny. W Encyklopedii przedsiębiorczości C.A Kenta, D.L Sextona, K.H Vespera odnaleźć można aż 42 cechy charakteryzujące przedsiębiorców. Wśród nich wymienia się: wiarę w siebie, upór (konsekwencję w działaniu), sumienność pomysłowość, zdolność do podejmowania ryzyka, silnie wykształconą potrzebę osiągnięć, twórczą postawę, przejawianie inicjatywy, pozytywny, otwarty stosunek do rzeczywistości, a szczególnie do nowych sytuacji, niezależność, chęć przewodzenia, dominacji, gruntowną wiedzę umiejętność współpracy z ludźmi, chęć zysku i wiele innych.[5] Termin przedsiębiorca odnosi się do człowieka odgrywającego wiodącą rolę w procesie gospodarowania. Jest to inicjator, animator, innowator, organizator i odkrywca sposobów dostosowania zasobów produkcyjnych do potrzeb ludzi. Przedsiębiorca to człowiek potrafiący wdrażać w życie nowe koncepcje. Innowacyjność przedsiębiorcy polega głównie na umiejętności poszukiwania nowych rozwiązań (sami tych rozwiązań nie muszą wymyślać) oraz na skutecznym i efektywnym działaniu.[6]

Wszystkie powyższe rozważania mają element wspólny, którym jest aktywność. Określa się ją pewnego rodzaju działalnością, zdolnością bądź skłonnością do działania.[7] Aktywność to niejako właściwości indywidualne jednostki polegające na większej częstotliwości i intensywności różnego rodzaju działań. Jest ona swoistą energią związaną z czynem, która wyróżnia się czynną postawą wobec życia. Między przedsiębiorczością a aktywnością zachodzi istotna zależność, ponieważ nie ma przedsiębiorczości bez wykazywania aktywności.

3. Bielecki J., Kościuch J., *Psychologia nie tylko dla psychologów*, UKSW, Warszawa 2002, s. 321-322.

4. Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe pojęcia i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 745.

5. Jaremczuk K., *Uwarunkowania przedsiębiorczości- różnorodność i jedność t. I*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010, s. 215.

6. Godlewska-Majkowska H., *dz. cyt.*, s. 15.

7. Radziewicz-Winnicki, *Pedagogika społeczna w obliczu realiów codzienności*, WAiP, Warszawa 2008, s. 36.

3. Cel i zakres badań

Współczesna gospodarka funkcjonuje przy dominującej roli mechanizmu rynkowego. Każdy człowiek, chcąc się w niej odnaleźć, umieć się w niej „poruszać", musi posiadać minimum wiedzy i umiejętności dotyczących procesu gospodarowania. Wiedza i umiejętności pozwalają lepiej zrozumieć zasady działania rynku oraz swoje miejsce, jako aktywnego uczestnika procesu gospodarowania. Potrzebne jest to każdemu, niezależnie od wykonywanego zawodu. Aktywnymi uczestnikami życia gospodarczego są przecież ludzie wykonujący najróżniejsze zawody i specjalizacje – lekarze, pielęgniarki, inżynierowie, rolnicy, nauczyciele, piekarze, górnicy, hutnicy, hydraulicy, artyści, dziennikarze, ekonomiści, menadżerowie, itd.[8]

W dzisiejszym świecie studia pozwalają młodemu człowiekowi na pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie swoich umiejętności, zainteresowań, doskonalenie braków, a przede wszystkim dają wiele możliwości działania - bycia aktywnym. Zarządzanie to kierunek studiów, który ma na celu wprowadzenie studentów w cztery główne funkcje kierownicze: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Kierunek ten dotyka wielu spraw związanych z przedsiębiorstwem, uczy jak być przedsiębiorczym, a co za tym idzie wymaga od studentów szeroko pojmowanej aktywności.

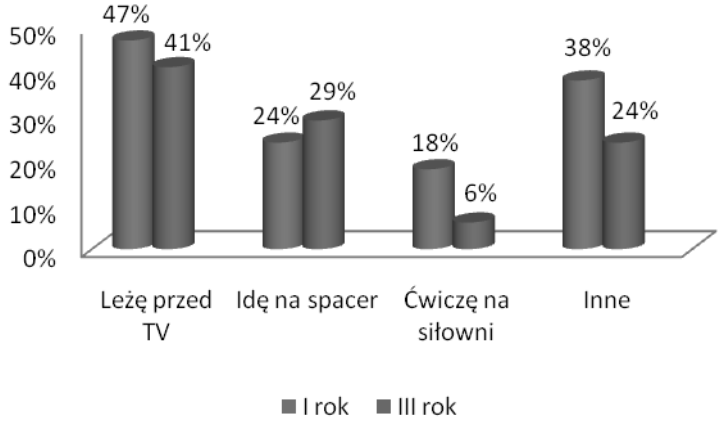
Badania dotyczące aktywności studentów przeprowadzono w kwietniu 2012 roku. Ich celem było zidentyfikowanie aktywnych postaw studentów oraz ich częstotliwości. Hipoteza główna zakładała, że starsi studenci są bardziej aktywni od studentów młodszego rocznika. W badaniach uczestniczyli studenci I i III roku studiów stacjonarnych pierwszego stopnia kierunku zarządzanie studiujący na Uniwersytecie Przyrodniczo-Humanistycznym w Siedlcach. Ze względu na dużą liczebność określonej populacji (ok. 200 osób) badania zostały przeprowadzone za pomocą metody sondażowej. Do grupy reprezentacyjnej wybrano w sposób losowy po 34 osoby z każdego roku, co w sumie dało 68 respondentów. Wśród nich znalazło się 45 kobiet i 23 mężczyzn. Jako technikę obrano ankietę i posłużono się kwestionariuszem ankiety składającym się z 19 pytań zamkniętych.

4. Wyniki badań

Aktywność człowieka rozpatrywana jest w wielu wymiarach. Jednym z nich jest wymiar fizyczny. Zewnętrzne zachowania, jakie obserwujemy u innych mogą wskazywać, jakie jest ich usposobienie. Badania wykazały, że studenci w wolnym czasie wolą zajęcia mniej aktywne (rys. 1). Czynności wymagające od nich wysiłku fizycznego cieszą się małym zainteresowaniem. Wolny czas studenci najchętniej spędzają przed TV, a tylko

8. Godlewska-Majkowska H., *dz. cyt.*, s. 24.

niewielki odsetek badanych deklarował ćwiczenie na siłowni. Inne, pojedyncze odpowiedzi, wskazywały na spotkania ze znajomymi, komputer, czytanie książek, słuchanie muzyki lub jazdę na rowerze.

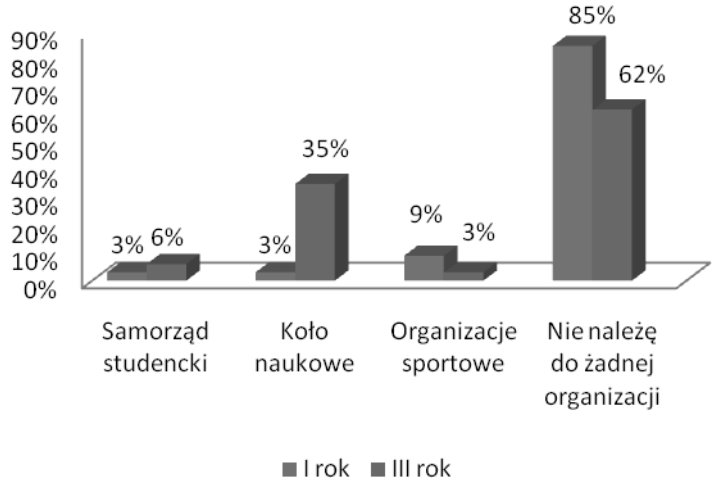


Rys. 1. Zajęcia studentów w wolnym czasie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istotnym obszarem aktywności, w którym mogą się wykazać studenci, jest działalność społeczna rozumiana jako nieodpłatne, bezinteresowne działanie na rzecz innych ludzi. Dzięki takiej aktywności nie tylko można się wiele nauczyć, ale także daje ona poczucie bycia potrzebnym. Z przeprowadzonych badań wynika, że studenci prawie wcale nie podejmują działań społecznych- aż 97% studentów I roku nie miało do czynienia z żadną z form wolontariatu i tylko 15% studentów III roku udzielało się społecznie. Działalność ta dotyczyła głównie wolontariatu w domach dziecka, świetlicach, stowarzyszeniach, czy w Ochotniczej Straży Pożarnej. Aktywni i ambitni studenci próbują połączyć naukę z pracą zawodową- udało się to 27% badanych studentów I roku i 24% studentów III roku. Ponadto tylko 9% studentów I roku i 6% studentów III roku studiowało dwa kierunki jednocześnie. Ponad połowa badanych w każdej grupie (tj. 65% studentów I roku i 53% studentów III roku) nie brała też udziału w organizowaniu żadnych przedsięwzięć na uczelni.

Studenci wyższych uczelni mają możliwość przynależności do różnych organizacji studenckich. Analiza wyników badań wykazała, że aż 85% studentów I roku nie działa w żadnej grupie studenckiej (rys. 2). Tylko kilka procent interesuje działalność w samorządzie, kołach naukowych czy sekcjach sportowych. Większa aktywność w tym obszarze charakteryzowała studentów III roku, wśród których największą popularnością cieszył się udział w studenckich kołach naukowych- należał do nich co 3 badany.



Rys. 2. Przynależność studentów do organizacji funkcjonujących na uczelni
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wykłady i ćwiczenia są dla studentów podstawą nauki, a uczęszczanie na zajęcia to główny obowiązek. Nie wystarczy na nich być, ale trzeba w nich aktywnie uczestniczyć. Ponad 60% respondentów obu roczników twierdzi, że lubi brać czynny udział w zajęciach. Jednak aż 29% badanych I roku i 38% studentów III roku woli się nie wyróżniać w czasie zajęć. 3% ankietowanych młodszego rocznika nie wierzy we własne możliwości mówiąc, że nie angażują się w zajęcia, ponieważ myślą, że inni są lepsi i mądrzejsi.

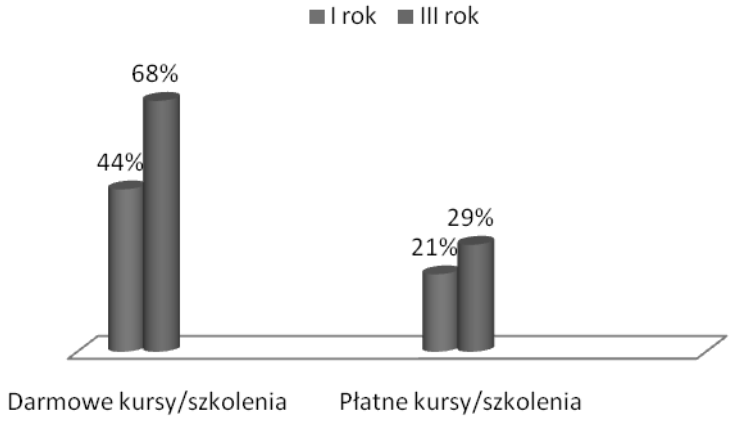
Wykładowcy często dają studentom możliwość wykazania się poprzez zadawanie dodatkowych prac. Z tej możliwości korzystało zaledwie 18% studentów pierwszego roku i 9% studentów trzeciego roku. Dodatkową działalnością, w jaką mogą angażować się studenci są konferencje naukowe – uczestniczyło w nich 35% respondentów I roku i 41% studentów starszego rocznika.

Studiowanie to nie tylko uczestnictwo w zajęciach, ale także samodzielne pogłębianie wiedzy poprzez czytanie literatury. Na zapytanie: czy dobrowolnie sięga Pan/Pani po inną literaturę, niż zalecana przez wykładowców, twierdząco odpowiedziało tylko 18% studentów I roku. Starszy rocznik częściej sięga po dodatkową literaturę (44%), co wynika niewątpliwie z konieczności pisania pracy licencjackiej.

Oprócz realizacji programu studiów wiele młodych osób uczęszcza na inne, dodatkowe zajęcia, aby doskonalić język obcy, czy obsługę komputera itp. Badania wykazały, że 26% studentów I roku i 21% studentów III roku uczęszcza na dodatkowe zajęcia. Z pośród osób, które nie uczestniczą w dodatkowych zajęciach aż 60% młodszego

rocznika chciałoby zmienić taki stan rzeczy, zaś wśród starszych studentów taką chęć wyraża 41%.

Pozyskiwanie wiedzy zarówno teoretycznej jak i praktycznej może następować także poprzez udział w różnego rodzaju kursach i szkoleniach. Rysunek 3 przedstawia stan uczestnictwa studentów zarządzania UPH w Siedlcach w płatnych i nieodpłatnych szkoleniach oraz kursach.



Rys. 3. Udział studentów w kursach i szkoleniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z danych wynika, że studenci III roku są bardziej aktywni w tym obszarze. Jednak oba roczniki są bardziej skłonne do uczestnictwa w kursach nieodpłatnych. Wynika to z faktu, że tylko niewiele ponad 20% młodszych studentów i prawie 30% studentów starszych jest w stanie zainwestować w swój rozwój.

5. Podsumowanie

Reasumując wyniki badań można stwierdzić, że ogólna aktywność studentów I i III roku kierunku zarządzanie UPH w Siedlcach nie jest na zbyt wysokim poziomie. Tylko niewielki procent studentów angażuje się w działalność społeczną, przynależy do organizacji studenckich, czy bierze czynny udział w organizacji różnych przedsięwzięć. Większość studentów preferuje mało wymagający odpoczynek, nie podejmuje żadnych dodatkowych prac zlecanych przez wykładowców i poza programem studiów nie realizuje dodatkowych zajęć. Porównując obydwa badane roczniki nieznacznie większą aktywność można zaobserwować wśród studentów III roku. Różnica widoczna jest przede wszystkim w sięganiu po dodatkową literaturę, przynależności do organizacji studenckich oraz uczestniczeniu w różnych kursach i szkoleniach.

Literatura

1. Bielecki J., Kościuch J., *Psychologia nie tylko dla psychologów,* UKSW, Warszawa 2002.
2. Godlewska-Majkowska H., *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę,* SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
3. Jaremczuk K., *Uwarunkowania przedsiębiorczości- różnorodność i jedność tom I,* Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
4. Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe pojęcia i terminy,* Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008.
5. Radziewicz-Winnicki, *Pedagogika społeczna w obliczu realiów codzienności*, WAiP, Warszawa 2008.

Summary

The activity as the sign of the enterprising conduct

Many various components comprise the enterprising conduct. One principal component is an activity understood as intensity of action. The following article explains nature of the activity and the entrepreneurship and bonds between these categories. This article also presents results of the study conducted by the student of II year of University of Science and Art in Siedlce, among students of Management. The results show different forms of activity, which students take during the progress of the learning.

Małgorzata Smoczyńska[1]

Motywacje kobiet w realizowaniu kariery zawodowej na przykładzie Citi Banku Handlowego w Warszawie

Streszczenie

W artykule przedstawione są motywacje kobiet w osiąganiu sukcesów zawodowych na podstawie badań własnych autorki. Przeprowadzane badania pokazały, że we współczesnym społeczeństwie postmodernistycznym kariera zawodowa i ustawiczne podnoszenie swoich kwalifikacji odgrywa bardzo ważną rolę w życiu respondentek. Respondentki jako istotny symulator kariery wskazywały wyższe zarobki, zaś jako hamulec –posiadanie dzieci.

1. Wprowadzenie

Na przestrzeni wieków rola kobiety w społeczeństwie ulegała wielu przemianom. Kiedyś kobieta była przyporządkowana do „ogniska domowego". Głównym jej zajęciem było dbanie o dom i wykonywanie czynności związanych z gotowaniem, sprzątaniem i opieką nad dziećmi. Przez kolejne stulecia sytuacja ulegała postępującym zmianom, gdyż kobiety zapragnęły równouprawnienia w różnych dziedzinach życia. Burzliwy wiek XX to okres feminizmu, w którym emancypacja kobiet stała się niezaprzeczalnym, głęboko osadzonym faktem. Zmiana ich pozycji w społeczeństwie wpłynęła na to, że obecnie przedstawicielki „słabszej płci" są wykształcone i zajmują często wysokie stanowiska w pracy. Są kobiety zarządzające dużymi firmami, spółkami i korporacjami, panie prezes i dyrektorki, specjalistki i ekspertki w wielu dziedzinach, czy tez bizneswoman, prowadzące własną działalność gospodarczą. W związku z powyższym chciałam zbadać, jakie są motywacje współczesnych kobiet w realizowaniu kariery zawodowej. Interesuje mnie co i w jaki sposób wpływa na pozycję zawodową i osiąganie sukcesów w pracy. Celem moich badań jest przedstawienie aspiracji kobiet i przyczyn, które powodują dążenie do kariery lub jej zaniechanie.

1. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.

2. Motywacje do wykonywania zadań zawodowych i osiągania sukcesu

Praca zawodowa jest bardzo ważnym elementem życia każdego dorosłego człowieka. Zajmuje średnio 1/3 część doby i większą część życia oraz jest ona często jednym z najważniejszych jego elementów. Podejście do pracy jest jednak zróżnicowane i nie wszyscy mają jednakowe motywacje do osiągania sukcesów zawodowych. Praca zawodowa jest czynnikiem, który wyznacza położenie materialne człowieka oraz ma wpływ na jego położenie społeczne. Jest ona podstawą utrzymania dla jednostki przez dostarczanie bezpośrednich dochodów, może być również wykładnikiem prestiżu świadczącego o zajmowaniu określonej pozycji społecznej[2].

Wysokie motywacje zawodowe są podstawą do budowania kariery zawodowej, osiągania sukcesów zawodowych, a co za tym idzie prestiżu zawodowego i awansu społecznego. Jak wiadomo nie wszyscy w taki sam sposób dążą do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Dla jednych jest to kwestia zasadnicza, inni wykazują daleko idącą obojętność w stosunku do wykonywanych zadań zawodowych. Mając podobny potencjał niektórzy mają silniejszą motywację osiągnięć niż inni. Motywacją osiągnięć nazywa się „pragnienie znaczących dokonań, doskonalenia umiejętności lub idei, wywierania wpływu i szybkiego uzyskania wysokiego standardu życia"[3].

Na motywację w pracy zawodowej ma wpływ kilka zasadniczych czynników. Podkreślić należy, że najsilniej działającym motywatorem jest chęć uzyskania korzyści materialnych dla zapewnienia bytu materialnego oraz uniknięcia strat materialnych. Ważna jest również motywacja osiągnięć czyli dążenie do sukcesu i unikanie niepowodzeń. Ludziom wykonującym każdą pracę zależy na bezpieczeństwie, na poczuciu, że w ich otoczeniu nie ma zasadniczych zagrożeń, chcą unikać lęku przed zagrożeniem życia i zdrowia. Poczucie bezpieczeństwa jest zatem elementarnym motywem jakiegokolwiek działania. Istotnym elementem jest chęć utrzymania dobrych stosunków z innymi, dobrej opinii w pracy oraz odpowiedniej pozycji. Łączy się z tym motyw szeroko rozumianego komfortu pracy i unikania warunków dyskomfortu. Wreszcie należy podkreślić wagę atrakcyjności samej pracy, zainteresowania nią, jako procesem działania i współdziałania[4]

Warto podkreślić, że dążenie do osiągania sukcesu stanowi splot motywacji o trochę innym charakterze. Motywacją do osiągania sukcesu jest takie zachowanie, które „zmierza do samooceny własnej sprawności i to w konfrontacji z pewną normą, którą należy osiągnąć lub przewyższyć"[5]. Jest to dążenie do utrzymania na możliwie wysokim poziomie lub wzmaganie własnej sprawności w tych czynnościach, w których istotna

2. Sterniczek B., *Postawy wobec pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979, s. 22.
3. Myers G., *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 470.
4. Szewczuk W., *Encyklopedia Psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 445.
5. Rheinberg F., *Psychologia motywacji*, WAM, Kraków 2006, s. 62.

jest oznaczona norma. Osoby posiadające wysoką motywację do osiągania sukcesu, częściej od innych spostrzegają okazje do wypróbowywania i zwiększania swojej sprawności i okazje takie traktują jako pobudzające i ważne[6].

3. Wpływ osobowości, charakteru i stereotypów na życie zawodowe

Kobiety różnią się od mężczyzn nie tylko budową fizyczną i uwarunkowaniami biologicznymi ale także budową mózgu, który jako najważniejszy narząd ludzkich emocji i działań jest u obu płci skonstruowany odmiennie. Przetwarzanie informacji przez mózg kobiety inaczej niż mężczyzny daje w efekcie inne spostrzeżenia, preferencje i zachowania[7].

Zarówno osobowość, jak i charakter odgrywają zasadnicze znaczenie w życiu każdego człowieka. Dotyczy to również życia zawodowego kobiet. Warto też podkreślić znaczącą rolę szczególnego rodzaju przekonań, jakimi są stereotypy, które mówią o tym, że pewna grupa ludzi posiada dające się przewidywać właściwości. Stereotypy często zawierają jakiś element prawdy, chociaż nie zawsze opierają się na faktach lecz na uśrednianiu i upraszczaniu.

Stereotypy, które zostały przez wiele lat wplecione w życie ludzkie wpływają na sposób definiowania ról kobiecych i męskich, na obraz samego siebie i innych. Mają też wpływ na podejmowanie decyzji zawodowych i kierowanie karierą. Zatem, zgodnie ze stereotypem kobiety cechuje łagodność, wyczucie taktu, kontaktowość, duża emocjonalność, wrażliwość i empatia. Z drugiej strony kobiety są uważane za bierne, mało kompetentne, mało ambitne, nie używające logiki w myśleniu i nie wierzące w swoje możliwości[8].

Badania naukowe dotyczące stereotypów kobiety i mężczyzny jako pracownika potwierdzają tkwiące od lat w społeczeństwie przekonania. Zasadnicze jest to, że mężczyznom bardziej niż kobietom zależy na sukcesie w pracy zawodowej i dążą do tego, aby ich praca była dla nich znacząca. Kobiety przywiązują za to większą wagę do warunków, w jakich odbywa się praca oraz do społecznych i emocjonalnych jej aspektów[9].

Dane o edukacji i karierach zawodowych potwierdzają, że kobiety są bardziej zainteresowane działaniami interpersonalnymi, a mężczyźni wolą działania wyraźnie określone i bezosobowe. Mężczyźni sukces zawodowy łączą po prostu z osiągnięciami, kobiety zaś z poczuciem sukcesu osobistego. Motywacja do pracy kobiet i mężczyzn różni się pod względem kierunku i siły działania. Każdą z płci cechuje odmienność pod względem wartości, jakie przypisuje określonym osiągnięciom oraz różny jest wysiłek, jaki

6. Tamże, s. 64.

7. Moir A., Jessel D., *Płeć mózgu*, PIW, Warszawa 1993, s. 11.

8. Gliszczyńska X., *Psychologiczny model efektywności pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991, s. 365.

9. Tamże, s. 370.

są gotowe włożyć w dążenie do nich. Kobiety zainteresowane są bardziej tym, co osobiste, własną tożsamością, związkami z innymi ludźmi, mężczyźni zajmują się bardziej współzawodnictwem i sukcesami. Osiągnięcie wysokiego stanowiska i sukcesu zawodowego wymagałoby w oczach kobiet przeznaczenia na pracę maksimum czasu i energii, co wymagałoby wyrzeczeń w stosunku do rodziny czy własnych zainteresowań. Kobiety nie są skłonne do takich poświęceń. Postrzegają świat w kategoriach interpersonalnych i pomimo osiągnięć zawodowych skłonne są same cenić tylko tyle, ile cenią je ci, których one szanują i kochają[10].

W znaczeniu kulturowym płeć odróżnia od siebie kobiety i mężczyzn w kategoriach cech kulturowych oraz zajmowanych pozycji w strukturach społecznych. Płeć wyznacza już od chwili narodzin oczekiwania na przyszłość. Proces socjalizacji buduje role typowo kobiece i typowo męskie. To bardziej kobieta jest kojarzona z gospodynią domową, a mężczyzna z człowiekiem odnoszącym sukcesy zawodowe[11].

4. Inspiracja do przeprowadzenia badań

Moją uwagę zwróciła instytucja finansowa Citi Bank Handlowy z siedzibą w Warszawie. Jest to amerykańska korporacja, w której większość zatrudnienia stanowią kobiety. Zarówno działanie tej firmy, jak i jej organizacja spowodowała, że zainteresowałam się motywacjami pracownic w niej zatrudnionych. Wszystkie badane kobiety są zatrudnione w Centrali Citi Banku na stanowiskach specjalistycznych, eksperckich oraz menadżerskich i kierowniczych i posiadają wykształcenie wyższe.

Ciekawiło mnie, czy motywacje zawodowe respondentek są związane ze specyfiką instytucji, w której pracują. W Citi Banku istnieje „ścieżka kariery", która wyznacza określone procedury, sposoby postępowania i metody osiągania awansu na poszczególnych etapach. Wydaje się to skutecznym motywatorem do osiągania sukcesów zawodowych. Badaniem objęłam również udział w szkoleniach i kursach doskonalących oraz chęć podejmowania studiów podyplomowych. Kształcenie ustawiczne i stały rozwój aktywizuje zawodowa i może motywować do wspinania się po „szczeblach" kariery.

W powszechnej opinii za najważniejszy czynnik motywujący do pracy uważa się wynagrodzenie. Środki finansowe stanowią podstawę do zapewnienia niezbędnych i podstawowych potrzeb człowieka. Są one także narzędziem pomagającym spełniać marzenia. Chciałam sprawdzić, czy w przypadku badanej grupy potwierdzi się takie założenie i w jakim stopniu ma wpływ na motywację do osiągania sukcesów zawodowych.

10. Moir A., Jessel D., *Płeć mózgu*, s. 217-228.

11. Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1998, s. 127-131.

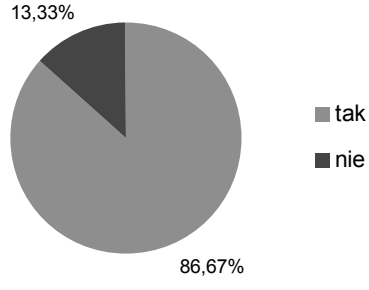
Hamulcem na drodze kariery jest często dla kobiet rodzina, a zwłaszcza posiadanie dzieci. Macierzyństwo nie pozwala na pełne oddanie się pracy i całkowitą dyspozycyjność, której wymaga zajmowanie wysokich stanowisk w korporacji. Zbadałam w jaki sposób sytuacja rodzinna wpływa na podejście badanych kobiet do osiągania sukcesu zawodowego.

5. Analiza wyników badań

Badania zostały przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankiety wśród 60 kobiet pracujących w Citi Banku w Warszawie. Badana placówka jest centralą banku, więc pracują w niej osoby tylko z wykształceniem wyższym i będące zarazem specjalistami i ekspertami posiadającymi wysokie kwalifikacje. Badania objęły następujące zagadnienia: wpływ specyfiki instytucji i podejmowanych szkoleń na motywacje do pracy oraz analiza sfery finansowej jako największego stymulatora motywacji, a także kwestia posiadania rodziny/dzieci jako hamulec w osiąganiu sukcesów zawodowych.

Przeprowadzone badania pokazują, że 86,67% kobiet podnosi swoje kwalifikacje zawodowe, a 13,33% ich nie podnosi. Świadczy to o dużym stopniu zaangażowania w rozwój zawodowy i chęć zwiększania swoich umiejętności związanych z pracą. Uzyskane wyniki pokazują, że 65,38% badanych kobiet samodzielnie decyduje o podnoszeniu swoich kwalifikacji zawodowych, a w 28,85% zasady funkcjonowania firmy wpływają na taką decyzję. Polecenie przełożonego w 5,77% jest czynnikiem decydującym o podnoszeniu kwalifikacji przez respondentki.

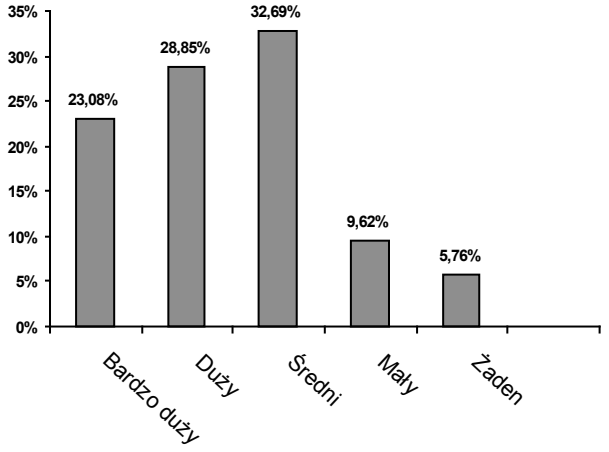
Na podstawie przeprowadzonych badań można powiedzieć, że 86,67% kobiet twierdzi, że w Citi Banku istnieje „ścieżka kariery", zaś przeciwnego zdania jest 13,33% badanych respondentek. Wysoki wskaźnik odpowiedzi pozytywnych wskazuje na istnienie w firmie określonych procedur, które umożliwiają pracownikom rozwój zawodowy i osiąganie awansów.



Rys. 1. Istnienie „ścieżki kariery" w firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

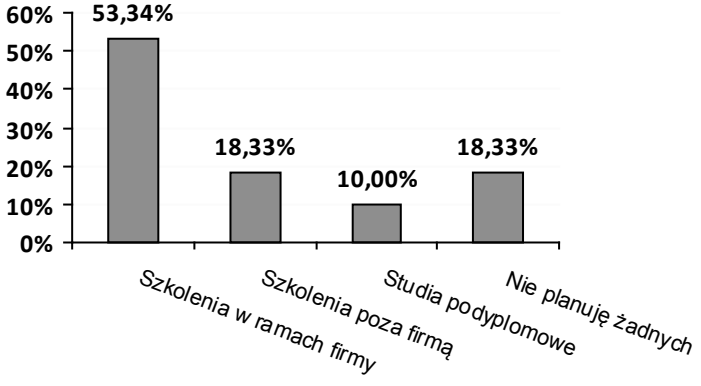
Biorąc pod uwagę kategorię wpływu organizacji „ścieżki kariery" na motywację do pracy widać, ze ponad połowa respondentek twierdzi, że jest on bardzo duży i duży.



Rys. 2. Wpływ „ścieżki kariery" na motywację do pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki pokazują, że większość przebadanych kobiet planuje w tym roku uczestniczyć w szkoleniach organizowanych przez firmę.



Rys. 3. Plany doskonalenia zawodowego

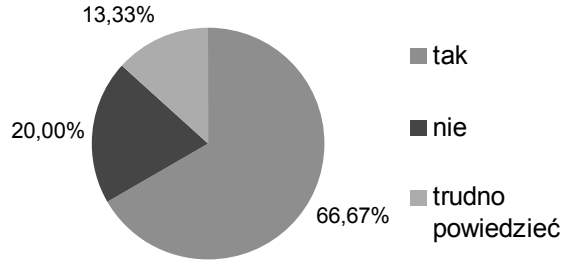
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozkład wyników pokazuje, że ponad połowa badanych kobiet planuje w tym roku uczestniczyć w szkoleniach w ramach firmy. Szkoleniami organizowanymi poza bankiem jest zainteresowanych 18,33% respondentek. Studia podyplomowe wybiera 10%

ankietowanych pracownic. W bieżącym roku z żadnej formy doskonalenia zawodowego nie będzie korzystać 18,33% badanej grupy.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że 51,67% przebadanych pracownic uważa, ze szkolenia organizowane przez Citi Bank znacząco wpływają na rozwój zawodowy. Przeciwnego zdania jest 21,66% respondentek, a 26,67% uważa, że „trudno powiedzieć".

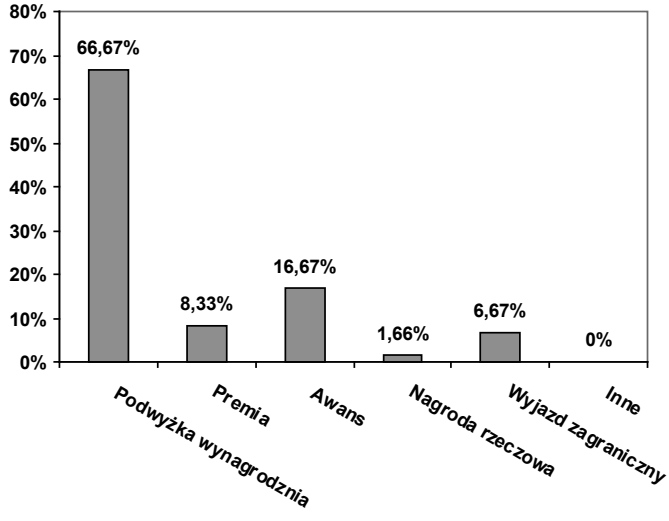
Przeprowadzone badania pokazują, że prawie 2/3 przebadanych kobiet chce pracować na stanowisku wyższym niż obecne.



Rys. 4. Podejście do możliwości awansu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

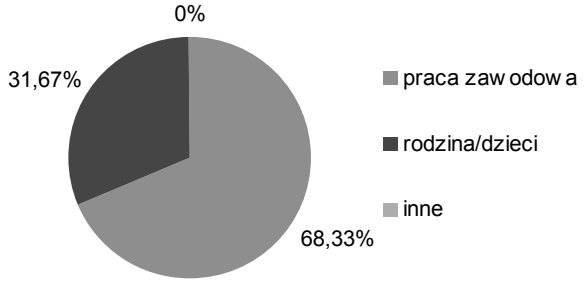
Rozkład wyników świadczy o tym, że czynnikiem najbardziej motywującym do pracy w badanej grupie kobiet jest podwyżka wynagrodzenia.



Rys. 5. Czynnik najbardziej motywujący do pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badając wpływ zajmowanego stanowiska na życie osobiste okazało się, że 65% kobiet biorących udział w badaniu uważa, iż może to kolidować z życiem osobistym. Rozkład wyników pokazuje również, że 53,33% respondentek jest zdania, iż posiadanie dzieci może hamować karierę zawodową.



Rys. 6. Aktualny priorytet

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badania ukazują również, że jedynie dla niespełna 1/3 przebadanych kobiet aktualnym priorytetem jest posiadanie rodziny/dzieci.

6. Podsumowanie

Przeprowadzając badania dotyczące realizacji kariery zawodowej przez kobiety dokonałam analizy motywacji, które nimi kierują. Motywacje zawodowe kobiet związane są ze specyfiką instytucji, w której pracują. Badania pokazały, że pracownicy korporacji bankowej mają wyznaczoną „ścieżkę kariery", czyli określony sposób postępowania, procedury i metody osiągania awansów na poszczególnych szczeblach kariery zawodowej. Wydaje się to skutecznym motywatorem do osiągania sukcesów zawodowych. Stały rozwój, dokształcanie się i udział w szkoleniach aktywizują zawodowo. Aktywne, chętne uczestnictwo w kursach i szkoleniach powodowane jest chęcią zdobywania nowych wiadomości, które mogą być pomocne w realizowaniu kariery zawodowej. Podejmowanie kolejnych kierunków studiów tez jest drogą do zdobywania coraz większej wiedzy. Kształcenie ustawiczne i stały rozwój stanowią motywacje zawodowe. Stymulatorem działań motywujących są wyższe zarobki. Przejście każdego szczebla kariery zawodowej łączy się z podwyższeniem wynagrodzenia otrzymywanego za pracę. Czynnik ekonomiczny jest wiodącym motywatorem do osiągania kariery zawodowej. Posiadanie dzieci/rodziny hamuje rozwój kariery zawodowej kobiet. Kobiety, które decydują się na realizowanie kariery zawodowej stawiają pracę ponad rodzinę. Posiadanie dzieci nie pozwala na pełne oddanie się pracy, na pełną dyspozycyjność.

Podsumowując można stwierdzić, że uzyskane wyniki wskazują na istnienie motywacyjnego działania badanej instytucji na chęć osiągania sukcesów przez kobiety w niej zatrudnione. Widoczny jest również duży wpływ na motywacje zawodowe kształcenia ustawicznego, które podejmują respondentki. Ankieterki jako stymulator osiągania sukcesów w pracy wskazywały też wyższe zarobki. Hamulcem jest według nich posiadanie dzieci.

Literatura

1. Gliszczyńska X. *Psychologiczny model efektywności pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1991.
2. Moir A., *Płeć mózgu*, PIW, Warszawa 1993.
3. Myers D., *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
4. Rheinberg F., *Psychologia motywacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006.
5. Sterniczek B., *Postawy wobec pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979.
6. Szewczuk W., *Encyklopedia Psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
7. Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie,* Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1998.

Summary

The article presents the motivations of women in achieving professional success based on the author's own research. Conducted studies have shown that in today's postmodernsociety, career and continuing upgranding their skills plays an important role in the life respondents. Respondents as an important stimulator career showed higher earnings, and as a brake – having children.

Anna Bietkał[1], Magda Skindzielewska[2]

Przedsiębiorczość jako stan umysłu a nie grubość portfela, czyli działalność studentów w organizacjach akademickich jako przykład przedsiębiorczości w Białymstoku

Streszczenie

Artykuł jest próbą ukazania postaw przedsiębiorczych wśród studentów działających w organizacjach akademickich. Opiera się na badaniu przeprowadzonym na 42-elementowej, warstwowo dobranej próbie badawczej, w toku którego przedsiębiorczość została ujęta jako zespół cech osobowych, a nie strategia maksymalizacji zysku finansowego. Na potrzeby artykułu owy rodzaj aktywności studentów nazwany został przedsiębiorczością akademicką, Ponadto ukazane zostały motywy, dla których studenci zdecydowali się na wyżej wymienioną działalność oraz jakie z tego tytułu czerpią korzyści i nadzieje na przyszłość.

1. Wprowadzające spojrzenie na przedsiębiorczość

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu występuje wiele różnorodnych definicji przedsiębiorczości. Pokusić się można o stwierdzenie, iż ilu teoretyków i praktyków zajmujących się przedsiębiorczością, tyle też nowatorskich spojrzeń na definiowany termin. Niemniej jednak w przeważającej większości istota przedsiębiorczości ujmowana jest jako *„konkretne działanie podejmowane przez człowieka, który wykorzystując swoje predyspozycje psychiczne, umiejętności, doświadczenie i wiedzę oraz środki finansowe i rzeczowe, tworzy wartość dodaną z uwzględnieniem zasad efektywności"*[3]. Pokazuje to, iż „bycie przedsiębiorczym" wiąże się zarówno z predyspozycjami osobistymi, jak i majątkowymi danej osoby. Ciekawe spojrzenie na problem przedstawia M.E. Gordon, według którego przedsiębiorczość zawiera w sobie następujące trzy elementy:

---

1. Uniwersytet w Białymstoku.
2. Uniwersytet w Białymstoku.
3. Moczydłowska J, Pacewicz I., *Przedsiębiorczość,* Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 9.

- Myślenie: Przedsiębiorcy stale poszukują pomysłów, które mogliby skomercjalizować. Koncentrują się na inicjatywach, ulepszaniu swoich działań, dostarczaniu klientom unikalnej wartości. Za swoją skuteczność oczekują zaś wynagrodzenia,
- Akcja: Przedsiębiorcy są bardzo aktywni i kiedy tylko znajdą się na tropie interesującej możliwości, zrobią wszystko, by zgromadzić środki niezbędne do osiągnięcia celu,
- Proces: Przedsiębiorczość do żywy, dynamiczny i stały proces kontrolowany przez przedsiębiorcę poprzez m.in. wymyślanie nowych koncepcji, budowanie zespołu, przygotowywanie planu biznesowego, oszacowanie ryzyka, zarządzanie rozwojem i. in.[4]

W dyskursie naukowym wiele miejsca poświęca się charakteryzowaniu różnych odmian i typologii przedsiębiorczości. Wyróżnia się przede wszystkim: przedsiębiorczość zorientowaną na wykorzystywanie szans, przedsiębiorczość wymuszoną, garażową, korporacyjną, intelektualną, rodzinną czy też przedsiębiorczość mniejszości etnicznych. Ponadto coraz częściej w nauce i w opinii publicznej spotkać się możemy z pojęciem przedsiębiorczości akademickiej. Traktowana jest ona jako przejaw aktywności biznesowej środowiska studentów, absolwentów oraz pracowników naukowych uczelni wyższych. Wiąże się przede wszystkim z przewartościowaniem w ostatnich latach roli szkół wyższych. *„Obecnie są one postrzegane nie tylko jako placówki edukacyjne czy naukowe, ale także jako istotny element systemu innowacyjnego dostarczający impulsów dla dynamicznego rozwoju gospodarki”*[5]. Na potrzeby niniejszej pracy sformułowana została natomiast nieco odmienna definicja przedsiębiorczości akademickiej, a mianowicie: jest to zespół cech osobowościowych i nabytych umiejętności determinujący aktywność zawodową studentów i podejmowanie inicjatyw o charakterze studenckim; działalność niezarobkowa, nastawiona na pogłębianie kapitału społecznego; pomost między studiowaniem rozumianym w sensie tradycyjnym a rynkiem pracy.

Podejście to odbiega od ujmowania przedsiębiorczości akademickiej w kategoriach materialnych oraz jako zdolność studentów do prowadzenia działalności gospodarczej, skupia się zaś na przedsiębiorczości jako cesze charakteru oraz zespole określonych zachowań.

2. Organizacje studenckie w Białymstoku

Jeśli dokona się przeglądu organizacji studenckich funkcjonujących w Białymstoku, to do największych można zaliczyć: AEGEE, AIESEC, NZS, ELSA, Akademicki Klub

4. Gordon M. E., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009, s. 27.

5.Dzierżanowski M., Szultka S., *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006, s. 9.

Turystyczno- Krajoznawczy, Stowarzyszenie Kuźnia Talentów i Studenckie Forum Buisness Centre Club. Wszystkie organizacje, z wyjątkiem ELSY są organizacjami międzywydziałowymi, skupiającymi studentów różnych kierunków studiów. Są niedochodowe i apolityczne, powołane w celu kształtowania dobra wspólnego i realizowania wyznaczonych przez siebie celów. Mają także charakter edukacyjny, gdyż uświadamiają społeczeństwu wiele istotnych kwestii przydatnych w prawidłowym funkcjonowaniu w grupie, a także kształtują pewne wartości i postawy. Ponadto integrują studentów, przedstawiając im alternatywną propozycję wykorzystania wolnego czasu na studiach.

Europejskie Forum Studentów AEGEE to jedna z największych europejskich organizacji studenckich. Do ich głównych projektów należą: Szkoła Efektywnej Komunikacji Społecznej (wykłady i warsztaty skierowane do studentów), „Polowanie na żubra" (poznanie różnorodności Podlasia ze względu na kulturę, wyznania itp.) oraz Local Training Course (warsztaty dla osób, które działają w organizacjach).

AEISEC to największa organizacja studencka na świecie, działająca w 87 krajach świata. Zgodnie z ich profilem działalności kładą nacisk na współpracę zagraniczną, poznawanie kultur, ciągłe doszkalanie się pod kątem znajomości języków obcych oraz umożliwia spróbowanie swoich sił w zakresie przedsiębiorczości. Projekty to: AIESEC YOUNG (kursy językowe prowadzone przez zagranicznych praktykantów) oraz Enter Your Future (szkolenia dla młodzieży ponadgimnazjalnej na temat przedsiębiorczości).

ELSA (Europejskie Stowarzyszenie Studentów Prawa) to największa na świecie organizacja, która skupia studentów prawa. Działa na zasadzie wymiany doświadczeń i poznania innych systemów prawa ze względu na jej międzynarodowy charakter. W Polsce działa w 15 ośrodkach akademickich, w tym w Białymstoku.

Niezależne Zrzeszenie Studentów to największa historyczna organizacja w Polsce, której korzenie sięgają lat 80.XX wieku, kiedy to jej działacze domagali się niezależności ruchu studenckiego oraz wprowadzenia systemu demokratycznego w Polsce. Obecnie realizują wydarzenia tj. Wampiriada (zbieranie krwi), obóz adaptacyjny Adapciak (integracja studentów), Drogowskazy Kariery (warsztaty i szkolenia dla studentów), Studencki Nobel (poszukiwanie najzdolniejszych studentów) czy Ogólnopolski Konkurs Fotografii Studenckiej. Poza tym NZS jest inicjatorem akcji charytatywnej NZS Dzieciom.

Akademicki Klub Turystyczno- Krajoznawczy działa przy Uniwersytecie w Białymstoku. Został stworzony dla ludzi, których pasją jest turystyka i są gotowi do poznawania nowych miejsc oraz lubią dobrą zabawę.

Studenckie Forum Buisness Centre Club powstało w 2003 roku. Jest nastawione na wypracowanie konkretnych umiejętności, które mogą zaprocentować w przyszłości oraz na propagowanie idei przedsiębiorczości wśród studentów. Projekty: Najlepsze Zajęcia z Przedsiębiorczości (oferta skierowana do młodzieży ponadgimnazjalnej, zapo-

znająca ich z szeroko rozumianą przedsiębiorczością), Przedsiębiorcza Kobieta (spotkania z kobietami biznesu) oraz Festiwal Przedsiębiorczości BOSS (szkolenia i wykłady dla studentów).

Stowarzyszenie Kuźnica Talentów powstało w 2006 roku przy Wydziale Ekonomii i Zarządzania UwB. Celem stowarzyszenia jest promowanie, kreowanie i rozwijanie wśród młodych ludzi postaw przedsiębiorczych, sprzyjających wejściu na rynek pracy i utrzymywaniu się na nim.[6]

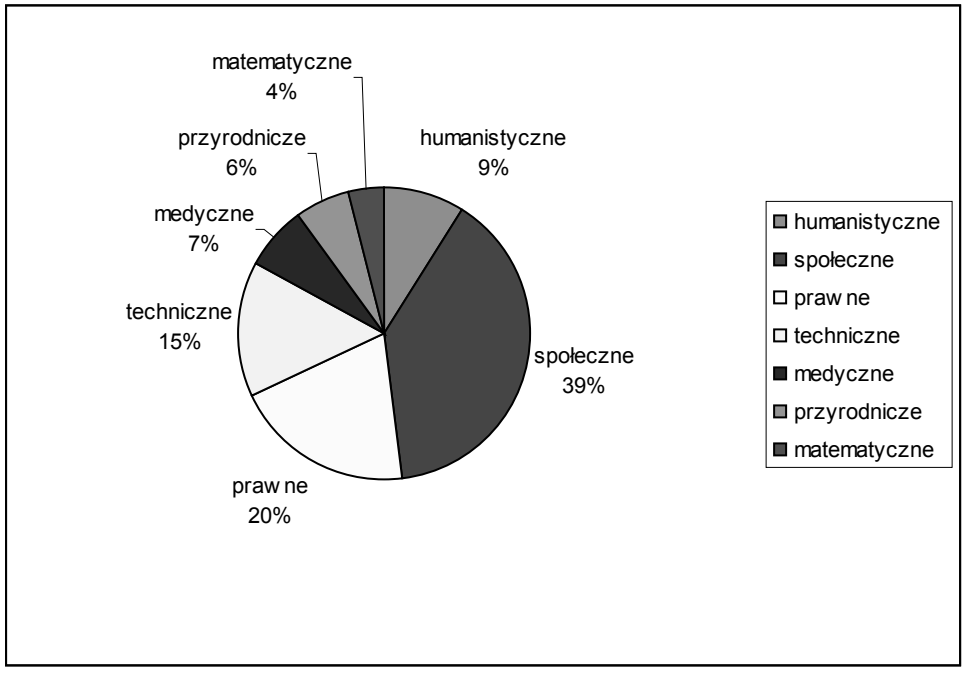
3. Metodologia badań

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest więc uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czym przedsiębiorczość akademicka jest w opinii samych aktywnych studentów. Czy przedsiębiorcą trzeba się urodzić? Czy przedsiębiorczości można się nauczyć? Co jest atrybutem dobrego przedsiębiorczy – stan konta czy głowa pełna pomysłów?

Na potrzeby badań został wyodrębniony 126-elementowy operat losowania, w skład którego weszli członkowie wyżej wymienionych organizacji[7]. Próbę z operatu wybrano w sposób warstwowy. Początkowo operat podzielony został na 6 warstw według poszczególnych organizacji studenckich. Następnie z każdej podgrupy wyznaczone zostały, w sposób losowy, proporcjonalne próby badawcze o łącznej liczebności 42. Wśród nich znalazło się 12 mężczyzn i 30 kobiet. Dysproporcja ta wynika z faktu, iż wśród członków wszystkich organizacji przeważają kobiety. Badani studenci to w większości studenci Uniwersytetu w Białymstoku (30 respondentów), pozostali to studenci Politechniki Białostockiej (10) oraz Uniwersytetu Medycznego (2). Podkreślić należy, iż studenci wchodzący w skład próby badawczej charakteryzowali się różnorodnymi zainteresowaniami, co obrazuje zróżnicowanie w kierunkach studiów (rysunek 1). Pomimo, iż znaczną większość stanowią studenci kierunków społecznych (jak ekonomia, socjologia), w badaniu wzięli także udział studenci kierunków technicznych i matematycznych.

6. Wykorzystano materiały znajdujące się na stronie Uniwersytetu w Białymstoku i Politechniki Białostockiej- A.B, M.S.

7. Wyjątkiem jest organizacja ELSA, z którą nie udało się nam nawiązać kontaktu –A.B., M.S.



Rys. 1. Profil respondentów ze względu na kierunek studiów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Próba badawcza została poddana badaniu sondażowemu w dniach 14-16 kwietnia 2012 roku. Zaletą tej metody badawczej jest szybkość wykonania, niskie koszty i łatwość uzyskania, zakodowania i zanalizowania danych. Dzięki odpowiednio zaprojektowanemu kwestionariuszowi uzyskano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy według opinii studentów działających w organizacjach akademickich, o przedsiębiorczości bardziej świadczy posiadany kapitał finansowy czy pewne cechy charakteru i tkwiące w człowieku umiejętności?
2. Czy działalność w organizacjach studenckich jest oceniana przez studentów, jako pewien etap ich kariery zawodowej czy też forma działalności na rzecz dobra wspólnego?

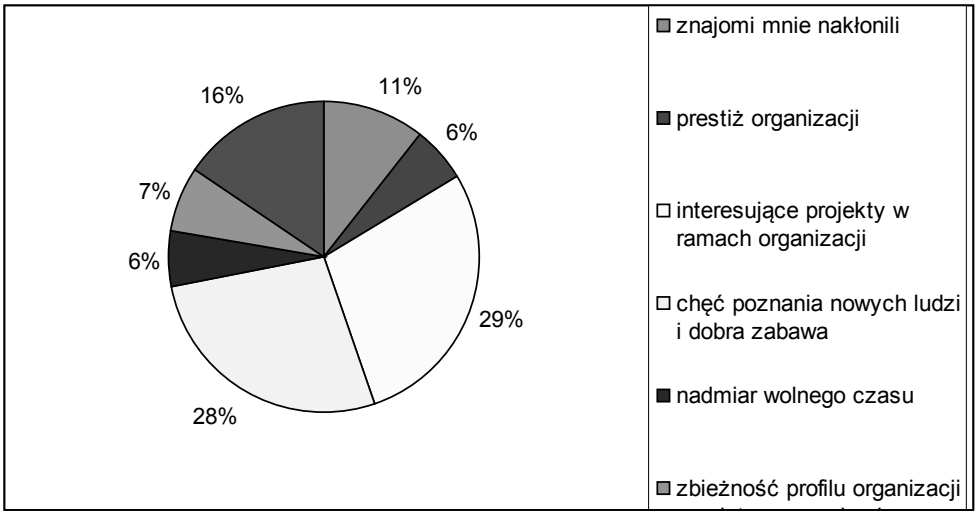
Przed przystąpieniem do realizacji badania zostały przyjęte hipotezy:

1. Większość studentów działających w organizacjach akademickich przedsiębiorczość wiąże bardziej z umiejętnościami danej osoby niż z kapitałem finansowym.
2. Studenci angażują się w działalność studencką przede wszystkim w celu zdobycia doświadczenia zawodowego.
3. Zdobyte w organizacji doświadczenie studenci chcą wykorzystać w swojej pracy zawodowej.

4. Przedsiębiorczość akademicka na przykładzie białostockich aktywnych studentów

W opinii większości badanych przedsiębiorcą nie jest ten, kto czerpie korzyści majątkowe, lecz przede wszystkim ten, kto kreuje nowe wizje i wdraża nowe rozwiązania. Niemniej jednak 30% respondentów wiązało przedsiębiorcę bezpośrednio z prowadzeniem działalności gospodarczej. Świadczy to niewątpliwie o głęboko zakorzenionym w społeczeństwie stereotypie postrzegania przedsiębiorcy jako właściciela firmy, a nie jako człowieka charakteryzującego się cechami przedsiębiorcy.

Ponadto zaskakującym faktem jest postrzeganie przedsiębiorczości jako nabytej cechy charakteru (76% respondentów stwierdziło iż „przedsiębiorczość nie jest cechą wrodzoną"). Przedsiębiorczości więc można się, według badanych, nauczyć (83% respondentów jest tego zdania). Czy zatem był to motyw do zaangażowania się studentów w działalność organizacyjną?



Rys. 2. Motywy przystąpienia do organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wynika z Rysunku 2 głównymi przyczynami, dla których studenci są skłonni zaangażować się w działalność organizacji jest możliwość uczestnictwa w interesujących projektach (29%) oraz chęć poznania nowych ludzi i dobrej zabawy (28%). Różnica między odsetkami udzielenia oby tych odpowiedzi była niewielka, co wskazuje na fakt, iż studentom zależy zarówno na rozwoju przedsiębiorczości, jak również na wykorzystaniu okresu studiów na dobrą zabawę i poznanie nowych ludzi. Na dalszej pozycji respondenci wskazywali, iż do przystąpienia do organizacji skłoniła ich nadzieja na zdobycie doświadczenia zawodowego (16%). Ukazuje to, iż studenci nie wiążą organizacji akade-

mickich bezpośrednio z możliwością rozwoju zawodowego i „ulepszeniem" swojego CV, co stawiałoby ich na lepszej pozycji na rynku pracy. Działanie w organizacji studenckiej nie jest popularnym sposobem na uzyskanie ważnego, z punktu widzenia polskiego rynku pracy, doświadczenia zawodowego- studenci wolą zdobyć praktykę angażując się w realizację praktyk, staży lub pójść do pracy. Ponadto o niepopularności tej formy działalności świadczy jej niezarobkowy charakter- organizacje studenckie są nastawione na zysk, jednak nie w rozumieniu ekonomiczno-finansowym.

Czy zatem działalność w organizacjach studenckich może sprzyjać pogłębianiu wiedzy i umiejętności z zakresu przedsiębiorczości? 71,4% respondentów uważa, że działalność w organizacjach studenckich kreuje chęć podejmowania inicjatyw. Można to utożsamiać z przedsiębiorczością, gdyż jest sama w sobie nastawiona na działanie i aktywność. Równo po 50% rozłożyły się głosy respondentów w kwestii, czy osoby działające w organizacji są nastawione tylko i wyłącznie na kreowanie własnej osoby. Można wysunąć stwierdzenie, że działalność organizacyjna jest zarówno traktowana autotelicznie, jak i instrumentalnie. Działalność w organizacjach przyniosła respondentom korzyści, które obrazuje wykres:

Rys. 3. Korzyści wynikające w organizacjach studenckich

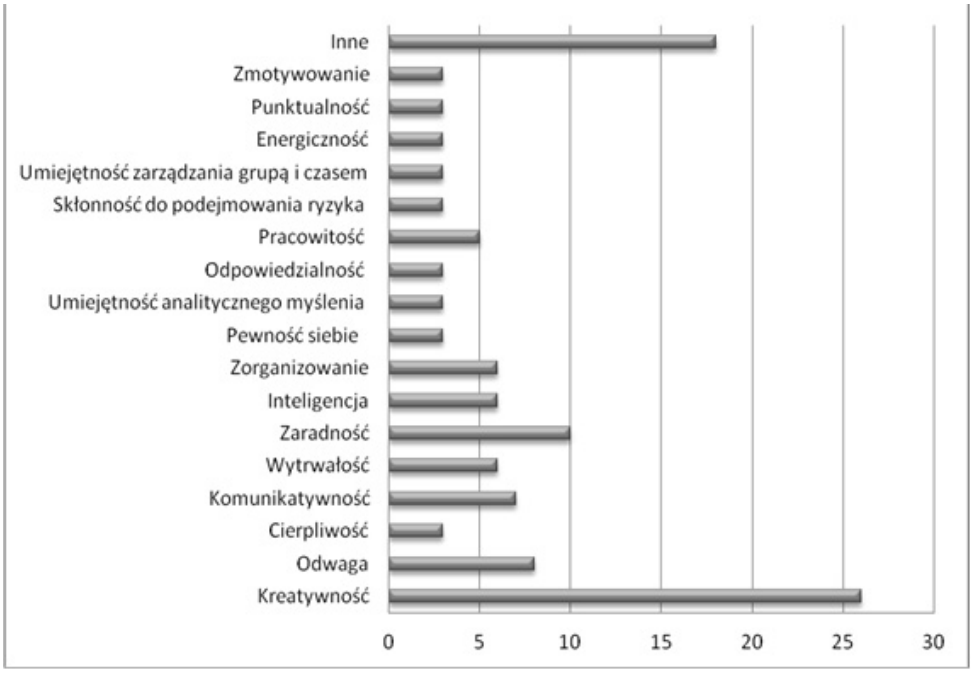
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dostrzega się dominację odpowiedzi „poczucie lepszego wykorzystania czasu na studiach" (36%), co wiąże się z faktem, iż praca w organizacji studenckiej jest rozpatrywana jako alternatywna forma wykorzystania czasu studenckiego: studenci podkreślali znaczenie nawiązania nowych znajomości i dobrej zabawy, a także możliwość uzyskania nowych umiejętności i doświadczenia zawodowego.

Około dwie trzecie respondentów (67%) uważa, iż dzięki członkowstwu w organizacji pogłębiło swoją wiedzę na tematy przedsiębiorczości. Zaś jedynie 57% uważa siebie

za osoby przedsiębiorcze. W tym miejscu uwagę należy zwrócić na różnorodny staż respondentów w poszczególnych organizacjach. Jeżeli, ze względu na fakt małego zaangażowania i zbyt krótkiego powiązania z organizacją, odrzucimy osoby, będące członkami organizacji krócej niż rok, wyżej wymieniony wskaźnik osób deklarujących się jako osoby przedsiębiorcze pozostanie bez zmian (57%). Wynika stąd, iż staż w organizacji nie ma związku z postrzeganiem siebie jako osobę przedsiębiorczą (brak korelacji między okresem przynależności do organizacji a nabyciem cech przedsiębiorczych).

Czym zatem jest przedsiębiorczość w opinii studentów?



Rys. 4. Najczęściej wskazywane cechy przedsiębiorcy według studentów działających w organizacjach studenckich

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie wykresu można zauważyć, że przedsiębiorca jest utożsamiany z wizjonerem i innowatorem, który kreuje nowe sposoby rozwiązywania problemów i ulepszania swojej pozycji na rynku. Wiąże się to z tym, iż to od przedsiębiorców wymaga się wdrażania zmian i nowatorskich rozwiązań. Dostrzega się także znaczenie takich cech jak zaradność, odwaga, komunikatywność czy pracowitość, jednak stoją one wyraźnie za kreatywnością.

W tym miejscu warto zaznaczyć fakt, iż zbliżone cechy zostały podane podczas odpowiadania na pytanie dotyczące skojarzeń na temat przedsiębiorczości. Może wynikać

to z faktu, iż respondenci nie dokonali wyraźnego podziału na dwa podmioty i utożsamiają przedsiębiorczość z osobą przedsiębiorcy.

5. Podsumowanie

Podsumowując, w opinii studentów działających w organizacjach akademickich przedsiębiorca nie jest utożsamiany bezpośrednio z właścicielem firmy, ani z osobą obracającą dużym kapitałem finansowym. Pozwala to na potwierdzenie, założenej w metodologii hipotezy 1 (Większość studentów działających w organizacjach akademickich przedsiębiorczość wiąże bardziej z umiejętnościami danej osoby niż z kapitałem finansowym).

Przedsiębiorczość jest cechą charakteru, stanem umysłu. Podkreślić należy ponadto, iż jest to cecha nabyta, wykształcona między innymi dzięki działalności w oraganizacjach. Z drugiej jednak strony badani wskazali na fakt, iż przynależność do organizacji sprzyja przede wszystkim poszerzaniu kapitału społecznego, dobrej zabawie podczas studiów, a także lepszemu wykorzystaniu czasu wolnego oraz osobistej satysfakcji. Dopiero w dalszej kolejności wskazane zostały korzyści zawodowe zdobyte dzięki pracy w organizacjach akademickich. Nie potwierdziła się tym samym postawiona przed zrealizowaniem badań hipoteza 2 (Studenci angażują się w działlaność studencką przede wszytskim w celu zdobycia doświadczenia zawodowego). Niemniej jednak badani studenci przyznali, iż zdobyte dzięki pracy w organizacji doświadczenie chcą wykorzystać w swojej przyszłej pracy zawodowej. Potwierdza to założoną hipotezę 3.

Ponadto, jak wynika z przeprowadzonego badania, oraganizacje uczą postaw przedsięborczych, sprzyjają rozwojowi takich cech wśród członków. Niemniej jednak prawie połowa badanych, mimo przynależności do organizacji, nie uważa siebie za osoby przedsiębiorcze. W związku z tym, czym jest przedsiębiorczość według aktywnie uczestniczących w organizachach studenckich?

Na zakończenie sformułować można, wykształconą w toku przeprowadzonych badań, definicję przedsiębiorczości. Jest to nabyty zestaw cech i umiejętności takich jak: kreatywność,zaradność, odwaga, komunikatywność, zorganizaowanie, inteligencja i wytrwałość, umożliwiający pełne wykorzytanie dostępnych zasobów (finansowych, ludzkich i rzeczowych) w jak najkrótszym okresie.

Literatura

1. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
2. Dzierżanowski M., Szultka S., *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce,* Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006.

3. Gaweł A., *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości,* Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.
4. Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
5. Gordon Michael E., *Przedsiębiorczość,* Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009.
6. Moczydłowska J, Pacewicz I., *Przedsiębiorczość,* Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007.
7. Przygodzka R. [red.], *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka,* Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010.

Summary

This article is an attempt to show an enterprising attitude among the students who are members of academic organizations. It is based on research sample consisting of 42 selected layers. During this research enterprise was treated not as a strategy of maximizing financial gain, but as a set of personal features. For the needs of the article this kind of students activity was called an academic entrepreneurship. Furthermore, the reasons why students decided on this kind of activity were given together with benefits connected with activity and expectations on the future.

Monika Popek[1]

Rozwijanie kreatywności jako czynnik wzmacniający przedsiębiorczość wśród studentów

Streszczenie

Rozwijanie kreatywności jest bardzo istotnym działaniem w budowaniu postawy przedsiębiorczej. Pomaga w postrzeganiu różnych punktów widzenia oraz motywuje do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Młodzież akademicka wykazuje się twórczym myśleniem. Przeprowadzone badania wykazują, że zdolność i sposób, w jaki rozwijana jest kreatywność studentów, uzależnione są od kierunku studiów.

1. Wprowadzenie

XXI wiek to okres, w którym duży nacisk kładzie się na kreowanie przedsiębiorczości, która jest istotnym determinantem sukcesów indywidualnych i organizacyjnych. Termin przedsiębiorczość nie ma jednej definicji. W latach 80. XX wieku przedsiębiorczość kojarzona była głównie z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Jednak ta interpretacja wyjaśnia to pojęcie w sposób powierzchowny, ponieważ przedsiębiorczość obejmuje też zbiór postaw i zachowań jednostek.[2] Niepowtarzalny sposób funkcjonowania oraz chęć podejmowania aktywności ukierunkowanej na osiąganie zysku nie tylko utożsamiane są z postawą przedsiębiorczą, ale także z twórczą. Kreatywność stanowi nieodłączny składnik natury ludzkiej, który jest odpowiedzialny za rozwój i przystosowanie jednostek do środowiska. Odbierana jest także jako postawa życiowa, gdyż pomaga w przekształcaniu rzeczywistości oraz w pokonywaniu różnych barier. Chcąc określić całość zdolności jednostki, A. Maslow wprowadził pojęcie postawy twórczej. W momencie poznawania rzeczywistości i podejmowania próby rozwiązywania

---

1. Uniwersytet Przyrodniczo – Humanistyczny w Siedlcach.

2. Duraj J., Papiernik – Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa, 2010, s. 20-21.

problemów mamy do czynienia z ujawnianiem się tej postawy. Istotnymi jej elementami są wiara we własne możliwości oraz przełamywanie rutyny w codziennych działaniach.[3] Kreatywność należy nieustanie stymulować poprzez stawianie sobie ambitnych zadań i znajdowanie różnych sposobów rozwiązania problemu. Sama inteligencja nie jest w stanie zastąpić twórczego myślenia. Potrzebny jest trening, który może kształtować postawę twórczą.

2. Przedsiębiorczość a kreatywność

Wspólnym mianownikiem dla przedsiębiorczości i kreatywności mogą być teorie J. Schumpetera i P. F. Druckera. Pierwszy z nich definiuje proces przedsiębiorczości jako „twórczą destrukcję", czyli niszczenie dawnych sposobów eksploatacji poprzez wprowadzanie doskonalszych i innowacyjnych. J. Schumpeter w swoich badaniach wykazał, że proces twórczego niszczenia oraz wzrost gospodarczy pojawiają się jednocześnie.[4] Kontynuatorem myśli J. Schumpetera był P. F. Drucker, który podkreślał znaczenie innowacji. Według niego szansę na tworzenie bogactwa wśród bezprodukcyjnych zasobów dają właśnie innowacje. Innowacja utożsamiana jest z pracą, która oprócz wiedzy wymaga pomysłowości i oryginalności. Jednak warto pamiętać, że same predyspozycje bez dużego nakładu pracy nie przyniosą oczekiwanego rezultatu. Sama innowacja jest skutkiem procesów, które zachodzą w gospodarce i społeczeństwie. Bierze się ze zmiany zachowań ludzi pracujących w danej organizacji.[5]

Teorie J. Schumpetera oraz P. F. Druckera są aktualne również w XXI wieku. Wielu przedsiębiorców wykorzystuje kreatywność w swoich działaniach oraz stwarza swoim pracownikom możliwość rozwijania twórczości. Doprowadza to do usprawnienia funkcjonowania organizacji oraz wzrostu jej konkurencyjności. Kreatywność to cecha, która wprowadza do organizacji oryginalność.

3. Wyniki badań

Badanie dotyczące sposobu rozumienia i rozwoju kreatywności wśród studentów III roku kierunków: administracja, chemia, informatyka, logistyka i pedagogika studiujących na Uniwersytecie Przyrodniczo – Humanistycznym w Siedlcach przeprowadzono w kwietniu 2012 roku. Grupa reprezentatywna liczyła 150 respondentów (po 30 studentów z każdego kierunku). Ankieta składała się z 15 pytań zamkniętych. Celem badania było sprawdzenie czy rozwój kreatywności jest uzależniony od kierunku stu-

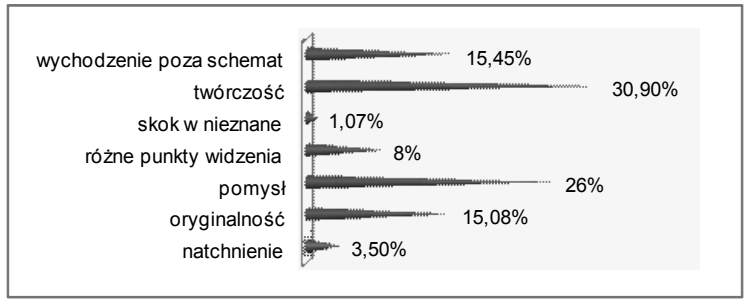
3. Florczykiewicz J., *Kreatywność a procesy adaptacji społecznej*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008, s. 13-14.

4. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 21-24.

5. Drucker P. F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004, s. 161.

diów. Powszechnie wiadomo, że każdy kierunek studiów ma swoją specyfikę wyrażoną programem nauczania – przedmioty wiodące oraz uzupełniające. Jednak kreatywność to cecha, która powinna być rozwijana bez względu na podstawy programowe.

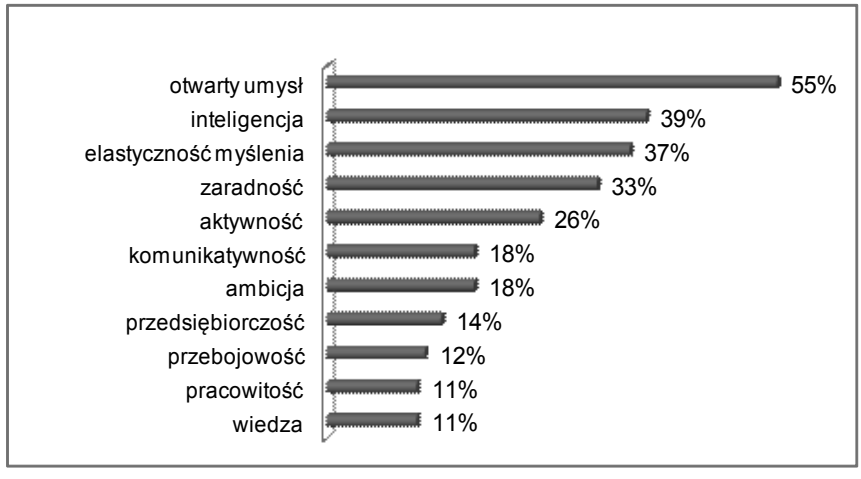
Badani studenci wskazują na wiele synonimów kreatywności (rys. 1). Najczęściej jest ona kojarzona z twórczością, pomysłami oraz wychodzeniem poza tradycyjne schematy. Zdecydowanie rzadziej jest utożsamiana z oryginalnością czy odmiennymi punktami widzenia.



Rys. 1. Skojarzenia studentów związane z kreatywnością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

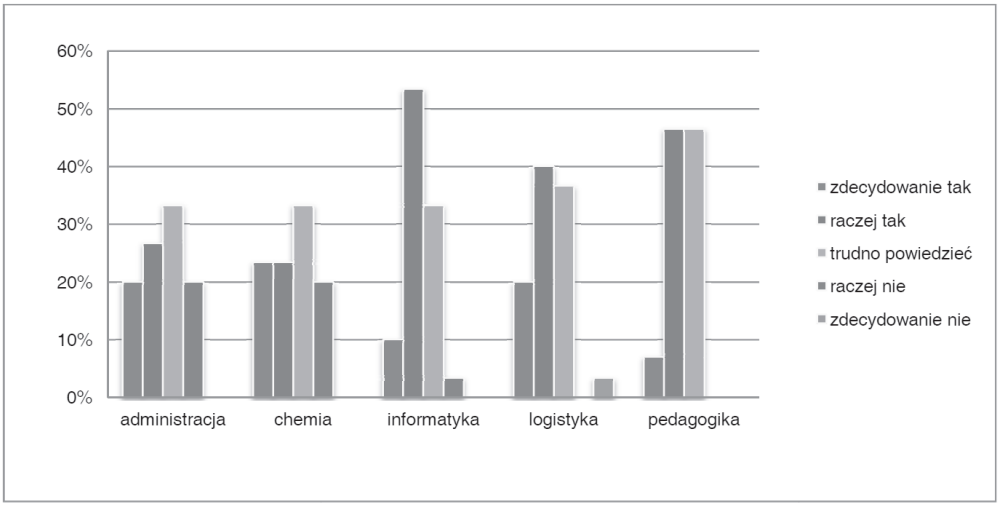
Kolejne pytanie zawarte w ankiecie dotyczyło cech, jakie powinna posiadać osoba kreatywna. Respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 cechy, które ich zdaniem powinny charakteryzować osobę kreatywną. Według ankietowanych najważniejszy jest otwarty umysł (82 osoby), inteligencja (59) oraz elastyczność myślenia (58). Studenci często wskazywali także zaradność (49) i aktywność (39). Najmniejszy odsetek ankietowanych wiązał kreatywność pracowitością i wiedzą.



Rys. 2. Cechy osoby kreatywnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawiony poniżej wykres 3 przedstawia odpowiedzi studentów na pytanie – czy uważają siebie za osobę kreatywną. Dominowały odpowiedzi twierdzące, tylko co 10 respondent nie dostrzegał u siebie umiejeątności twórczego myślenia.

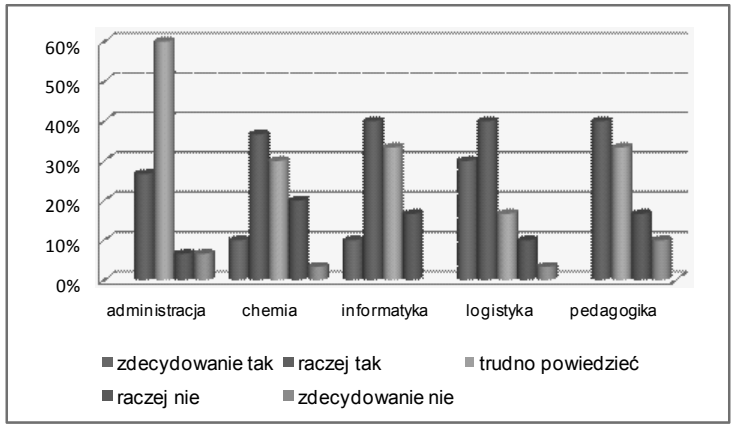


Rys. 3. Postrzeganie siebie jako osoby kreatywnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dla rozwoju postawy twórczej istotne znaczenie odgrywa środowisko zewnętrzne. Jednostka wymaga poczucia wolności, aby móc stworzyć sobie klimat do aktywności, ponieważ działania pod presją oraz motywacja oparta na lęku przyczynia się do blokady aktywnego działania.[6] Otaczanie siebie osobami kreatywnymi sprawia, że twórczość ta się udziela. W większej grupie intensywniej przebiegają procesy związane z rozwijaniem kreatywności. Uważając siebie za osobę kreatywną automatycznie zauważamy kreatywne osoby w środowisku, w którym spędzamy znaczną część czasu. Większość badanych studentów stwierdziła, że funkcjonuje w otoczeniu innych kreatywnych osób (rys. 4).

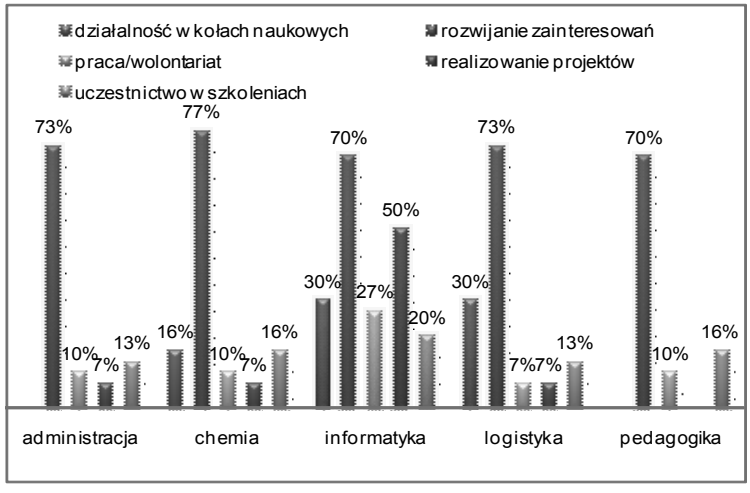
6. Florczykiewicz J., *Kreatywność a procesy adaptacji społecznej*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce, 2008, s. 14.



Rys. 4. Postrzeganie innych studentów jako osoby kreatywne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

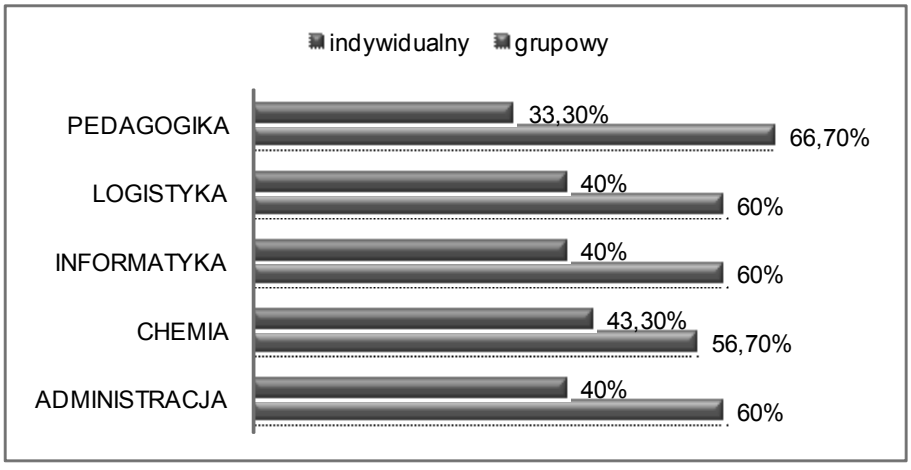
Na rys. 5. przedstawiono sposoby rozwijania kreatywności wśród studentów. Powyższy wykres pokazuje, że studenci korzystają z ogromnego wachlarza możliwości rozwoju. Dominującym sposobem stymulowania kreatywności było rozwijanie własnych zainteresowań. W grupie studentów informatyki popularne okazały się też samodzielne lub grupowe projekty. Na kolejnych miejscach znalazły się: udział w kołach naukowych oraz wolontariat. W najmniejszym stopniu rozwojowi kreatywności, zdaniem badanych studentów, służyły szkolenia. Być może takie stanowisko wynikało z ograniczonych możliwości udziału studentów w szkoleniach.



Rys. 5. Sposoby rozwijania kreatywności wśród studentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kreatywności bez wątpienia może sprzyjać praca w grupie. Badania wykazały, że preferencje odnośnie stylu pracy na studiach przyjmują zbliżone wartości niezależnie od kierunku (rys. 6). Zdecydowanie ponad połowa studentów w każdej grupie preferowała pracę grupową, która obok stymulowania kreatywności sprzyja też osiąganiu efektów synergicznych.

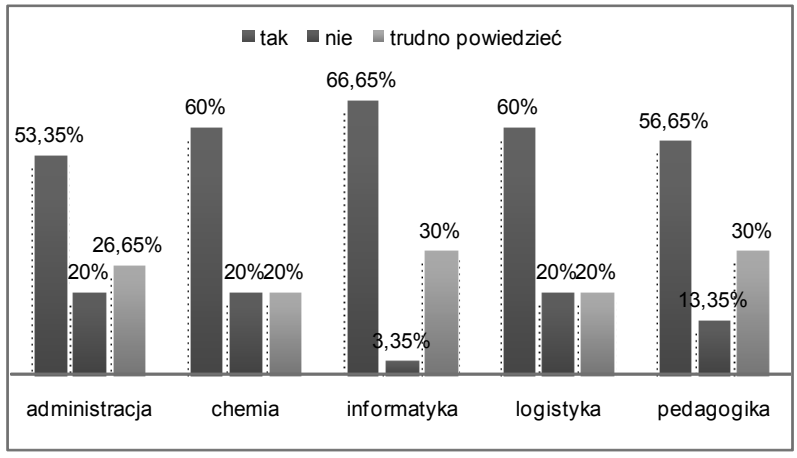


Rys. 6. Preferowany styl pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęściej podkreślane przez respondentów korzyści z pracy zespołowej to różnorodność kompetencji (60 głosów), swobodny przepływ informacji (38) oraz odpowiedzialność zbiorowa (27). Istotną rolę odgrywa także poczucie bezpieczeństwa (20). Praca grupowa buduje więzi zaufania i bezpieczeństwa. Wszyscy członkowie mają równy status – każdy posiada zakres zadań, ale może liczyć na wsparcie ze strony innych członków. Z drugiej strony świadomość samodzielnej pracy jest źródłem wiary we własne możliwości oraz poczucia satysfakcji. Oba style pracy mogą sprzyjać rozwojowi kreatywności i przedsiębiorczości, ponieważ styl grupowy łączy ludzi o różnych kompetencjach, pomysłach, a w związku z przysłowiową „burza mózgów" stymuluje proces twórczego myślenia i sprawia, że razem można osiągnąć więcej. Z drugiej strony praca indywidualna daje dużo swobody, ponieważ jednostka nie jest ograniczana w przez grupowe zasady.

Podsumowanie przedstawionych badań może stanowić analiza danych przedstawionych na rysunku 7. Wprawdzie ponad połowa badanych w każdej grupie uważała, że istnieje zależność między kierunkiem studiów a rozwojem kreatywności, jednak aż co 3 badany nie był pewny występowania tego rodzaju relacji.



Rys. 7. Zależność między wyborem kierunku studiów a rozwojem kreatywności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niewątpliwe te kierunki studiów, na których studenci maja szanse udziału w różnych projektach np. informatyka stwarzają dogodne warunki dla rozwoju kreatywności poszczególnych jednostek. Wiele zależy jednak od indywidualnej aktywności studentów przejawiającej się na przykład działalnością w kołach naukowych. Rozwojowi kreatywności sprzyja niewątpliwe udział w warsztatach o tej tematyce, jednak wyniki badań w tym zakresie nie przynoszą zadowalających rezultatów. Jedynie 13% respondentów uczestniczyło w takich warsztatach. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy wydaje się niedostatek zajęć na temat kreatywności w programach studiów niezależnie od ich kierunku.

4. Zakończenie

Proces rozwijania kreatywności niewątpliwie ma pozytywny wpływ na kształtowanie postawy przedsiębiorczej. Przeprowadzone badania wśród młodzieży akademickiej są dowodem na to, że studenci wykorzystują różne sposoby rozwoju przedsiębiorczości i kreatywności. Formy rozwoju mogą różnić się jednak w zależności od kierunku studiów. Studenci pedagogiki często angażują się w pracę w wolontariacie, zaś informatycy realizują szereg różnych projektów. Warto pokreślić, że studenci na ogół postrzegają siebie jako osoby przedsiębiorcze i kreatywne, mimo to odczuwalny jest niedostatek zajęć stymulujących rozwój kreatywności.

Literatura

1. Brzeziński Marek, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
2. Drucker P. F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004.
3. Duraj J., Papiernik – Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
4. Florczykiewicz J., *Kreatywność a procesy adaptacji społecznej*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008.
5. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.

Summary

Developing creativity as a factor intensyfing students' inventiveness

Developing creativity is essential to build enterprising attitude. It helps to perceive different points of view and it can motivate students to create innovative solutions. Currently, even university students display creative way of thinking. The survey I carried out shows that abilities and methods of developing creativity depend on students' chosen subject.

Agnieszka Kozak, Magdalena Kapitan

Konsekwencje wyboru kierunków kształcenia i perspektywy zawodowe absolwentów uczelni lubelskich

Streszczenie

Wciąż możemy zaobserwować wzrost liczby osób kształcących się na uczelniach wyższych. Młodzi ludzie inwestują w swoją edukację z nadzieją lepszej przyszłości i możliwości znalezienia odpowiedniej pracy. Niestety jak się okazuje na podstawie przeprowadzanych badań i danych statystycznych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Lublinie, wskaźnik zarejestrowanych bezrobotnych absolwentów studiów wciąż wykazuje tendencję wzrostową. Młodzi ludzie dość często wybierają kierunki kształcenia całkowicie niedostosowane do zapotrzebowania na rynku pracy. Brak zainteresowania na temat popytu na dane specjalności w ofertach pracy powoduje kształcenie się na niewłaściwych kierunkach, co w dużym stopniu wpływa na rozwój i wzrost bezrobocia. Jeżeli chcemy zapewnić sobie pracę po ukończeniu studiów na bieżąco musimy śledzić sytuację na rynku pracy.

Wstęp

Pod względem absolwentów uczelni wyższych województwo lubelskie zajmuje 7 pozycję w Polsce (6%). Pomimo to wciąż można zaobserwować niedostosowanie kierunków kształcenia do zapotrzebowania na rynku pracy. Absolwenci pomimo dużego potencjału intelektualnego według raportu Wojewódzkiego Urzędu Pracy „Lublin 2011 Perspektywy ludzi młodych" wskazuje, iż: „system edukacji nie sprzyja kreatywności, umiejętności, kompetencji miękkich, samodzielności, a więc cech przesądzających w znacznym stopniu o możliwości łagodnego dostosowania się do aktualnych wymogów rynku pracy." Brak odpowiednio dostosowanego systemu kształcenia dotyczy całego szkolnictwa na poziome ponadgimnazjalnym. Młodzi ludzie zostają bez właściwych umiejętności w zakresie praktycznego zastosowania wiedzy i kompetencji pracowniczych.[1]

1. Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie „Ranking szkół wyższych według poziomu bezrobocia absolwentów (rok akademicki 2009/2010), Lublin 2011.

1. Kierunki studiów najczęściej wybierane przez studentów

Biorąc pod uwagę dane statystyczne Wojewódzkiego Urzędu Pracy można zaobserwować coroczny wzrost ilości osób kontynuujących naukę na studiach wyższych. Niestety pomimo wielu kierunków generujących wzrost bezrobocia młodzi ludzie nadal zbyt często wybierają: administrację, pedagogikę, filologię, zarządzanie itd.

Tab. 1. Ranking wybranych kierunków nauki w szkołach wyższych województwa lubelskiego według liczby bezrobotnych absolwentów – ogółem.

Kierunek nauki	**Liczba absolwentów ogółem**		**Liczba bezrobotnych absolwentów**		**Udział % w liczbie absolwentów danego kierunku**	
	Rok akademicki 2008/2009	**Rok akademicki 2009/2010**	**W dniu 31.05.2010**	**W dniu 32.05.2011**	**Rok akademicki 2008/2009**	**Rok akademicki 2009/2010**
Ogółem	25.094	28.802	2.532	3.336	10.1	11.2
Administracja	3658	4048	324	422	8.9	10.4
Filologia	1.571	**1819**	**93**	**158**	**5.9**	**8.7**
Finanse i bankowość	66	39	9	20	13.6	51.3
Historia	486	516	64	71	13.2	13.8
Kierunek lekarski	**213**	**267**	**0**	**0**	**0**	**0**
Mechanika i budowa maszyn	301	279	46	33	15.3	11.8
Nauki o rodzinie	114	191	18	27	15.8	14.1
Pedagogika	**2.952**	**3037**	**270**	**439**	**8.1**	**14.5**
Pielęgniarstwo	437	561	6	22	1.4	3.9
Prawo	1090	1201	112	123	10.3	10.2
Socjologia	**980**	**1071**	**98**	**89**	**10.0**	**8.3**
Zarządzanie	**827**	**870**	**61**	**90**	**7.4**	**10.3**
Zarządzanie i marketing	**313**	**288**	**51**	**56**	16.3	19.4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie „Ranking Szkół wyższych poziom bezrobocia absolwentów (rok akademicki 2009/2010), Lublin 2011 Tab. 22, s. 37-39.

Analizując powyższą tabelę możemy zauważamy tendencję wzrostową skali bezrobocia po większości wybieranych kierunków humanistycznych. Wyjątek stanowi socjologia, gdzie w roku 2011 było mniej bezrobotnych absolwentów niż w roku poprzednim. Jak pokazują statystyki „gwarantem" znalezienia zatrudnienia po ukończeniu studiów wyższych jest kształcenie się na kierunkach lekarskich, gdzie według powyższych danych w roku 2010 oraz 2011 nie było zarejestrowanej żadnej osoby bezrobotnej.

2. Plany i aspiracje absolwentów studiów wyższych

Studia humanistyczne umożliwiają podjęcie zatrudnienia w administracji publicznej, co jest przeważającym argumentem dla osób wybierających dane kierunki studiów. Młodzi ludzie, przeważnie kobiety chcą poczucia stabilizacji zawodowej, spychając na dalszy plan własny rozwój zawodowy, a także gratyfikacje. Jednak jak wskazują dane z Wojewódzkiego Urzędu Pracy ofert zatrudnienia dla absolwentów administracji, których w roku akademickim 2009/2010 było 4048 osób, ilość ofert pracy wynosił wyłącznie 140. Chętnych ubiegających się o te stanowiska było ponad 600 osób.

Tab. 2. Skala bezrobocia rejestrowanego według zawodów i specjalności

OFERTY PRACY A ZAWODY BEZROBOTNYCH					
Nazwa zawodu	**Liczba bezrobotnych zarejestrowanych na koniec I półrocza 2011 roku**		**Liczba bezrobotnych poprzednio pracujących, pozostających bez pracy pow. 12 mies.**		**Wolne miejsca pracy i aktywizacji zawodowej zgłoszone w I półroczu 2011 roku**
	Ogółem	**Do 12 mies. od dnia ukończenia nauki**	**Ogółem**	**Kobiety**	**Ogółem**
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy, kierownicy	574	5	211	72	131
Przedstawiciele władz publicznych, bądź wyżsi urzędnicy i dyrektorzy generalni	66	0	22	5	9
Przedstawiciele władz publicznych i wyżsi urzędnicy	3	0	0	0	0
Wyżsi urzędnicy administracji publicznej	1	0	0	0	0
Wyżsi urzędnicy władz samorządowych	2	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie „Skala bezrobocia rejestrowanego według zawodu i specjalności", Lublin 2011.

Wiele osób chcąc inwestować we własny rozwój intelektualny po zdobyciu wyższego wykształcenia kontynuuje naukę na studiach podyplomowych, bądź na trzecim stopniu kształcenia. Pomimo to analizując wzrost bezrobocia wśród absolwentów szkół wyższych nasuwa się kilka wniosków:

1. Niedostosowanie kierunku do aktualnego zapotrzebowania na rynku pracy.

2. Niedostosowany system kształcenia do ofert rynku pracy i wymogów pracodawcy (zbyt mała ilość zajęć praktycznych).
3. Brak doświadczenia zawodowego. Pomimo wzrostu osób pracujących w trakcie kontynuowania nauki, ich praca jest niezgodna z kierunkiem kształcenia.

Poniższa tabela przedstawia plany absolwentów szkół wyższych

Tab. 3. Plany studentów uczelni wyższych z podziałem na płeć

		Płeć		**Ogółem**
		Mężczyzna	Kobieta	
Planuje kontynuować naukę	N	9	38	47
	%	15,0%	29,7%	
Planuje podjąć pracę naukowo – badawczą	N	5	10	15
	%	8,3%	7,8%	
Planuje pracować w firmie rodzinnej	N	0	2	2
	%	0%	1,6%	
Planuje rozpocząć działalność na własny rachunek	N	17	15	32
	%	28,3%	11,7%	
Planuje podjąć prace administracji publicznej	N	14	42	56
	%	23,3%	32,8%	
Planuje podjąć prace najemną w sektorze produkcji lub usług	N	15	19	34
	%	25,0%	14,8%	
Planuje inne niezwiązane z nauką/pracą	N	5	12	17
	%	8,3%	9,4%	
Ogółem	N	60	128	188

Źródło: II cykl badawczy KIL w kontekście analiz statystycznych – badanie studentów, mieszkańców województwa oraz jednostek samorządu terytorialnego, Lublin 2011 s. 78.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi respondentów płci żeńskiej zdecydowana większość swoje plany kieruje na kontynuację nauki (29, 7%) oraz znalezienie pracy w sektorze administracji publicznej (32,8%). Mężczyźni natomiast preferują podjęcie działalności na własny rachunek (28, 3%), a także podjęcie pracy najemnej w sektorze produkcji lub usług (25,0%).

3. Ranking szkół wyższych województwa lubelskiego pod względem bezrobotnych absolwentów

Tab. 4. Analiza ilość absolwentów danej uczelni województwa lubelskiego oraz osób zarejestrowanych, jako bezrobotni

Szkoła	**Liczba absolwentów roku akademickiego**		**Liczba bezrobotnych absolwentów w dn. 31 maja**		**% udział w liczbie absolwentów uczelni w roku akademickim**	
	2008/2009	**2009/2010**	**2010**	**2011**	**2008/2009**	**2009/2010**
Puławska Szkoła Wyższa	237	222	40	44	16,9	19,8
Uniwersytet Przyrodniczy Lublinie	**2358**	**3231**	**399**	**498**	**16,9**	**15,4**
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Zamościu	**227**	**214**	**26**	**65**	**11,5**	**30,4**
Wyższa szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu	**692**	**538**	**109**	**153**	**15,8**	**28,4**
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie	1664	2265	135	216	8,5	9,5
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie	**678**	**771**	**62**	**66**	**9,1**	**8,6**
Wyższa Szkoła Nauk Społecznych w Lublinie	133	206	11	16	8,3	7,8
Politechnika Lubelska	**1691**	**1584**	**178**	**180**	**10,5**	**11,4**
Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza w Lublinie	552	698	75	87	13,6	12,5
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej	**8843**	**10032**	**840**	**1071**	**9,5**	**10,7**
Lubelska Szkoła Wyższa im. Wł. Jagiełły	81	0	8	0	9,9	0
Katolicki Uniwersytet Lubelski	4341	5306	355	403	8,2	7,6
Uniwersytet Medyczny w Lublinie	**1309**	**1448**	**21**	**49**	**1,6**	**3,4**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie „Ranking Szkół wyższych poziom bezrobocia absolwentów (rok akademicki 2009/2010), Lublin 2011, tab. 20 s. 34-35.

Z zawartych danych wynika, iż najmniejsze bezrobocie w latach 2011 wśród absolwentów uczelni w Lublinie dotyczy Uniwersytetu Medycznego – 3.4%, a najwyższy Uniwersytetu Przyrodniczego – 15.4%. Najwyższe bezrobocie generował kierunek Rolnictwo ogólne, co może dziwić ze względu na pogląd o województwie lubelskim, jako terenie rolniczym. Poza tym kierunkiem wielu bezrobotnych jest również po kierunku Technologia Żywienia i Żywności oraz Ochrona Środowiska, które wciąż są bardzo atrakcyjne dla absolwentów szkół średnich wybierających dalszą ścieżkę edukacji. Dość dużą ilość osób bezrobotnych generują renomowane uczelnie Państwowe. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej – 10.7 % z kierunkiem Pedagogika, Politechnika Lubelska 11.4 % z kierunkiem Zarządzanie. Mniejszy wskaźnik wykazują natomiast uczelnie prywatne: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie 8.6 %, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie 9.5%.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż popyt na najczęściej wybierane przez absolwentów kierunki takie jak: pedagogika, zarządzanie, zarządzanie i marketing, ekonomia itd. jest znacznie niższa niż ich popyt. Pomimo to, studenci kończący edukację tych specjalności nadal stanowią największy odsetek wśród subpopulacji bezrobotnych absolwentów. Najniższy wskaźnik wykazują absolwenci takich kierunków, jak: grafika, farmacja, analityka medyczna, kierunki lekarskie.

Wysoki poziom wykształcenia ludności w województwie lubelskim oraz zaawansowany rozwój instytucji edukacyjnych niestety wskazuje na region słabo przygotowany do warunków i wymogów rynku pracy. Dowodem jest brak elastyczności w zatrudnieniu bądź mały procent wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce. Aktualny system edukacji jest nastawiony przede wszystkim na wskaźniki ilościowe, które dotyczą ilości uczniów, liczbą klas, wyników testów oraz wskaźniki zdanych egzaminów. Zapomniano natomiast o wskaźniku jakościowym, który jest jednym z najważniejszych dla potencjalnego pracodawcy. Zarzuty, które padają ze stron pracodawcy dotyczące kandydatów na dane stanowiska miejsc pracy to fakt, iż młodzi ludzie nie potrafią powiązać wiedzy z praktyką.

Przeprowadzone badania przez Stowarzyszenie Pracodawców LEWIATAN wskazują, iż „*Słabo oceniane są umiejętności praktyczne w porównaniu z teoretycznymi oraz tzw. kwalifikacje miękkie, których nauczanie w polskich uczelniach wyższych jest śladowe. Najczęściej wskazywaną kompetencją deficytową jest łączenie teorii z praktyką (45 wskazań na 100). Młodzi ludzie mają również problem z organizacją pracy (37),*

obsługą klienta i kontakt z nim (34), rozwiązywaniem problemów (32) oraz – co stanowi spore zaskoczenie – znajomością języków obcych(30).”[2]

Konkludując możemy stwierdzić, iż pomimo przeprowadzanych w ostatnim czasie badań, które świadczą o konieczności dostosowania systemu kształcenia do zapotrzebowania na rynku pracy, jest pod tym względem dość dużo do zrobienia. Wciąż najczęściej wybierane są kierunki, które najbardziej wpływają na generowanie zjawiska bezrobocia. Niezbędne, zatem jest kształcenie nie tylko pod względem stopnia wykształcenia, ale również rozwijanie indywidualnych predyspozycji do podnoszenia umiejętności zawodowych oraz innych cech, które zapewnią zdolność adaptacji do zmieniających się wymogów rynku pracy.

Literatura

1. Maciejewska R., *Ocena stanu perspektyw rozwoju zawodowego regionie lubelskim, studenci ostatnich studiów uczelni lubelskich*, [w:] Projekt systemowy „Kapitał intelektualny Lubelszczyzny 2010-2013”.
2. Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie „Skala bezrobocia rejestrowanego według zawodów i specjalności”, Lublin 2011.
3. Wojewódzki Urząd pracy w Lublinie „Ranking szkół wyższych według poziomu bezrobocia absolwentów (rok akademicki 2009/2010)”, Lublin 2011.

Summary

The Consequences of the Choices of University Majors that is Made by Students in Lubelskie Universities

It is easy to observe the increase in the number of students who study at universities. These young adults are investing in their education with the hope of having a better future and the possibility of finding a better job. Unfortunately, based on research and statistics from the Office of Employment in Lublin, it appears that the number of unemployed graduates is constantly rising because young people tend to choose majors that are not needed in the job market. Students who fail to study the job market can end up getting degrees in areas where there are already a glut of potential employees. This, then, results in students being unable to find jobs, which results in a rise in unemployment. Students who want to be sure to find a job after college need to study the most up-to-date information on the job market before choosing a major.

2. „Uczelnia przyjazna pracodawcom”, LEWIATAN, Lublin 2010, s. 14.

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

WSPA

MANAGER EYE

Koło Menadżerów WSPA

WySPA Socjologów

Koło Naukowe Studentów Socjologii WSPA

ISBN: 978-83-60617-34-2