

OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

– wybrane zagadnienia
nauki o zarządzaniu i jakości
oraz nauki o bezpieczeństwie

Redakcja naukowa

Wiesław Danielak

Przemysław Niewiadomski

Dariusz Sobotkiewicz

UNIwersYTET
ZIELONOGÓRSKI

OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA –

**wybrane zagadnienia
nauki o zarządzaniu i jakości
oraz nauki o bezpieczeństwie**

OD TEORII DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA –

**wybrane zagadnienia
nauki o zarządzaniu i jakości
oraz nauki o bezpieczeństwie**

Redakcja naukowa
Wiesław Danielak
Przemysław Niewiadomski
Dariusz Sobotkiewicz

Zielona Góra 2023

RADA WYDAWNICZA

Andrzej Pieczyński (przewodniczący), Andrzej Bisztyga, Bogumiła Burda,
Eugene Feldshtein, Beata Gabryś, Magdalena Gibas-Dorna, Jacek Korentz,
Tatiana Rongińska, Franciszek Runiec (sekretarz)



UNIWERSYTET
ZIELONOGÓRSKI

RECENZJA

Józef Fraś

REDAKCJA

Aldona Reich

KOREKTA

Agnieszka Gruszka

PROJEKT OKŁADKI

Jacek Papla

OPRACOWANIE TYPOGRAFICZNE

Anna Strzyżewska

© Copyright by Uniwersytet Zielonogórski
Zielona Góra 2023

ISBN 978-83-7842-526-7

DOI: https://doi.org/10.59444/2023MONredDan_Nie

OFICyna WYDAWNICZA UNIWERSYTETU ZIELONOGÓRSKIEGO

65-246 Zielona Góra, ul. Podgórna 50, tel. (68) 328 78 64
www.ow.uz.zgora.pl, sekretariat@ow.uz.zgora.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
-------------	---

CZĘŚĆ I

Decyzje, strategie, relacje, doskonałość – od teorii do praktyki przedsiębiorstw

Przemysław Niewiadomski, Michał Kurzawski, <i>Dojrzałość strategii jako przesłanka zarządzania bezpieczeństwem organizacji – rozpoznanie wśród producentów technicznych środków transportu rolniczego</i>	15
Wiesław Danielak, <i>The use of multi-criteria decision analysis in the selection of suppliers using the example of a manufacturing company</i>	33
Anna Mazur, Agnieszka Stachowiak, Alicja Szymczak, Patrycja Witkowska, <i>Doskonalenie procesu produkcji z wykorzystaniem metody FTA w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym</i>	49
Dariusz Sobotkiewicz, <i>Samodzielność decyzyjna spółki zależnej w grupie kapitałowej</i>	61
Wiesław Danielak, <i>Relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw z perspektywy związku kapitału relacyjnego ze współpracą</i>	75

CZĘŚĆ II

Współpraca naukowo-biznesowa, social media, kultura – jakość, efektywność a kryzys

Karolina Gębska, <i>Efektywność współpracy naukowo-biznesowej na tle pandemii COVID-19 w Polsce</i>	93
Monika Inków, <i>Wykorzystanie social media marketing w odniesieniu do pokolenia Z</i>	103
Dariusz Stankiewicz, <i>Kryzys pandemiczny w kontekście cofnięcia się procesów równościowych a zarządzanie kulturą płci (ZKP)</i>	113

CZĘŚĆ III

Zarządzanie bezpieczeństwem organizacji – perspektywa stabilnego funkcjonowania

Jarosław Siuda, <i>Bezpieczeństwo w systemach logistycznych przedsiębiorstw funkcjonujących w województwach zachodniej Polski</i>	129
Magdalena Dalecka-Zaborowska, <i>Rola Wojsk Obrony Terytorialnej w zarządzaniu kryzysowym w czasie pandemii COVID-19</i>	149
Krzysztof Graczyk, Tadeusz Tabacznik, <i>Wykorzystanie wybranych innowacyjnych rozwiązań zarządzania sferą bezpieczeństwa publicznego przez Policję</i>	159
Przemysław Niewiadomski, <i>Gwarant w sytuacjach kryzysowych producentów części i podzespołów środków transportu rolniczego – poziom wiedzy i zakres kompetencji doradcy restrukturyzacyjnego</i>	177

WSTĘP

Nieustające zmiany społeczne, gospodarcze i geopolityczne przyczyniły się do tego, że dotychczas sprawdzające się oraz powszechnie wykorzystywane strategie, koncepcje i metody zarządzania nie zawsze znajdują zastosowanie w obecnych czasach. Pomimo świadomości wielkich wyzwań rozwojowych wynikających z makrotrendów i skutecznego dostosowywania się przedsiębiorstw do koncepcji Przemysłu 5.0 nadal zauważa się szereg opóźnień i wewnętrznych uwarunkowań, które wymagają podjęcia interwencji w najbliższym czasie. Zwłaszcza że wiele z nich związanych jest ze zmianami wynikającymi z rzeczywistości post-pandemicznej COVID-19, globalnych kryzysów czy toczących się konfliktów międzynarodowych. Niewątpliwie tworzą się nowe perspektywy badań, w których łączenie dorobku różnych dziedzin wiedzy czy też poszukiwanie odpowiedniego miejsca dla nauk społecznych jest nie tylko możliwe, ale i konieczne. W przekonaniu Autorów monografii podstawowym walorem oraz szansą rozwojową nauk społecznych powinna być otwartość na interdyscyplinarne przedsięwzięcia naukowe. W kontekście powyższego za celowe uznano poszukiwanie tematów prac badawczych z wykorzystaniem potencjału dziedziny nauki o zarządzaniu i jakości oraz nauki o bezpieczeństwie. Dlatego też z przyjemnością oddajemy Czytelnikom niniejszą monografię zawierającą zbiór artykułów przypisanych do trzech części:

- Część I. Decyzje, strategie, relacje, doskonałość – od teorii do praktyki przedsiębiorstw,
- Część II. Współpraca naukowo-biznesowa, social media, kultura – jakość, efektywność a kryzys,
- Część III. Zarządzanie bezpieczeństwem organizacji – perspektywa stabilnego funkcjonowania.

Pierwszy rozdział jest początkiem rozważań na temat dojrzałość strategii jako przesłanki bezpiecznego funkcjonowania organizacji, którego Autorzy, Przemysław Niewiadomski i Michał Kurzawski, w trakcie realizowanych badań poszukują odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych strategii. W wyniku studiów teoretyczno-empirycznych zbudowano model badawczy i rozpoznano poziom dojrzałości w konkretyzacji strategii na przykładzie producentów technicznych środków transportu rolniczego.

Drugi rozdział dotyczy problematyki współpracy w łańcuchu dostaw, która obejmuje współcześnie wiele złożonych zagadnień i dotyczy nie tylko logistyki, lecz także marketingu, produkcji, zarządzania jakością, badań i rozwoju itd. Koncepcja zarządzania łańcuchami dostaw powstała więc jako alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami, co w swojej pracy prezentuje Wiesław Danielak. Autor przedstawia możliwość wykorzystania wielokryterialnej analizy decyzyjnej w wyborze dostawców na przykładzie firmy produkcyjnej. Wyniki badań poszerzają wiedzę na temat wpływu różnych czynników na wybór dostawców mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Stanowią praktyczne rekomendacje i są źródłem wiedzy dla menedżerów i pracowników odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji związanych z wyborem dostawców.

W trzecim rozdziale zagadnienie decyzyjności poruszają Anna Mazur, Agnieszka Stachowiak, Alicja Szymczak i Patrycja Witkowska, rozpatrując ów problem z perspektywy doskonalenia procesu produkcji z wykorzystaniem metody FTA. Zastosowanie jakościowej metody analizy ryzyka wykorzystującej strukturę drzewa logicznego pozwoliło na modelowanie przebiegu procesu produkcyjnego. Przeprowadzona analiza ryzyka umożliwiła odpowiednie wdrożenie i kontrolę skuteczności podjętych działań, dając nowe perspektywy rozwoju analizowanego przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego działającego w branży meblarskiej.

W czwartym rozdziale zaprezentowano problematykę samodzielności decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi, która nabiera szczególnego znaczenia w strukturach wielopodmiotowych, w których wewnętrzne spółki zależne aspirują do uzyskania coraz większej władzy poprzez zabieganie o zwiększanie im zakresu uprawnień decyzyjnych. Problem centralizacji i decentralizacji zarządzania jest jednym z najtrudniejszych problemów zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i praktyce gospodarczej, co w swoim opracowaniu przedstawia Dariusz Sobotkiewicz. Na przykładzie sektora motoryzacyjnego w Polsce, w którym funkcjonują spółki przedsiębiorstw międzynarodowych wytwarzających komponenty do produkcji samochodów, zaprezentowano uwarunkowania rozwoju filii i oddziałów krajowych spółek zależnych międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych.

Problematyka relacyjnego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw ukazująca związek między kapitałem relacyjnym a współpracą w łańcuchu dostaw stała się przedmiotem kolejnego rozdziału przygotowanego przez Wiesława Danielaka. W toku realizowanych badań przedstawione zostały czynniki wpływające na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw *business to business* (B2B, tłum. *biznes dla biznesu*), które ukazują związek między kapitałem relacyjnym a współpracą. Zaprezentowano wyniki badań ukazujące korzyści z kapitału relacyjnego ukształtowanego w wyniku współpracy w łańcuchu dostaw.

W drugiej części monografii zamieszczono zagadnienia dotyczące współpracy naukowo-biznesowej, social mediów i kultury w wymiarze jakość, efektywność a kryzys. W tej części Karolina Gębska jako pierwsza przedstawiła zagadnienie dotyczące interdyscyplinarnego charakteru efektywności współpracy naukowo-biznesowej w czasie pandemii COVID-19 w Polsce. Skupiła się na efektywności ekonomicznej, techniczno-produkcyjnej, jakościowej oraz behawioralnej. Ukazała korelacje między sukcesem, skutecznością i efektywnością. Przeanalizowała wpływ pandemii na współpracę naukowo-biznesową w oparciu o istniejące opracowania.

Z uwagi na to, że internet stał się kluczowym kanałem komunikacyjnym, a tzw. „nowe media” są obecnie istotnym obszarem działalności marketingowej przedsiębiorstw, ciekawym zagadnieniem opisanym w kolejnym rozdziale przez Monikę Inków jest wykorzystanie social media marketing w odniesieniu do „pokolenia Z” skupiającego młodych ludzi urodzonych po 1995 r. i dorastających w świecie nowoczesnych cyfrowych technologii, dla których internet, smartfon, laptop stanowią podstawowe narzędzie do komunikowania się. Młodzi ludzie oprócz aktywnego korzystania z internetowych treści również je tworzą i kontrolują oraz wyrażają swoje opinie za pomocą Twittera, blogów oraz forów internetowych, wykorzystując Instagram, Pinterest, SnapChat, Facebook oraz YouTube. Autorka udobitnia tym samym, że marketing społecznościowy (social media marketing), jest obecnie prężnie rozwijającą się formą marketingu internetowego, który można zaliczyć do trendu Web 2.0 opartego na specyficznej, dwukierunkowej formie przekazu dokonywanego przy wykorzystaniu mediów społecznościowych.

W kolejnym rozdziale Dariusz Stankiewicz opisuje problematykę różnorodności, wskazując na kryzys pandemiczny w kontekście cofnięcia się procesów równościowych a zarządzanie kulturą płci. Formułuje wiele pytań, na które poszukuje odpowiedzi. Prezentuje założenia dotyczące zarządzania różnorodnością w odniesieniu do różnorodności, polityki równościowej i różnic płci. Wskazuje na występujące bariery w dążeniu do równej pozycji kobiet w miejscu pracy. Charakteryzuje sytuację kobiet na rynku pracy w czasie pandemii oraz wskazuje na rolę, jaką może pełnić koncepcja zarządzania kulturą płci w odniesieniu do problemu cofania się procesów równościowych w obliczu pandemii.

W trzeciej części monografii zaprezentowano problematykę zarządzania bezpieczeństwem organizacji z perspektywy stabilnego funkcjonowania. Przedstawienie obecnego stanu bezpieczeństwa systemów logistycznych przedsiębiorstw funkcjonujących w województwach zachodniej Polski jest częścią opracowania przygotowanego przez Jarosława Siudę. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych i opinii eksperckich dokonano identyfikacji kluczowych niebezpieczeństw, określono częstotliwość i prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz przewidywano straty.

Kolejny rozdział to artykuł Magdaleny Daleckiej-Zaborowskiej wskazujący na rolę Wojsk Obrony Terytorialnej w zarządzaniu kryzysowym w czasie pandemii COVID-19.

Autorka, na podstawie przeglądu prawno-organizacyjnych podstaw tworzenia Wojsk Obrony Terytorialnej, opinii ekspertów oraz badaczy tematyki wojskowej, przeglądu materiałów źródłowych Wojsk Obrony Terytorialnej, podejmuje próbę analizy roli oraz budowania zdolności „terytorialsów” w tym szczególnym czasie.

Wymogiem współczesności jest nastawienie na ciągłą zmianę i poszukiwanie ulepszeń. Chodzi o to, żeby coraz więcej polskich firm zrozumiało, że innowacyjność to konieczność, a nie jedynie możliwość. Konieczne jest także podkreślanie związku innowacji z bezpieczeństwem publicznym, co w swojej pracy wykazują Krzysztof Graczyk i Tadeusz Tabacznik. Autorzy rozpatrują perspektywę wykorzystania wybranych innowacyjnych rozwiązań zarządzania sferą bezpieczeństwa publicznego.

Bezpieczeństwo ma dwa wymiary – z jednej strony oznacza bezpieczną pracę w otoczeniu, a z drugiej bezpieczną pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Należy zwrócić uwagę, że fundamentalnym zadaniem jest także zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa organizacji, o czym w kolejnym rozdziale pisze Przemysław Niewiadomski. W opracowaniu poruszono zagadnienia dotyczące zadań, wiedzy i zakresu kompetencji współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego. Autor za zasadne uznał dookreślenie roli, miejsca czy wiedzy i metod jej pozyskiwania przez doradców restrukturyzacyjnych. Zidentyfikował obszary wiedzy współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego oraz przedstawił i omówił zasady uzyskania kwalifikacji przez doradców z uwzględnieniem kryterium ich doskonałości.

Monografia może być postrzegana jako obiecujące pole do aktywnego współdziałania środowiska naukowego Uniwersytetu Zielonogórskiego w przedsięwzięciach badawczych. Zaprezentowana tematyka jest bowiem bardzo intensywnie rozwijana przez wielu badaczy tej uczelni, jak i wiele środowisk reprezentujących szeroki wachlarz dyscyplin i dziedzin nauk społecznych. Publikacja powstała jako wynik współpracy pomiędzy dwoma Katedrami Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Zielonogórskiego – Katedry Zarządzania Strategicznego i Marketingu oraz Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem – a Instytutem Logistyki na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej przy udziale pracownika Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego.

Podstawowym walorem monografii jest otwartość na interdyscyplinarne przedsięwzięcia naukowe. W kontekście powyższego za celowe uznano poszukiwanie tematów prac badawczych z wykorzystaniem potencjału dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o bezpieczeństwie. Szczególnie w ostatnich latach coraz bardziej istotne w obszarze nauki stają się prace o charakterze interdyscyplinarnym. Dodać należy, że punktem wyjścia poszczególnych opracowań są doświadczenia Autorów, które dobrze ilustrują możliwość zaadaptowania wyników uzyskanych w interdyscyplinarnych badaniach także do potrzeb nowo identyfikowanych obszarów, w których udział naukowców reprezentujących daną dyscyplinę wydaje się potencjalnie uzasadniony. W ramach po-

szczególnych rozdziałów zauważa się wyraźne odniesienie do praktycznego, ale opartego o element twórczy i koncepcyjny wymiaru działalności naukowej, a także do ważnego celu, jakim powinno być usprawnianie realizowanych w przedsiębiorstwie procesów.

Jakkolwiek monografia została osadzona w naukach społecznych, to w wielu obszarach korzysta z dorobku przedstawicieli nauk inżynieryjno-technicznych (m.in. inżynieria mechaniczna, inżynieria lądowa, geologia, transport). Argumentem przemawiającym za takim podejściem jest, po pierwsze, otwartość na problemy interdyscyplinarne, po drugie – poszukiwanie „niszowych obszarów badawczych”.

Życzymy owocnej lektury.

W imieniu Komitetu Redakcyjnego

Wiesław Danielak


Przemysław Niewiadomski

Dariusz Sobotkiewicz



CZĘŚĆ I

**Decyzje, strategie,
relacje, doskonałość –
od teorii do praktyki
przedsiębiorstw**



Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

Michał Kurzawski

Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego

DOJRZAŁOŚĆ STRATEGII JAKO PRZESŁANKA ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM ORGANIZACJI – ROZPOZNANIE WŚRÓD PRODUCENTÓW TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

STRESZCZENIE: Zasadniczym celem niniejszej pracy jest próba odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji – kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii? W ramach projektu, w pierwszej kolejności podjęto badania, których celem ustanowiono rozpoznanie dezyderatów charakteryzujących strategię. Wymagało to sformułowania i zrealizowania zadań cząstkowych, do których zaliczono z jednej strony kwerendę literatury pozostającej w bezpośredniej relacji z tematem badań (warstwa teoretyczno-projektowa), z drugiej zaś – celem ustalenia poziomu, zakresu i struktury formułowanych przez przedsiębiorstwa dezyderatów dojrzałości strategii – weryfikację empiryczną, co warunkowało zbudowanie modelu badawczego. Skompilowanie modelu będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów – na płaszczyźnie empirycznej – determinowało rozpoznanie poziomu dojrzałości strategii wśród producentów sektora maszyn rolniczych (samoocena wśród wytwórców technicznych środków transportu rolniczego). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dla realizowanych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego), których wyniki zostaną zaprezentowane w przedstawionym opracowaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: samoocena dojrzałości strategii, zarządzanie strategiczne, weryfikacja modelu badawczego.

Maturity of the strategy as a premise for organizational safety management – recognition among producers of technical means of agricultural transport

ABSTRACT: The aim of this work is to attempt to answer the question about the level of maturity in the perception and implementation of strategies created by enterprises operating in the agricultural machinery sector. As part of the project, research was first undertaken to identify the desiderata characterizing the strategy. This required the formulation and implementation of partial tasks, which included, on the one hand, a literature search in direct relation to the research topic (theoretical and design layer), and on the other – in order to determine the level, scope and structure of the strategy maturity desiderata formulated by enterprises – empirical verification, which determined the construction of a research model. Compiling a model that is the result of literature exploration and discussions among deliberately selected experts – on an empirical level – determined the recognition of the level of strategy maturity among producers of the agricultural machinery sector (self-assessment among producers of technical means of agricultural transport). Specific explanations have become the substrate defining the right direction for the research work being carried out (verification of the research model), the results of which will be presented in the presented study.

KEYWORDS: self-assessment of strategy maturity, strategic management, verification of the research model.

Wstęp

W ostatnich latach można zaobserwować wiele zmian dokonujących się we współczesnej gospodarce. Zmieniły się warunki konkurencji, pojawiły się nowe sektory, co wynika z przechodzenia od społeczeństwa informacyjnego do kreatywnego (Fenea-Ivanovici 2013, s. 66). Specyfika tych nowych sektorów opiera się na komercyjnym wykorzystaniu działalności twórczej, czyli zdolności do tworzenia pomysłów i artefaktów, które są nowe, zaskakujące i cenne (Boden 2003, s. 1).

Podążając za prowadzonym dyskursem naukowym, można pokusić się o stwierdzenie, że dojrzała strategia i model biznesu są pojęciami współzależnymi. Głębsza treść zagadnień dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa wytwórczego związana jest nierozzerwalnie z dopasowaniem profilu produkcji adekwatnie do bieżących potrzeb rynku, co uzasadnia stosowanie nowych modeli biznesu i strategii zarządzania. Przy dynamicznym rozwoju portfela produktów, gwałtownym wzroście poziomu technologicznego zmieniające się warunki ekonomiczne produkcji ujawniają wiele niedociągnięć w zakresie wdrażania nowej strategii i związanej z nią organizacji. Główną przyczyną występowania tego zjawiska, w odczuciu autorów niniejszej pracy, jest niedocenicenie roli kreowania twórczej idei w całym procesie zarządzania, co jest wynikiem niedostrzeżenia konieczności kreowania i implementowania często niestandardowych rozwiązań.

Rynek, konsumpcja, mnogość wrażeń nie umożliwiają refleksyjnej internalizacji wzorców, lecz tworzą z podmiotu absorpcyjną powierzchnię przymuszaną do tożsamościowych wyborów (Kubiński 2008, s. 99). W tym miejscu zwraca się uwagę, że możliwe staje się kształtowanie strategii w kierunku atrakcyjnym dla przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że powstają warunki dla aktywności, jakich dotąd nie było. Oczywiście wymaga to odpowiedniego przygotowania i chociażby zmiany wspomnianego procesu socjalizacji, tak aby jednostki wprawiały się w refleksyjnym i świadomym podejściu do rzeczywistości i nie poddawały się kolejnym bodźcom, skazując się na permanentny kryzys tożsamości. Przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, powinno zdaniem Szymona Cyferta (2012, s. 42) precyzyjnie określić przyjętą domenę biznesu, co umożliwi jej realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w branży.

W nawiązaniu do powyższego zasadniczym celem niniejszej pracy ustanowiono próbę odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji strategii kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych¹.

¹ Duża dynamika zmian w wielu dziedzinach aktywności ludzkiej spowodowała niezwykle wprost zaangażowanie się w problematykę zarządzania bezpieczeństwem organizacji. Stała się ona wyzwaniem dla powiększającej się grupy badaczy, którzy próbują syntetyzować dorobek wielu dziedzin wiedzy, stwarzając podwaliny pod różnorodne wyjaśnienia zarówno przyczyn, jak i interpretacji skutków wystąpienia określonych zjawisk. W obszarze interesujących rozważań należy zwrócić uwagę,

W pierwszej kolejności podjęto badania, których celem ustanowiono rozpoznanie dezyderatów charakteryzujących strategię. Wymagało to sformułowania i zrealizowania zadań cząstkowych, do których zaliczono z jednej strony kwerendę literatury pozostającej w bezpośredniej relacji z tematem badań (warstwa teoretyczno-projektowa), z drugiej zaś – celem ustalenia poziomu, zakresu i struktury formułowanych przez przedsiębiorstwa dezyderatów dojrzałości strategii – weryfikację empiryczną, co warunkowało zbudowanie modelu badawczego. Skompilowanie modelu będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów – na płaszczyźnie empirycznej – determinowało rozpoznanie poziomu dojrzałości w konkretyzacji strategii wśród producentów sektora maszyn rolniczych (samoocena wśród wytwórców technicznych środków transportu rolniczego). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dla realizowanych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego), których wyniki zostały zaprezentowane w dalszej części opracowania.

O strategii raz jeszcze – punkt wyjścia

Powodzenie organizacji mierzonej stopniem realizacji zakładanej strategii rozwoju zależy od umiejętności dynamicznego dostosowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, przy czym ów proces dostosowania nie ma wyłącznie charakteru jednokierunkowego oddziaływania (Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014, s. 15). Z poglądem tym w pełni utożsamiają się autorzy niniejszej pracy, według których sukces osiągają przedsiębiorstwa, które elastycznie dostosowują się do otoczenia, podejmują decyzje, często trudne i niepopularne, dzięki którym przekształcają zagrożenia w szansę na wzrost wartości ich przedsiębiorstw (za: Krawiec 2014, s. 37).

Prowadzenie biznesu w stabilnych warunkach makroekonomicznych stwarza możliwość długotrwałej eksploatacji zbudowanej koncepcji biznesu (Falencikowski 2013, s. 5). Natomiast w przypadku dużej zmienności owych warunków otoczenia koniecznością są zmiany w formie prowadzonego biznesu (por. Romanowska 2009, s. 32). Przeprowadzone rozważania jednoznacznie wskazują na znaczenie wykorzystania w procesie zarządzania ogólnej koncepcji formułującej ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność czy konkurencyjność (Nogalski, Niewiadomski, Szpitter 2017, s. 125-126).

W kontekście powyższego należy podkreślić, że rozwijają się ci, którzy współtworzą rzeczywistość, kreują oczekiwania oraz potrzeby klientów, zaspokajają je i myślą innowacyjnie w całym łańcuchu budowy wartości. W nowych uwarunkowaniach liderzy

że fundamentalnym zadaniem jest zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa organizacji, czego gwarantem może być dojrzała strategia.

powinni się zajmować identyfikacją okazji w otoczeniu i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań pozwalających na wykorzystanie tychże okazji, bowiem dobra strategia zapewnia sukces, tworzy wartość dodaną przez skuteczne zastosowanie nowych pomysłów (Krzakiewicz, Cyfert 2013, s. 29).

Współcześnie funkcjonujący wytwórca, mający aspiracje rozwoju, musi wdrażać całkowicie nową lub udoskonalić realizowaną już strategię. Przeprowadzone przez autorów rozważania udowadniają sens i celowość takiego konstruowania strategii rozwojowych, w których za punkt wyjścia przyjmuje się perspektywę dopasowania rynkowego. Przy czym należy podkreślić, że nie jest to jedna z kolejnych mód w zarządzaniu, ale już konieczność dyktowana specyfiką wysoce konkurencyjnych zasad funkcjonowania rynku maszyn rolniczych na każdym niemal poziomie – lokalnym, krajowym czy też w wymiarze międzynarodowym.

Przystępując do badań, przyjęto, że wiele trudnych i nieznacznych pojęć należy zrozumieć albo przez desygnat, albo przez analizowanie ich źródłosłowu i badanie, kto i w jakim celu je stworzył (Oblój 2007, s. 17-18). Takie działanie pozwoliło autorom ustalić, co zostało, a co zgubiono niejako „po drodze” z pierwotnego kierunku postrzegania strategii oraz co z czasem zostało do niego dodane. W kontekście takich działań możliwe było nakreślenie własnej wizji dojrzałej strategii, co w opinii autorów warunkowało cel realizowanych badań. Ponadto opracowany przez autorów model ma stanowić pewien punkt wyjścia do dalszej dyskusji na temat strategii i możliwych zmian w sposobach jej postrzegania oraz stymulowania postaw w kierunku szeroko rozumianej skłonności do jej kreowania.

Istotne jest zatem rozpoznanie, czy współczesne zarządzanie postrzegane jest tradycyjnie przez pryzmat strategii i wynikających z niej metod działania, dostosowanej do docelowych odbiorców, opartej na wiedzy i badaniach, osadzonej mocno w realiach rynkowych, czy może bardziej jako paradygmat, w którym punktem centralnym jest architektura procesów biznesowych, na którą składa się opis ich konceptualizacji, wyznaczenie poszczególnych i niezbędnych etapów działań operacyjnych oraz modelowanie tych procesów, czyli model biznesu?

Strategia jest pochodną zasobów będących w dyspozycji wytwórcy oraz oczekiwań rynku, jak również zadań i warunków działania kadry menedżerskiej w organizacjach. Z kontekstu powyższych rozważań wyłania się konkretny ciąg zależności przyczynowo-skutkowych, istotny dla rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego. Jego rozwój wymaga permanentnego zaangażowania wszystkich pracowników i maksymalnej mobilizacji będących w jego dyspozycji zasobów. Należy zatem wdrożyć system zarządzania zasobami i dopilnować, by z niego korzystano. Taki stan usprawnia bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez wspólne debaty strategiczne oraz wspólne prace nad jego wizją. Trzeba bowiem na bieżąco określać priorytety, śledzić postęp, rozwiązywać dylematy.

Sukces przedsiębiorstwa przestał być wyłącznie zasługą umiejętnego lokowania i wykorzystywania kapitału. Wśród praktyków umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikatowym strategiom. W związku z powyższym zauważa się, że najcenniejszą umiejętnością współczesnych organizacji jest zdolność do dynamicznego kreowania i implementowania nieszablonowych strategii prowadzenia biznesu. Tym samym nie dziwi fakt, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat kwestia budowania strategii biznesowych ponownie skupiła uwagę wielu praktyków, a także badaczy. Ta eksplozja zainteresowań nastąpiła z powodu bezprecedensowego wystąpienia ogromnych obszarów niepewności i ryzyka, dodatkowo rozszerzonych przez ostatni, ciągle jeszcze tłący się, ogólny kryzys gospodarczy.

Od zdolności wprowadzania zmian, przeciwdziałania zagrożeniom, wykorzystywania szans, prowokowania okazji, zdobywania wiedzy i jej sprawnego rozpowszechniania w organizacji, zależy obecna i przyszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Sprostanie wyzwaniom rynku, dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej, wymaga zmiany elementów i czynników, które o niej decydują. Chodzi tu głównie o nowe sposoby obserwacji i analizy rynków, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów czy racjonalny dobór i wykorzystywanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów, metod, koncepcji bądź systemów zarządzania. W powiązaniu z odpowiednimi działaniami decydują one o kształcie strategii i związanych z nimi modelami biznesowymi (Brzóska 2009, s. 6).

Reasumując, należy podkreślić, że rozwiązanie problemu badawczego dotyczącego pojęcia, istoty i cech dojrzałej strategii jako atrybutu współczesnej organizacji – ze względu na rygory wydawnicze co do objętości tekstu – przedstawiono w postaci następujących wniosków o charakterze ogólnym:

- na przestrzeni wieków znaczenie strategii ulegało ewolucji, od zupełnego braku dostrzegania potrzeby jej kreowania po pojawienie się zainteresowania modelami biznesu²;
- pojęcie strategii nie było i do dzisiaj nie jest jednoznacznie zdefiniowane. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji strategii. Są to definicje ogólne i szczegółowe, opisujące tylko wybrane jej aspekty oraz odnoszące się do określonego zakresu i organizacji;
- mimo wewnętrznego zróżnicowania definicji, wymienić można następujące cechy strategii: wynika z konkretnego wyboru, zawsze dotyczy kogoś lub czegoś, ma określony obszar i poziom, wiąże się z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa, jest

2 Według autorów pojęcia modelu biznesu i strategii łączą pewne podobieństwa. Dotyczą kluczowych aspektów działania firmy, którym podporządkowane są mniej ważne aspekty. Zarówno model biznesowy, jak i strategia są raczej niezmiennie w krótkim okresie. Niemniej jednak nie są to pojęcia tożsame.

dynamiczna i tymczasowa, rozwija się w czasie, wzrasta lub zostaje przerwana, bazuje na doświadczeniach, jest związana z oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości, jest fundamentem przeprowadzania zmian pozwalającym na ich uporządkowaną implementację, istnieje w środowisku niepewności i ryzyka, jest pojęciem o pozytywnym charakterze;

- strategia to pojęcie silnie skorelowane z podejściem zasobowym;
- w opozycji do strategii staje brak określenia sposobu i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa;
- ponieważ pomiędzy czynnikami determinującymi strategię organizacji zachodzi nieskończenie wiele relacji (trudnych do przewidzenia), stąd wszelkie próby klasyfikowania i porządkowania terminologicznego dezyderatów dojrzałej strategii są trudne i zawsze budzą kontrowersje.

Kierunek definiowania strategii stanowi ważny aspekt teoretycznego ujęcia modelowania czynników ją charakteryzujących (dezyderatów). Niemniej jednak nie sposób w tak krótkim opracowaniu przedstawić propagowane przez polskich i zagranicznych autorów ujęcia. Wobec tego w opracowaniu wyłącznie zasygnalizowano wybrane, odnoszące się do różnych obszarów sposoby postrzegania strategii.

Metoda badań

Badania prowadzono dwutorowo, tzn. podczas spotkań bezpośrednich organizowanych w ramach współpracy pomiędzy firmą Fortschritt i jej wybranymi kooperantami (29 ankiet, 37,66% ogółu badanych) oraz w trakcie spotkań organizowanych w ramach wystawy rolniczej Agro Show (badanie wśród 48 przedsiębiorstw; 62,34% ogółu badanych). W sumie badaniem objęto 77 przedsiębiorstw.

Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu i jakości powoduje, że reprezentujący je badacze stosują różne podejścia badawcze. Jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety, czyli inaczej kwestionariusz do samodzielnego wypełniania. Dlatego w badaniach dojrzałości strategii postanowiono wykorzystać to narzędzie jako metodę samooceny. Technika badawczą, która została wybrana do zebrania danych pierwotnych zorientowanych na opracowanie modelu badawczego implikującego powstanie kwestionariusza samooceny, była rekonstrukcja i interpretacja literatury przedmiotu, pogłębiony wywiad indywidualny oraz burza mózgów³.

Autorzy świadomi są faktu, że zastosowanie metody samooceny może budzić pewne wątpliwości w kwestii prawdziwości wyników badań. Dlatego, przyjmując za Peterem Druckerem (2000, s. 172), że umiejętność samooceny słabych i mocnych stron jest

3 Szczegóły dotyczące realizacji badań przygotowawczych zorientowanych na skompilowanie katalogu dezyderatów mogących stanowić podstawę projektu narzędzia badawczego w postaci arkusza samooceny przedstawiono w pierwszym opracowaniu autorów pod tytułem: *Dezyderaty dojrzałej strategii – budowa modelu badawczego*.

kluczową kompetencją współczesnego menedżera, do badań zaproszono osoby, które są odpowiedzialne za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. Przyjęto, że respondent powinien być uprawniony do planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania zespołu, którym kieruje, oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji wyznaczonych zadań. Metoda samooceny, mimo swoich ograniczeń, może być wykorzystywana, gdy:

- badanie ma charakter oceny pozytywnej (nie służy decyzjom kadrowym, chodzi o rozpoznanie trendu);
- zachowywane są niezbędne warunki przeprowadzania badań społecznych;
- badania dotyczą grupy respondentów, która posiada potencjał intelektualny i wynikającą z tego umiejętność samooceny słabych i mocnych stron⁴.

Zastosowanie techniki doboru celowego oraz możliwość przeprowadzenia badań w czasie spotkań biznesowych niewątpliwie wpłynęły na wysoką skuteczność i rzetelność odpowiedzi w trakcie realizacji badania. Podejmując decyzję o doborze przedsiębiorstwa i reprezentującego go respondenta, istotnym kryterium była bezpośrednia jego znajomość z autorami badania poparta wieloletnią współpracą z firmą Fortschritt jako partnerem i stroną badań. Pozwoliło to na ustalenie, czy respondent będzie zainteresowany wyrażeniem swoich poglądów oraz czy ma wystarczającą wiedzę i doświadczenie w zakresie podejmowanego zagadnienia. Dodatkowo przyjęto szereg wymagań, których realizacja warunkowała zakwalifikowanie danej osoby jako „źródła wiedzy” – eksperta (tab. 1).

Tabela 1. Kryteria doboru respondenta – profil kwalifikacyjny

Lp.	Kryterium
Kr.[1]	Duża wiedza i praktyczne doświadczenie w zakresie modelowania strategii
Kr.[2]	Uznawany za eksperta w dziedzinie zarządzania (pozycja rynkowa przedsiębiorstwa)
Kr.[3]	Bezpośrednie zaangażowanie w realizację celów strategicznych firmy
Kr.[4]	Szerokie, holistyczne spojrzenie na problem, z którym przychodzi się zmierzyć
Kr.[5]	Niezależność w prezentowanych osądach i wydawanych opiniach
Kr.[6]	Zdolność przekazywania wiedzy w sposób umożliwiający jej wykorzystywanie przez innych
Kr.[7]	Zdolności komunikacyjne wzbudzające zainteresowanie słuchaczy
Kr.[8]	Przekazuje wiedzę w sposób rzetelny i sumienny
Kr.[9]	Etyka w postępowaniu i zachowaniu
Kr.[10]	Odpowiedzialność za przekazywaną wiedzę
Kr.[11]	Entuzjazm w przekazywaniu wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Zakłada się, że poddana badaniu kadra menedżerska jest „wyselekcjonowaną elitą zawodową”, która z racji wykonywanego zawodu (codzienne kontakty z otoczeniem i związane z tym sprzężenia zwrotne) ma wiele okazji do zdobycia wiedzy na temat własnej firmy.

Ponadto, biorąc pod uwagę bariery czasowe i komunikacyjne, do badań zaproszono osoby, z którymi autorzy mają dobry kontakt i tym samym mieli możliwość umówienia bezpośredniego spotkania.

Populację badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne sektora maszyn rolniczych prowadzące działalność na terenie Polski. Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji, były to przedsiębiorstwa deklarujące produkcję masową lub wielkoseryjną (63,64%), produkcję krótkoseryjną (32,47%) lub produkcję jednostkową (3,90%). W przypadku 33,77% firm produkcja polega głównie na montowaniu komponentów zakupionych od zewnętrznych dostawców w wyroby gotowe, natomiast 66,23% przedsiębiorstw deklaruje proces produkcyjny obejmujący kilka faz, w ramach których powstają kolejno komponenty oraz wyroby gotowe.

Biorąc pod uwagę wskazane ograniczenia, respondentami byli wyłącznie właściciele (44,16%) i menedżerowie (55,84%) reprezentujący: mikro – 9 osób (11,69%), małe – 22 osoby (28,57%), średnie – 42 osoby (54,55%) oraz duże – 4 osoby (5,19%) przedsiębiorstwa, w tym 32,47% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 40 lat, 35,06% w przedziale wiekowym 41-50, 22,08% w przedziale 51-60 lat, natomiast 10,39% badanych miało powyżej 60 lat.

Biorąc pod uwagę grupę właścicieli, 47,06% spośród nich miało powyżej 50 lat, wiek 41,18% kształtował się w przedziale 41-50 lat, natomiast 11,76% właścicieli miało poniżej 40 lat. W przypadku menedżerów 20,93% badanych miało powyżej 50 lat, wśród 30,23% wiek kształtował się w przedziale 41-50 lat, 44,19% menedżerów miało pomiędzy 31. a 40. rokiem życia, natomiast 4,65% miało poniżej 30 lat. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek (N = 77)

Wiek	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	44,16%		55,84%		100%	
	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%
Do 30 lat	N = 0	0,00	N = 2	4,65	N = 2	2,60
Od 31 do 40 lat	N = 4	11,76	N = 19	44,19	N = 23	29,87
Od 41 do 50 lat	N = 14	41,18	N = 13	30,23	N = 27	35,06
Od 51 do 60 lat	N = 11	32,35	N = 6	13,95	N = 17	22,08
Powyżej 60	N = 5	14,71	N = 3	6,98	N = 8	10,39
Ogółem	N = 34	100,00	N = 43	100,00	N = 77	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych przeważała grupa osób mających średnie lub wyższe wykształcenie, z czego 67,65% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 20,59% średnim, 11,76% zawodowym. W przypadku menedżerów 72,09% legitymowało się

wykształceniem wyższym, 23,26% średnim, 4,65% zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie (N = 77)

Wykształcenie	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	42,86%		57,14%		100%	
	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%
Zawodowe	N = 4	11,76	N = 2	4,65	N = 6	7,79
Średnie	N = 7	20,59	N = 10	23,26	N = 17	22,08
Wyższe	N = 23	67,65	N = 31	72,09	N = 54	70,13
Ogółem	N = 34	100,00	N = 43	100,00	N = 77	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji przyjęto pięciostopniową skalę opisującą poziom realizacji poszczególnych dezyderatów przez badane przedsiębiorstwa (tab. 4).

Tabela 4. Poziom istotności wybranych parametrów

Poziom	Deskrypcja
5	Funkcjonuje modelowo, np. w przedsiębiorstwie całkowicie wyeliminowano jakiegokolwiek zakłócenia w tym zakresie
4	Funkcjonuje dobrze; istnieją pewne możliwości i potrzeba doskonalenia
3	Funkcjonuje w praktyce, jednakże istnieją widoczne możliwości i potrzeba poprawy jego dojrzałości
2	Funkcjonuje wyłącznie w teorii; nie znajduje odzwierciedlenia w praktycznym działaniu
1	Praktycznie nie funkcjonuje, nie podjęto działań, których realizacja sprzyja doskonaleniu

Źródło: opracowanie własne.

Znajomość cech określających poziom dojrzałości strategii jest przejawem wysokiej kultury menedżerskiej. Ich implementację należy wiązać z określonym poziomem wiedzy z dziedziny zarządzania strategicznego, u podstaw której leży świadomość kadry zarządzającej o zasadności ich stosowania i konieczności wkomponowania w praktykę działań korygujących i ciągłego doskonalenia.

Kolejnym etapem postępowania badawczego, nakierowanego na weryfikację modelu badawczego, był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji.

Wyniki badań własnych

Pojawienie się nowych metod zarządzania, jak i rosnące wciąż zapotrzebowanie na model przedsiębiorstwa potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu mają swoje uniwersalne przesłanki związane z długookresową strategią. Rekomendacje będące

Tabela 5. Wynik badań własnych

Lp.	Dojrzała strategia	Poziom realizacji (% wskazań)					\bar{X}
		Wartość cechy					
		1	2	3	4	5	
1	Przystosowanie do zmian, urzeczywistniając równoległe różne opcje działania	–	2,0	5,0	43,0	27,0	4,23
		–	2,6	6,5	55,8	35,1	
2	Zdolność uzyskiwania oryginalnych rozwiązań	–	2,0	4,0	38,0	33,0	4,32
		–	2,6	5,2	49,4	42,9	
3	Konfiguracja zasobów do prowokowania i wykorzystywania okazji	–	1,0	3,0	34,0	39,0	4,44
		–	1,3	3,9	44,2	50,6	
4	Dopasowanie celów do warunków	–	3,0	4,0	39,0	31,0	4,27
		–	3,9	5,2	50,6	40,3	
5	Gotowość kadry zarządzającej do intensywnego rozwoju	–	2,0	4,0	41,0	30,0	4,29
		–	2,6	5,2	53,2	39,0	
6	Motywacje do wprowadzania rozwiązań o charakterze ewolucyjnym i rewolucyjnym	1,0	1,0	5,0	37,0	33,0	4,30
		1,3	1,3	6,5	48,1	42,9	
7	Zarządzanie procesem zmian	1,0	1,0	9,0	37,0	29,0	4,19
		1,3	1,3	11,7	48,1	37,7	
8	Postawy i zachowania powodujące akceptację wyznaczonych celów strategicznych	1,0	3,0	9,0	35,0	29,0	4,14
		1,3	3,9	11,7	45,5	37,7	
9	Zdolność do natychmiastowego reagowania na okazję	1,0	2,0	4,0	34,0	36,0	4,32
		1,3	2,6	5,2	44,2	46,8	
10	Wiedza i umiejętności leżące u podstaw przewagi konkurencyjnej	1,0	2,0	5,0	32,0	37,0	4,32
		1,3	2,6	6,5	41,6	48,1	
11	Przystosowanie do zmian zachodzących wewnątrz, a także w otoczeniu firmy	–	2,0	5,0	35,0	35,0	4,34
		–	2,6	6,5	45,5	45,5	
12	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech, wiedzy i umiejętności w celu realizacji celu strategicznego	–	2,0	6,0	37,0	32,0	4,29
		–	2,6	7,8	48,1	41,6	
13	Skuteczne, odpowiedzialne, energiczne, ekonomiczne i umiejętne zarządzanie całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych	–	2,0	9,0	39,0	27,0	4,18
		–	2,6	11,7	50,6	35,1	
14	Środki produkcji, przedmioty pracy i technologia, które umożliwiają realizację wyznaczonych celów	–	2,0	4,0	40,0	31,0	4,30
		–	2,6	5,2	51,9	40,3	
15	Zdolności strategiczne umożliwiające działania trudne do naśladowania	1,0	3,0	6,0	37,0	30,0	4,19
		1,3	3,9	7,8	48,1	39,0	
16	Orientacja na stwarzanie i wykorzystywanie nowych szans	–	2,0	7,0	27,0	41,0	4,39
		–	2,6	9,1	35,1	53,2	
17	Dążenie do obniżenia kosztów, które utrudniają naśladowanie przez konkurencję	–	1,0	3,0	28,0	45,0	4,52
		–	1,3	3,9	36,4	58,4	

18	Tworzenie sieci więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej	–	1,0	2,0	31,0	43,0	4,51
		–	1,3	2,6	40,3	55,8	
19	Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa będące wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej firmy	–	2,0	2,0	39,0	34,0	4,36
		–	2,6	2,6	50,6	44,2	
20	Zdolność do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania aktualnego potencjału zasobowego	–	2,0	9,0	31,0	35,0	4,29
		–	2,6	11,7	40,3	45,5	
21	Plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji	–	1,0	4,0	14,0	30,0	4,49
		–	2,0	8,2	28,6	61,2	
22	Implikuje istotną modyfikację organizacji	–	1,0	3,0	23,0	22,0	4,35
		–	2,0	6,1	46,9	44,9	
23	Wyraża się w dokonaniu korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w określonym horyzoncie czasowym i przestrzeni	1,0	2,0	3,0	17,0	26,0	4,33
		2,0	4,1	6,1	34,7	53,1	
24	Jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie cechuje się celowością	–	2,0	3,0	13,0	31,0	4,49
		–	4,1	6,1	26,5	63,3	
25	Ścieżka funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jako reakcja na zmiany	1,0	2,0	11,0	33,0	30,0	4,16
		1,3	2,6	14,3	42,9	39,0	

Źródło: opracowanie własne.

rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze (tab. 5) stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, w myśl którego warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest wdrażanie twórczych idei urzeczywistniających strategię.

Przybierająca na sile turbulencja otoczenia rynkowego, której przejawem jest m.in. wzrost nieprzewidywalności skutków podejmowanych działań, szybko zmieniające się wymagania nabywców itp., stawiają przed firmami coraz większe wyzwania (Baruk 2006, s. 12). Mamy do czynienia z procesami, które trwają od lat, nabierają coraz większego tempa i przez to stają się bardziej wyraziste (Kaleta 2013, s. 12). Istotnym warunkiem przetrwania i rozwoju firmy jest zatem zdolność elastycznego dostosowywania się do zmian zachodzących zarówno w jej wnętrzu, jak też w bliższym i dalszym otoczeniu⁵. Badane przedsiębiorstwa wyróżnia umiejętność przewidywania i wyprzedzania pojawiających się zmian, a nie tylko reagowania na już zaistniałe, a w związku z tym szczególnie istotne w tym obszarze jest umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą czy też, w węższym znaczeniu, przystosowanie przedsiębiorstwa

⁵ Umiejętność przystosowania się do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa a także w jego otoczeniu deklarują badane przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,34; 45,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

do zmian rzeczywistniając równoległe różne opcje działania (średnia ocena 4,23; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem leży koncentracja na poszukiwaniu pojawiających się zmian, co pozwala na ich wykorzystanie w perspektywie pojawiających się okazji biznesowych. Zwraca się uwagę na wysoki poziom zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania zasobów implikujących umiejętność do prowokowania i wykorzystywania okazji rynkowych (średnia ocena 4,44; 50,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

W myśl powyższego zwraca się uwagę na odkrywanie, eksperymentowanie, rozwijanie, naśladowanie i adaptację nowych produktów, nowych procesów i sposobów organizacji zasobów (Reichert *et. al.* 2011, s. 15-25). Chodzi o podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, dlatego coraz częściej przedsiębiorstwa koncentrują się na permanentnym i świadomym poszukiwaniu nowych idei, pomysłów, wynalazków, sposobów postępowania, analizowaniu badań naukowych, opracowań teoretycznych. W przypadku badanych przedsiębiorstw wyraża się to w myśleniu prowadzącym do uzyskania oryginalnych i stosownych rozwiązań, zdolnością do tworzenia czegoś nowatorskiego (średnia ocena 4,32; 42,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Zwraca się uwagę na zmierzającą do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału działalność imitatorską. Jest postrzegana jako alternatywa wobec wyidealizowanych rozwiązań, jednak o mniejszym ryzyku, bezpieczniejsza i zwykle mniej kosztowna dla przedsiębiorcy. Niezależnie od tego – odpowiednio implementowana – może także urzeczywistnić osiągnięcie celów biznesowych. Badane firmy potrafią prowadzić szeroko zakrojone poszukiwania dostępnych narzędzi, koncepcji czy metod zarządzania w czasie realnym, a także potrafią szybko i skutecznie realizować zaplanowane przedsięwzięcia, modyfikując je stosownie do zmieniających się warunków otoczenia (średnia ocena 4,27; 40,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Wykazują się zatem znajomością uwarunkowań sytuacyjnych.

Na gruncie analizy literatury przedmiotu oraz w wyniku prowadzonej dyskusji i obserwacji uczestniczącej dostrzega się zależność pomiędzy strategią a gotowością kadry zarządzającej do intensywnego rozwoju firmy. Zależność ta przejawia się w strategicznym uwarunkowaniu kierunku rozwoju organizacji względem zachodzących w niej zmian. W wyniku realizowanego badania ustalono, że poddana samoocenie kadra menedżerska – poprzez realizację odpowiednio zaprojektowanych i dopasowanych zasobów – deklaruje gotowość do intensywnego rozwoju firmy (średnia ocena 4,29; 39,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyrazem tego jest gotowość do wprowadzania rozwiązań o charakterze ewolucyjnym i rewolucyjnym (średnia ocena 4,30; 42,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Zmiana wywołana w organizacji zmienia samą organizację, bowiem zmiana to każda istotna modyfikacja jakiejś jej części. Dotyczy wielu aspektów funkcjonowania

organizacji i jej otoczenia, na które niewątpliwym wpływ mają przeobrażenia zachodzące w organizacji. Może pociągać za sobą skutki wykraczające poza obszar zmian, co idealnie wpisuje się w teorię elastyczności organizacji. Wprowadzenie zmiany wymaga systematycznego działania (Niewiadomski 2016, s. 73). Badani przedsiębiorcy (średnia ocena 4,19; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów) deklarują systematyczne dążenie przeprojektowania organizacji w taki sposób, aby ułatwić jej dostosowanie się do radykalnych zmian w otoczeniu i osiągnąć nowe cele. Szczególnie istotne w tym obszarze jest umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą czy też, w węższym znaczeniu, zarządzanie procesem zmian. W prezentowanych poglądach zmiana postrzegana jest jako nowe wyzwanie dla firmy.

Zarządzanie zmianą ściśle powiązane jest z okazją. To właśnie okazje są sytuacjami sprzyjającymi osiągnięciu celów strategicznych firmy za pomocą dostępnych dla niej zasobów; zwłaszcza że doskonalenie firmy polega w pewnej mierze na wyszukiwaniu, chwytaniu i tworzeniu okazji do rozwoju. W badanych przedsiębiorstwach leży u podstaw postaw i zachowań, które będą powodować akceptację wyznaczonych celów strategicznych, co w perspektywie posiadania przez nich zdolności dynamicznych implikuje możliwość uzyskania pozycji lidera w sektorze (średnia ocena 4,14; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Umiejętność wyszukiwania okazji zależy od pozytywnej postawy mentalnej interesariusza. Często okazje pojawiają się pod pozorem problemów lub sytuacji, które na pierwszy rzut oka wydają się niezbyt obiecujące. To, co zauważalne w konfrontacji z nimi, zależy od sposobu percepcji zaangażowanej osoby oraz od przyjętego przez nią punktu widzenia. Pozytywna postawa pozwala dostrzegać okazję tam, gdzie inni mogą widzieć tylko problemy. Okazje są ściśle związane z momentem czasu i okresem. Pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają, zarówno w bliższym otoczeniu, dalszym, a także wewnątrz przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotna jest zdolność do natychmiastowego reagowania, co poprzez odpowiednio zharmonizowaną rekonfigurację zasobów w badanych przedsiębiorstwach stwarza możliwość ich wykorzystywania (średnia ocena 4,32; 46,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

W badanych firmach zauważa się ściśle powiązania kluczowych kompetencji z zasobami i możliwościami organizacji⁶. Cały obszar wiedzy wnosi istotny wkład w wartość postrzeganą przez otoczenie. Wiedza i kompetencje muszą być unikalne i wyjątkowe dla celów wyróżnienia się na tle konkurentów. Obecnie inwencja, talenty, zdolności twórcze i organizacyjne ludzi stają się cichą bronią w walce o pozycję i przewagę konkurencyjną (średnia ocena 4,32; 48,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Przedsiębiorstwa powinny stwarzać jak najlepsze warunki do budowania wiedzy i kompetencji samej

6 Uwzględnia się zasoby materialne, w tym środki produkcji, przedmioty pracy i technologie, które dzięki posiadanej wiedzy i umiejętności jej przełożenia na praktyczne rozwiązania, umożliwiają firmom realizację wyznaczonych celów strategicznych (15) (średnia ocena 4,30; 40,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

organizacji, jej pracowników i partnerów, w tym także kooperantów oraz kooperentów. Uwzględnia się tutaj zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnej realizacji wyznaczonego celu strategicznego (średnia ocena 4,29; 41,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Wymaga to od kadry menedżerskiej skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mającego na celu ich realizację (średnia ocena 4,18; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Istotną determinantę konkurencyjności stanowi odpowiedni i dobrze działający (zaprojektowany) system zarządzania. Zagadnienie systemu zarządzania samo w sobie jest bardzo pojemne, niemniej w holistycznym ujęciu obejmuje: strukturę organizacyjną, w tym kulturę organizacyjną; efektywne przywództwo, czyli sposób zarządzania; komunikację oraz zasoby ludzkie. System zarządzania poza standardowym zakresem powinien być zorganizowany według zasady systematycznej innowacji, czyli ciągłego poszukiwania wszystkich dostępnych źródeł okazji do innowacji (Drucker 1992, s. 44). Budowanie i realizacja innowacyjnych strategii, w ramach których przedsiębiorstwo będzie zdolne do wykorzystywania okazji, wymaga posiadania określonych zdolności strategicznych, które stwarzają mu możliwość wykonywania działań trudnych do naśladowania (średnia ocena 4,19; 39,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Wobec powyższego wskazuje się na angażowanie w działalność, które w przedsiębiorstwie uznawane są za unikatowe zasoby (średnia ocena 4,39; 53,2% wskazań dla oceny 5 punktów) i obejmujące działania zorientowane na stwarzanie i wykorzystywanie szans. Wpływa na obniżenie kosztów, które utrudniają naśladowanie przez konkurencję (średnia ocena 4,52; 58,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Należy podkreślić, że rozwijają się te przedsiębiorstwa, które współtworzą rzeczywistość, kreują i wykorzystują okazje, zaspokajając oczekiwania klientów; myślą innowacyjnie w całym łańcuchu budowy wartości. Stąd poddane badaniu przedsiębiorstwa tworzą sieci więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej (średnia ocena 4,51; 55,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Przyczynia się to nie tylko do wzrostu ilościowego i jakościowego portfela produktów, lecz również do stosowania coraz bardziej zróżnicowanych i ekonomicznie efektywniejszych jej procesów kształtowania. Biorąc pod uwagę poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji strategii kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych, należy podkreślić orientację na kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa będące wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,36; 44,2% wskazań dla oceny 5 punktów), które są ściśle skorelowane ze zdolnością przedsiębiorstwa do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania aktualnego potencjału zasobowego (średnia ocena 4,29; 45,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Treścią dojrzałej strategii jest plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji (średnia ocena 4,49; 61,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Menedżerowie podkreślają, że strategia wdrażana w przedsiębiorstwie zmienia samo przedsiębiorstwo. Implikuje istotną modyfikację w jakiejś części organizacji; dotyczy wielu aspektów funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, na które przeobrażenia zachodzące w organizacji mają niewątpliwy wpływ (średnia ocena 4,35; 44,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyraża się w dokonaniu korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w określonym horyzoncie czasowym i przestrzeni (średnia ocena 4,33; 53,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem realizacji w konsekwencji jej wprowadzenia określonego celu strategicznego (średnia ocena 4,49; 63,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Poddane badaniu przedsiębiorstwa deklarują wysoki poziom dojrzałości w konkretyzacji strategii, co (jak sądzą autorzy) świadczy o ich transformacji zgodnie z koncepcją zarządzania strategicznego. Przedstawiona w artykule metoda oceny dojrzałości strategii jest częścią kompleksowego podejścia do samooceny rozwoju przedsiębiorstw i wyjaśnienia mechanizmów zarządzania. Służy do wskazywania mocnych i słabych stron oraz do identyfikowania obszarów wymagających doskonalenia. Liczne opracowania literaturowe na temat realizacji strategii wskazują na pewną tendencję przedsiębiorstw do podążania w kierunku rozwiązań innowacyjnych, rozumianych jako szereg „nowych” działań. Tymczasem praktyczne doświadczenia autorów wskazują, że część przedsiębiorców podchodzi do zagadnienia strategii w stopniu ogólnym, zwykle intuicyjnym. Jest to najczęściej podejście reaktywne. Wynika z potrzeby wprowadzania strategii jako bezpośredniej konsekwencji dynamicznych zmian i ich wymuszania przez sytuację rynkową.

Podsumowanie

Wielowymiarowość oraz wieloaspektowość zagadnień związanych ze strategią organizacji, jej dojrzałością oraz wzajemne powiązania tych uwarunkowań stoją u podstaw założeń badawczych niniejszej publikacji. Teoria i praktyka zarządzania strategicznego pokazują, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej formuły dojrzałej strategii, niemniej należy zdawać sobie sprawę, że poszukiwanie jedynej i uniwersalnej wykładni nie wzbogaciłoby ani wiedzy, ani praktyki, a jednocześnie mogłoby doprowadzić do zawężenia pola badawczego. Przeprowadzenie studiów polskiej i zagranicznej literatury, podejmujących te aspekty na gruncie parametrów opisowych i czynnościowych, okazało się uzasadnione. Brak jednolitych i spójnych interpretacji, istniejące rozbieżności definicyjne i odmienne punkty widzenia wielu badaczy pozwoliły uwiarygodnić podjęte założenia pracy, głównie co do fragmen-

taryczności dotychczasowego dorobku oraz braku całkowitego rozpoznania istoty zagadnienia. W konsekwencji podjęto próbę usystematyzowania dostępnej wiedzy, a w efekcie tych rozważań opracowano model konceptualny wykorzystany w dalszych badaniach empirycznych.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Kluczowe w pracy było uchwycenie istotnej roli (zarówno stymulującej, jak i hamującej) strategii, a najważniejszą przesłanką dla dalszej eksploracji poruszonego w pracy problemu badawczego jest niewątpliwie potwierdzenie występowania silnych powiązań i wzajemnych zależności między strategią a biznesową pozycją przedsiębiorstw. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa wykazujące dojrzałość strategiczną cechują się podatnością i potencjałem uzyskiwania większego poziomu konkurencyjności w badanym sektorze. Istotną przesłanką dla teorii i praktyki jest potwierdzenie zasadności rozpatrywania rozwoju przedsiębiorstwa przez pryzmat wykorzystywanego zestawu materialnych i niematerialnych zasobów, kluczowych kompetencji, zdolności przedsiębiorstwa do prowokowania i wykorzystywania okazji czy innowacyjnego zorganizowania działalności jako determinanty konkurencyjnych przewag.

Główną enuncjacją w pracy jest potwierdzenie, że walka o bycie konkurencyjnym wymaga przemyślenia, zorganizowania i odpowiedniego wdrażania strategii w codziennej działalności firm. Wymaga to wielopoziomowych wdrożeń w obszarach wykonawczych oraz planowaniu i działaniach rozwojowych. Prowadzenie działalności wymaga obserwacji rynku i zależnie od dostrzeżonych potrzeb przeorganizowywania działań będących odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu zmiany, moderacje i ciągłe nowości.

Mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji badania – dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii rozwojowych. Takie podejście potwierdza sens i celowość realizowanych przez autorów badań „przydatnych” w praktyce zarządzania. Niezależnie od powyższego, autorzy dostrzegają potrzebę dalszych – jeszcze bardziej pogłębionych – badań w omawianym zakresie. Powinno to sprzyjać większej dojrzałości w zakresie podejmowanych strategii.

Bibliografia

- Baruk I.A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa.
- Boden M.A. (2003), *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, London.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6), s. 6.
- Cyfert Sz. (2012), *Granice organizacji*, Poznań.
- Cyfert Sz., Belz G., Wawrzynek Ł. (2014), *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A(159), s. 15.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI w.*, Warszawa.

- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Warszawa.
- Fenea-Ivanovici M. (2013), *Urban Revitalization in the Creative Economy and the Development of the Creative Society*, „Theoretical and Applied Economics”, vol. 10(587), s. 66.
- Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, Warszawa.
- Krawiec J. (2014), *Sukces = strategia + elastyczność*, „Harvard Business Review Polska”, s. 37.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (2013), *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, red. J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka, Wrocław.
- Kubiński G. (2008), *Narodziny podmiotu wirtualnego*, Kraków.
- Niewiadomski P. (2016), *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Poznań.
- Nogalski B., Niewiadomski P., Szpitter A. (2017), *Elastyczne modele biznesu przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych – próba oceny ich implementacji*, [w:] *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Problemy badawcze i praktyczne*, red. J. Rokita, Katowice.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, Warszawa.
- Reichert F.M., Beltrame R.S., Corso K.B., Trevisan M., Zawislak P.A. (2011), *Technological Capability's Predictor Variables*, „Journal Technology Management and Innovation”, vol. 6, s. 15-25.
- Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne*, Warszawa.

Wiesław Danielak

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

THE USE OF MULTI-CRITERIA DECISION ANALYSIS IN THE SELECTION OF SUPPLIERS USING THE EXAMPLE OF A MANUFACTURING COMPANY

ABSTRACT: The aim of the article is to identify the criteria for selecting suppliers and applying multi-criteria decision analysis when selecting suppliers on the example of a manufacturing company. The article is of a theoretical and empirical nature. The theoretical part presents the role of suppliers in the supply chain based on literature studies and indicates various criteria for selecting suppliers. As part of the empirical research, analyses were carried out on the example of a small manufacturing enterprise. The analytical hierarchical process (AHP) method was used to select and evaluate suppliers. The study revealed the effects of supplier selection and evaluation. Ten criteria were selected for analysis, three of which turned out to be the most important, i.e. price and quality of the supplied products and completeness of supplies. These criteria are crucial when making decisions by managers and employees regarding the selection of suppliers. The research results expand knowledge about the impact of various factors on the selection of suppliers that affect the company's competitiveness. They constitute practical recommendations and are a source of knowledge for managers and employees responsible for making decisions related to the selection of suppliers.

KEYWORDS: supply chain, multi-criteria decision analysis, manufacturing company

Zastosowanie wielokryterialnej analizy decyzyjnej przy wyborze dostawców na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest zidentyfikowanie kryteriów wyboru dostawców oraz zastosowanie wielokryterialnej analizy decyzyjnej przy wyborze dostawców na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej zaprezentowano na podstawie studiów literatury rolę dostawców w łańcuchu dostaw oraz wskazano na różne kryteria wyboru dostawców. W ramach badań empirycznych przeprowadzono analizy na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Do wyboru i oceny dostawców zastosowano metodę analitycznego procesu hierarchicznego (AHP). Badanie ujawniło skutki wyboru i oceny dostawców. Do analizy wybrano dziesięć kryteriów, z których trzy okazały się najistotniejsze, tj.: cena i jakość dostarczanych produktów oraz kompletność dostaw. Kryteria te są kluczowe przy podejmowaniu decyzji przez menedżerów i pracowników dotyczących wyboru dostawców. Wyniki badań poszerzają wiedzę na temat wpływu różnych czynników na wybór dostawców, mających wpływ na konkurencyjność firmy. Stanowią praktyczne rekomendacje i są źródłem wiedzy dla menedżerów i pracowników odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji związanych z wyborem dostawców.

SŁOWA KLUCZOWE: łańcuch dostaw, wielokryterialna analiza decyzyjna, przedsiębiorstwo produkcyjne

Entry

The issue of supplier selection plays an important role in supply chain management. It started to be of common interest to both scientists and practitioners as a result of the changes taking place on the competitive market. Business managers, especially in view of changing conditions caused by the pandemic crisis, have become increasingly

aware that in order to succeed in a competitive market, they must establish specific criteria for selecting suppliers.

The most important variable in supply chain management is supplier selection (Heikkinen 2012). Supplier selection is a decision-making process whose aim is to evaluate potential suppliers against a set of evaluation standards (Sharma and Tripathy 2023). The purpose of a supplier selection decision is to identify entities that can meet company's requirements and deliver products as required (Prakash *et al.* 2023). The choice of suppliers is a very important decision for a company, since the quality and price of products as well as the timeliness of deliveries depend on them. This is also related to achieving appropriate sales proceeds. Moreover, the quality and cost of the final product are also a direct consequence of the supplier selection decision (Prakash *et al.* 2018). The choice of suppliers has a direct impact on reducing costs, minimizing risk and uncertainty, and improving customer service (Tusnial *et al.* 2021). It is the purchasing department that is responsible for the proper selection of suppliers. The related decisions should consider the benefits and costs as well as the goals of the company's operations.

Choosing a good and reliable supplier has become a crucial and decisive factor leading to the success of most enterprises (Modibbo *et al.* 2022, p. 807). It is suppliers who shape the efficiency of the supply chain. They also affect the ability of companies to manage supply chain resources (Lii and Kuo 2016). Supplier management is thus essential as the product life cycle is getting shorter, and high volatility in product demand and evaluation has a direct impact on supply chain performance (Singh and Modgil 2020, p. 253-254). In a situation where there are many suppliers on the market who offer a product with the same characteristics, a procedure should be developed and the rules and criteria that will be used in the selection of suppliers should be listed. Properly conducted supplier selection affects the results of companies and their supply chain (Alkahtani *et al.* 2019). Therefore, making multi-criteria decisions is required, including both quantitative and qualitative criteria (Modibbo *et al.* 2022, p. 807).

The purpose of the article is to identify the supplier selection criteria and application of multi-criteria decision analysis when selecting suppliers using the example of a manufacturing company.

The paper is both theoretical and empirical in nature. The theoretical part presents the role of suppliers in the supply chain based on the literature studies and indicates various criteria for selecting suppliers. As part of the empirical research, analyses were carried out within a small manufacturing enterprise. In order to select and evaluate suppliers the analytical hierarchical process method (AHP) was applied. The study revealed the effects of selecting and evaluating suppliers. Ten criteria were selected for the analysis, three of which turned out to be the most important, i.e. the price and quality of the products supplied, and the completeness of deliveries. These criteria are crucial and

accompany managers and employees in making decisions as to the selection of suppliers. Other criteria with less impact but high dependence require secondary actions.

The research results broaden the knowledge of the impact of various factors on the choice of suppliers that affect the company's competitiveness. They serve as practical recommendations and a source of knowledge for managers and employees responsible for making decisions related to the selection of suppliers. They enable the diagnosis of the current situation and facilitate changes aimed at improving operational capabilities in the supply chain. The practical application of the supplier selection procedure leads to making the right decisions regarding the selection of the best suppliers.

Criteria and models of supplier selection – review of the literature

There are studies in the literature whose authors suggest the use of various criteria for selecting suppliers. Most attention is paid to the importance of various criteria and sources of information in order to evaluate potential suppliers (de Boer 2017). For the purposes of the study, the criteria used by various authors were listed below (Table 1).

Table 1. Supplier selection criteria

Author	Criteria
Modibbo U.M., Hassan M., Ahmed A. and Ali I. (2022)	product cost, product quality, product delivery, services provided, supplier details (profile) and the capabilities of all staff.
Salam M.A. and Khan S.A. (2018)	price, quality, delivery, technical support and financial documentation (timeliness of settlements).
Luthra S., Govindan K., Kannan D., Mangla S.K. and Garg C.P. (2017)	environmental cost, quality, product cost, environmental competence and occupational health and safety.
Ulutas A., Shukla N., Kiridena S. and Gibson P. (2016)	supplier's financial position and volume flexibility.
Hwang B.N., Chen T.T. and Lin J.T. (2016)	quality, supplier certification, facilities, continuous improvement, physical distribution and channel relationships.
Ageron B., Gunasekaran A. and Spalanzani A. (2013)	information technology/information system.
Bruno G., Esposito E., Genovese A. and Passaro R. (2012)	process and product quality, service level, management and innovation, and financial standing.
Chang B., Chang C.W. and Wu C.H. (2011)	technological capacity, delivery, lead time, production capacity.
Kuo R.J., Wang Y.C. and Tien F.C. (2010)	cost, quality, service, delivery, local community and corporate social responsibility.
Simpson P.M., Siguaw J.A. and White S.C. (2002)	quality, certifications, equipment, continuous improvement, distribution, relationship factors.

Source: own study.

The list of criteria applied may include a few of the most important factors or else there may be many of them. In practice, companies define different criteria when selecting suppliers. There is no single commonly adopted list. Enterprises develop their own criteria depending on the needs and internal and external conditions. Supplier selection criteria help the company to identify suppliers and decide on the best one. The development of transparent criteria ensures better organization and the ability to select the right suppliers. This, in turn, contributes to an effective supplier management system.

The supplier selection process consists of several successive stages. At the respective stages, suppliers are evaluated using various criteria. The supplier selection process begins with the awareness of the demand for materials or products. Selection criteria are then defined on the basis of which further decisions are made.

Various types of models are helpful when selecting suppliers. Developing a general supplier selection model is not an easy task for the following reasons (Davidrajuh 2003, p. 28):

- it is a multi-person activity – supplier selection involves people at several management levels,
- type of order – supplier selection procedures vary depending on what is ordered,
- duration of cooperation – criteria for selecting suppliers depend on the duration of the expected cooperation between the supplier and the buyer.
- type of cooperation – selection criteria also depend on the degree of advancement of cooperation between the supplier and the buyer. If a potential supplier is to become a strategic partner, a lot of selection criteria are devised.

The three-stage supplier selection model is particularly noteworthy here (Davidrajuh 2003, p. 33-34) and it involves (Figure 1).

- 1) pre-selection – the management sets strategic purchasing goals.
- 2) selection – the main selection procedure, starting with many potential suppliers and ending with the preferred one.
- 3) post-selection – establishing cooperation with the selected supplier.

Once the decision criteria have been established, the initial selection and the final selection of suppliers are carried out. Based on the evaluation of the offers, two or three are selected. The final selection is then made following negotiations with the respective two or three candidates.

The selection of the final supplier is preceded by a series of evaluations, with the number of suppliers gradually decreasing as various criteria are applied. For example, the supplier is verified to be ISO 9001 certified as a means of assessing its ability to manage quality, or in terms of ISO 14040 for the environmental impact of their products and technologies. The enterprise may also expect suppliers to present the social impact of their companies – i.e. their Corporate Social Responsibility (CSR).

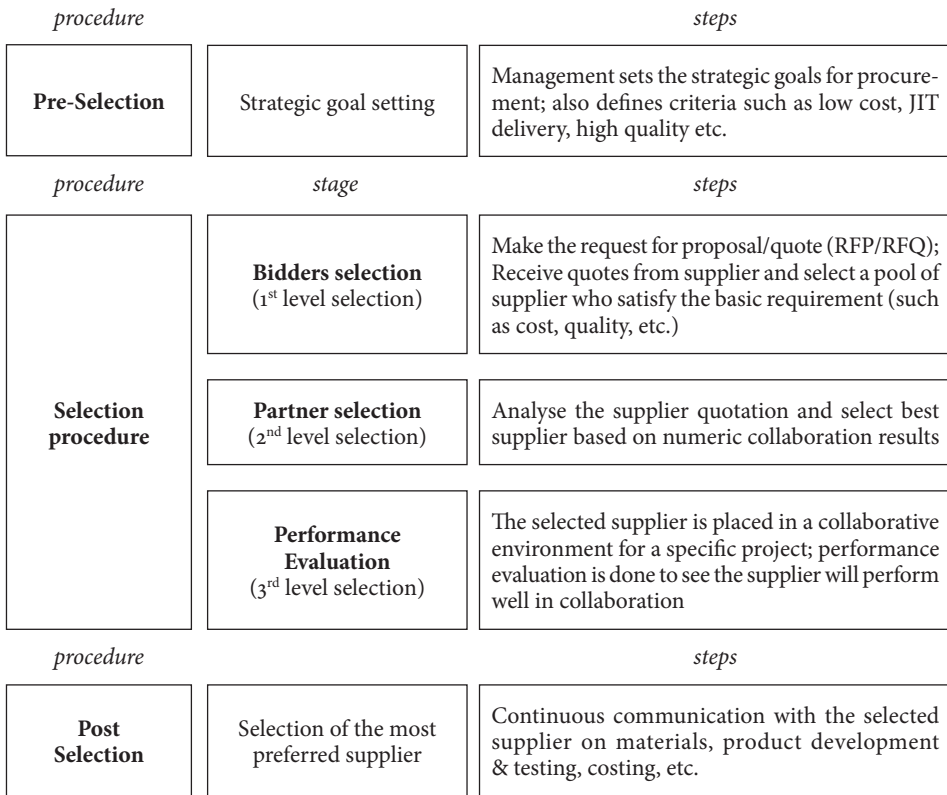


Figure 1. General model of the supplier selection procedure
 Source: Davidrajuh 2003, p. 33.

Supplier selection and evaluation procedure using the example of a production company

Description of the company's activities

The supplier selection procedure was presented using the example of a chimney system production company. The company has been operating on the domestic market since 2010. It is involved in the production of chimney systems that exhaust fumes resulting from the combustion of all types of fuels, including: gas, fuel oil, coal and wood. The company employs 49 people. Its offer includes chimney systems that are commonly used in construction. They are used in the construction of houses, blocks of flats, institutions and companies.

The main raw material for the production of chimney systems is stainless steel. Its use prevents the occurrence of external corrosion, ensures tightness and offers resistance to temperature as well as to mechanical and thermal phenomena. The company's

products are sold to other enterprises, wholesalers, DIY stores and installers. They are also available online.

The supplier selection method applied and research problems

The choice of a supplier is a very important decision for a company, since the quality and price of products as well as timeliness of deliveries depend on the supplier of components. It also affects the sales of products to customers and achieving the corresponding proceeds from the sale. In a situation where there are many suppliers on the market offering a product with the same characteristics, a procedure should be developed and the rules and criteria stipulated that will be used when selecting suppliers.

As the selection and evaluation of suppliers is a multifaceted issue, it requires the use of an appropriate method. The researched company does not have a uniform supplier evaluation and selection system. Therefore, solutions were arrived at that allow the selection of the most appropriate supplier. The Analytic Hierarchy Process (AHP) method was used to this purpose. The method that facilitates decision making (Prusak and Stefanów 2014).

The AHP method was developed in the 1970s by the American professor Thomas L. Saaty. It is a multi-criteria method of hierarchical analysis of decision problems.

The AHP method involves the presentation of the decision-making problem in the form of a hierarchical structure, with the decision-making goal at the top, the criteria affecting it below, and the decision-making variants at the bottom (Prusak and Stefanów 2014). As a method of searching for the best decisions, it indicates not only which alternative may be chosen among the available variants, but also justifies its suitability (Górski 2019).

The following basic steps can be distinguished in the method (Prusak and Stefanów 2014):

- creating a model of the problem structure in the form of a hierarchy tree of factors,
- evaluating the hierarchical model and determining the “importance” of the respective criteria and sub-criteria by comparing them in pairs, when applying the appropriate rank scale,
- estimating the value of weights for individual criteria and sub-criteria (priorities),
- verifying the decision maker’s ratings used in pairwise comparisons with the help of the CR coefficient,
- applying sensitivity analysis.

For the purposes of the research, three research problems were formulated in the form of questions:

Q1: What will key supplier evaluation criteria be considered?

Q2: Which three supplier evaluation criteria are the most important in the opinion of the researched enterprise?

Q3: Which of the surveyed suppliers meet the assessment criteria to the greatest extent?

Answers to these questions will be attempted in the supplier selection and evaluation procedure.

The procurement process in the company begins when there is a need for specific raw materials. Then, potential suppliers who are able to supply the company with the right materials are selected. Existing customer databases are used, but information is also posted on the Internet to attract new suppliers.

Supplier selection and evaluation procedure

The supplier selection and evaluation procedure involves five stages:

Stage 1: Establishing supplier evaluation and selection criteria.

Stage 2: Calculating weights for the specified criteria.

Stage 3: Determining the point scale for individual criteria.

Stage 4: Awarding points to suppliers for individual criteria.

Stage 5: Final assessment of suppliers.

Stage 1: Determining supplier evaluation and selection criteria

The first stage in the study is to identify and select supplier selection criteria in line with the company's goals. Then, the weights of individual criteria should be determined, based on the multi-criteria AHP (Analytic Hierarchy Process) method. An MS Excel spreadsheet was used to calculate the weights. The 9-point Saaty scale was applied to determine the significance and the degree of dominance. For the purposes of supplier evaluation and selection, 10 criteria were adopted in the surveyed company, which were given rank and priority (Table 2).

Table 2. The resulting weights for the criteria

No.	Criterion	Priority	Rank	(+)	(-)
K1	Price of products	27.4%	1	14.5%	14.5%
K2	Quality of delivered products	20.5%	2	8.6%	8.6%
K3	Completeness of deliveries	20.2%	3	10.8%	10.8%
K4	Timeliness of deliveries	9.6%	4	5.0%	5.0%
K5	Delivery time	5.7%	5	2.8%	2.8%
K6	Security of deliveries	5.1%	6	2.0%	2.0%
K7	Quality of packaging	4.9%	7	1.9%	1.9%
K8	Transportation costs	3.6%	8	2.2%	2.2%
K9	Terms of payment	1.7%	9	0.9%	0.9%
K10	Level of customer satisfaction	1.2%	10	0.8%	0.8%

Rating according to AHP scale: 1 – Equal, 3 – Moderately important, 5 – Strong, 7 – Very high, 9 – Extremely important (2, 4, 6, 8 intermediate values). CR cohesion factor = 9.5% < 10.

Source: own study.

The criteria selected in the supplier selection process were analysed in terms of their dependence and importance for the company's operations. The analyses show that the three most important criteria for evaluating suppliers are the price and the quality of the products supplied as well as the completeness of deliveries. These three factors combined accounted for 68.1%. The next factors are: timely deliveries, which account for around 10% of importance, followed by delivery time (5.7%) and security of deliveries (5.1%). The smallest importance was attributed to the quality of packaging (4.9%) and transportation costs (3.6%). The criteria that have little impact on the assessment and selection of the supplier due to the weak dependence are payment terms (1.7%) and customer satisfaction (1.2%).

Stage 2: Calculating weights for the criteria selected

The next stage of the analysis is to determine the importance of individual parameters of the criteria, so that they meet the requirements of the company. To achieve it, the criterion priority matrix method is used (Table 3). The calculated weights are largely dependent on the circumstances and are entirely based on the specificity of the examined company. In order to compare the selected criteria with each other, they are assigned scores that reflect the relationship between them. We compare the criteria in the first column with the same criteria in the first row. The value in a cell that equates to itself with the same criterion equals 1 (Table 3). The table below presents the scale of the assigned results.

Table 3. Criteria precedence matrix

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
K1	1	2	2	7	5	6	4	8	8	9
K2	0.50	1	1	3	7	7	5	7	7	9
K3	0.50	1.00	1	3	8	8	4	5	6	8
K4	0.14	0.33	0.33	1	2	2	4	6	6	7
K5	0.20	0.14	0.12	0.50	1	1	1	2	5	8
K6	0.17	0.14	0.12	0.50	1.00	1	2	2	7	8
K7	0.25	0.20	0.25	0.25	1.00	0.50	1	2	5	7
K8	0.12	0.14	0.20	0.17	0.50	0.50	0.50	1	5	7
K9	0.12	0.14	0.17	0.17	0.20	0.14	0.20	0.20	1	2
K10	0.11	0.11	0.12	0.14	0.12	0.12	0.14	0.14	0.50	1
Sum	3.11	5.20	5.00	15.70	25.80	26.30	21.80	33.40	50.50	66

Source: own study.

The matrix shows the importance of the respective criteria and allows to draw conclusions as to which criteria are most important for the company at the stage of supplier selection.

In the next table, each cell is divided by the sum of values in its column, then the data obtained in the row are averaged and – in this way – weights are assigned to specific criteria (Table 4).

Table 4. Criteria precedence matrix and assigned weights

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Mean
K1	0.32	0.38	0.40	0.44	0.19	0.23	0.18	0.24	0.16	0.14	0.22
K2	0.16	0.19	0.20	0.19	0.27	0.26	0.23	0.21	0.14	0.14	0.21
K3	0.16	0.19	0.20	0.19	0.31	0.30	0.30	0.15	0.12	0.12	0.20
K4	0.04	0.06	0.06	0.06	0.08	0.07	0.18	0.18	0.12	0.11	0.08
K5	0.06	0.02	0.02	0.03	0.04	0.04	0.05	0.06	0.09	0.12	0.06
K6	0.05	0.02	0.02	0.03	0.03	0.04	0.04	0.06	0.14	0.12	0.07
K7	0.08	0.03	0.05	0.01	0.04	0.02	0.09	0.06	0.09	0.11	0.06
K8	0.03	0.02	0.04	0.01	0.02	0.02	0.02	0.03	0.09	0.11	0.05
K9	0.03	0.02	0.03	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.03
K10	0.03	0.02	0.02	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01
Sum											1

Source: own study.

Due to the application of the criteria priority matrix method, the weights for the indicated criteria were obtained. The calculations show that the top priority issue for the company is the quality of the products supplied (0.22). It is followed by the price offered by the supplier (0.21) and the completeness of deliveries (0.20). The consecutive places were occupied by the timeliness of deliveries (0.08) and the security of supply (0.07). Equal importance was attributed to two factors, i.e. delivery time and quality of packaging (0.06 each). The least important ones are transportation costs (0.07), terms of payment (0.03) and assessment of satisfaction with relations with suppliers (0.01).

Stage 3: Determining the point scale for individual criteria

After determining the weights of individual criteria, points are assigned to them according to the guidelines adopted by the company (Table 5).

Table 5. Criteria matrix

No.	Criterion	Description	Point scale
1	Products price	Very low prices	100
		Low prices	75
		Average prices	50
		High prices	25
		Very high prices	0
2	Quality of delivered products	High quality of products	100
		Quality of products is unquestionable	75
		Slight quality discrepancies	50
		Low quality	0

3	Completeness of deliveries	Deviation under 5%	100
		Deviation 5-10%	85
		Deviation 11-40%	50
		Deviation 41-100%	0
4	Timeliness of deliveries	Timely deliveries	100 pts
		Late deliveries (100 pts – 10 pts) for each day of delay in delivery	(100 pts – 10 pts)
		Deliveries ahead of schedule (100 pts – 5 pts) for each day ahead of schedule	(100 pts – 5 pts)
5	Delivery time	Short delivery times up to 3 days	100
		Average delivery times 4-8 days	50
		Long delivery times 9-14 days	25
		Delivery times too long, longer than 14 days	0
6	Security of deliveries	Very high security	100
		High	75
		Medium	50
		Low	25
		Very low	0
7	Quality of packaging	Very good quality packaging	100
		Slight losses in the quality of packaging	80
		Visible losses	50
		Defective or severely damaged packaging	0
8	Transportation costs	Very high	100
		High	70
		Medium	50
		Low	25
		Very low	0
9	Terms of payment	Payment on delivery	100
		Payment within 7 or 14 days after delivery	80
		Payment within 21 or 30 days after delivery	60
		Payment 30 days after delivery	50
		Payment within 45 days after delivery	30
		Payment after more than 45 days	0
10	Level of customer satisfaction	Feelings associated with: transparency of the offer, credibility of information, relations with the supplier and handling complaints	from 30 to 100

Source: own study.

Stage 4: Awarding points to suppliers for individual criteria

In the table below, points were awarded to suppliers for individual criteria based on the points specified in the criteria matrix.

Table 6. Points awarded to suppliers for individual criteria

No.	Criteria weights	A measure of points	The number of points obtained by the supplier for a given criterion			
			D1	D2	D3	D4
K1	22	0-100	75	100	50	0
K2	21	0-100	100	50	75	100
K3	20	0-100	85	85	85	85
K4	8	0-100	100	70	100	100
K5	6	0-100	100	50	50	0
K6	7	0-100	50	25	100	25
K7	6	0-100	100	50	50	50
K8	5	0-100	100	70	50	50
K9	3	0-100	80	60	50	80
K10	1	30-100	100	75	25	100

Source: own study.

Stage 5: Final assessment of suppliers

The final breakdown of the points obtained includes the individual categories and the corresponding measures of points, as well as the number of points obtained by the supplier for a given criterion (Table 7).

Table 7. Final supplier evaluation results

Criterion	The number of points obtained by the supplier for a given criterion			
	D1	D2	D3	D4
K1	16.50	22.00	11.00	0.00
K2	21.00	10.50	15.70	21.00
K3	17.00	17.00	17.00	17.00
K4	8.00	5.60	8.00	8.00
K5	6.00	3.00	3.00	0.00
K6	3.50	1.70	7.00	1.70
K7	6.00	3.00	3.00	3.00
K8	5.00	3.50	2.50	2.50
K9	2.40	1.80	1.50	2.40
K10	1.00	0.70	0.20	1.00
Sum	86.40	69.80	68.90	56.60
Categories				
I	from 75 to 100 points			
II	from 60 to 74 points			
III	from 59 to 45 points			
IV	below 45 points			

Source: own study.

On this basis, the supplier’s final rating is calculated using the following formula:

$$Z = \frac{\sum X \cdot Y}{\sum X} \quad (1)$$

where:

Z – the number of points obtained for a given criterion,

X – the weight of the criterion,

Y – the number of points awarded within the criteria 0-100

The points awarded to the supplier are multiplied by the previously determined weights, and then divided by the sum of all weights, i.e. by 100. The table below shows the final results obtained resulting from the supplier evaluation method applied.

Due to the number of points obtained, the suppliers were classified within the four categories devised for the purposes of the analysis. The first category included suppliers with the highest scores i.e. between 75 and 100. The second category concerned suppliers who received between 60 and 74 points. The third category included suppliers who scored between 45 and 59 points. The last fourth category included suppliers who were not qualified due to low scores below 45 points.

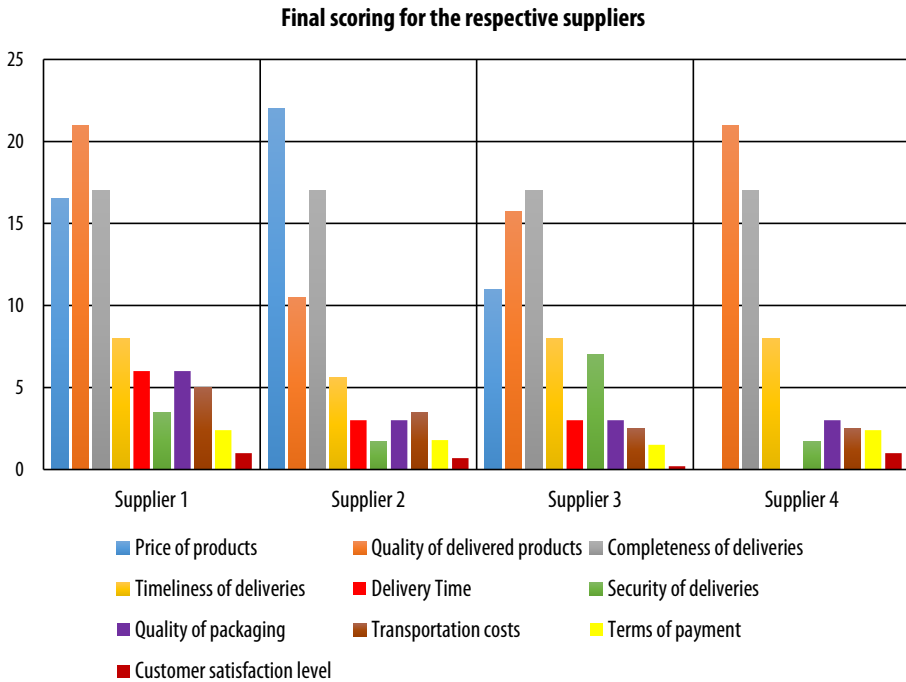


Chart 1. Suppliers final score based on 10 criteria

Source: own study.

Based on the multi-criteria analysis of suppliers, the most advantageous offer was selected. The supplier with the highest score of 86.4 points turned out to be supplier number 1 and he was assigned to category I, i.e. suppliers qualified in the first place. The first four criteria had the greatest impact on their choice, i.e.: the quality and completeness of deliveries as well as the price and timeliness of deliveries. Therefore, it can be assumed that an entity that is able to deliver the complete order at the right time, at the right price and quality will constitute the best supplier. These criteria are treated as key criteria. If there are changes to these criteria, they affect a number of other criteria that depend on them. The strong dependence indicates that they require all other criteria to be met.

Two suppliers were included in the second category. Supplier 2 received 69.8 points and 68.9 points were awarded to supplier 3, respectively. Supplier No. 4 was included in the third category as they received 56.6 points. None of the offers was included in the fourth category. Graph 2 shows the ratings for the four suppliers within 10 criteria.

Research conclusions

The supplier selection criteria adopted for the analysis made it possible to distinguish between the best and the worst suppliers. The suppliers obtained feedback on the scores they had obtained and the category to which they had been assigned. They are now aware what the company expects from them, what their strengths and weaknesses are, what they need to improve and work on. The assessments received by the suppliers should motivate them to undertake further efforts to meet the company's expectations.

As a result of the conducted research, answers to the three research problems were obtained.

Q1: What key supplier evaluation criteria will be considered?

For the purposes of supplier evaluation and selection, 10 criteria were adopted, which were given rank and priority (Table 2). The detailed description along with the scale of assigned points is included in the criteria priority matrix (Table 4), (Research problem 1).

Q2: Which three supplier evaluation criteria are the most important according to the researched company?

The analyses show that the three most important supplier evaluation criteria are the price and the quality of the products supplied, and the completeness of the supplies (Research problem 2). These three factors combined accounted for 68.1%.

Q3: Which of the surveyed suppliers meets the assessment criteria to the greatest extent?

The supplier with the highest score of 86.4 points turned out to be the first supplier and they were assigned to category I, i.e. suppliers qualified in the first place (Research problem 3). Information obtained on the performance of the suppliers constitutes the basis for making most informed decisions regarding supply chain management.

Conclusion

The article presents the problem of selecting suppliers for a company producing chimney systems. The analyses were based on a multi-criteria decision-making process.

The evaluation and selection of suppliers in view of the changing market conditions is an important issue for managers in charge of the supply chain. Securing reliable and competent suppliers thus becomes one of the key factors (Yadav and Sharma 2015).

In practice, choosing the right suppliers has a huge impact on the company's operations. This impact can be positive or negative. Potential benefits include cost reduction, increased customer satisfaction, and the company's profitability and competitiveness. With a transparent supplier evaluation process, companies may build trust and long-term relationships with their suppliers for the purposes of product development and innovation (Salam and Khan 2018). In the case of the wrong choice of a supplier, however, the company may incur huge losses. These losses may be attributed to costs, problems with sales or losing customers.

In practice, companies use different criteria when selecting suppliers. There is no single commonly adopted procedure. Enterprises develop their own procedures depending on the objectives as well as internal and external conditions. Transparent procedures ensure better organization and the ability to select the right suppliers. This, in turn, results in an effective supplier management system.

The AHP method applied facilitated the selection of the most suitable supplier. The conducted analyses are a source of useful information on the selection of appropriate suppliers in dynamic situations in order to strengthen long-term relationships with them.

For the surveyed company, the choice of suppliers and relations with suppliers are extremely important in terms of the price and quality of the products supplied and the completeness of deliveries. These criteria are crucial for managers and employees when making decisions concerned with the selection of suppliers. Therefore, the company's activities should be aimed at maintaining and strengthening the existing standards of service and supplier satisfaction. They should also aim at acquiring new and retaining existing customers.

Implementing the transparent rating system helped the suppliers identify their strengths and weaknesses. Those who scored the most points considered it the proof of their success. They are certainly good candidates for building long-term relationships through making a positive contribution to the company's value chain. The ultimate goal of the supplier selection procedure was to reduce the purchasing risk and increase the value for the company as well as for the supplier and the customer.

Bibliography

- Ageron B., Gunasekaran A. and Spalanzani A. (2013), *Is/IT as supplier selection criterion for upstream value chain*, "Industrial Management & Data Systems", Vol. 113, No. 3, pp. 443-460.
- Alkahtani M., Al-Ahmari A., Kaid H. and Sonboa M. (2019), *Comparison and evaluation of multicriteria supplier selection approaches: a case study*, "Advances in Mechanical Engineering", Vol. 11, No. 2, pp. 1-19.
- de Boer L. (2017), *Procedural rationality in supplier selection: Outlining three heuristics for choosing selection criteria*, "Management Decision", Vol. 55, No. 1, pp. 32-56, <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0373>.
- Bruno G., Esposito E., Genovese A. and Passaro R. (2012), *AHP-based approaches for supplier evaluation: problems and perspectives*, "Journal of Purchasing & Supply Management", Vol. 18, No. 3, pp. 159-172.
- Chang B., Chang C.W. and Wu C.H. (2011), *Fuzzy DEMATEL method for developing supplier selection criteria*, "Expert Systems with Applications", Vol. 38, No. 3, pp. 1850-1858.
- Davidrajah R. (2003), *Modeling and implementation of supplier selection procedures for e-commerce initiatives*, "Industrial Management & Data Systems", Vol. 103, No. 1, pp. 28-38, <https://doi.org/10.1108/02635570310456878>.
- Górski K. (2019), *Zastosowanie metody AHP do wyboru typu gospodarstwa agroturystycznego*, „Przeгляд Budowlany”, nr 9, pp. 109-112.
- Heikkinen T. (2012), *Case study: challenges of transition from a manufacturing company to a maintenance partner*, "International Journal of Service Science", Vol. 3, No. 4, pp. 1-12.
- Hwang B.N., Chen T.T. and Lin J.T. (2016), *3PL selection criteria in integrated circuit manufacturing industry in Taiwan*, "Supply Chain Management: An International Journal", Vol. 21, No. 1, pp. 103-124.
- Kuo R.J., Wang Y.C. and Tien F.C. (2010), *Integration of artificial neural network and MADA methods for green supplier selection*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 18, No. 12, pp. 1161-1170.
- Lii P. and Kuo F.I. (2016), *Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance*, "International Journal of Production Economics", Vol. 174, pp. 142-155.
- Luthra S., Govindan K., Kannan D., Mangla S.K. and Garg C.P. (2017), *An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 140, pp. 1686-1698.
- Modibbo U.M., Hassan M., Ahmed A. and Ali I. (2022), *Multi-criteria decision analysis for pharmaceutical supplier selection problem using fuzzy TOPSIS*, "Management Decision", Vol. 60, No. 3, pp. 806-836, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1335>.
- Ordoobadi S.M. and Wang S. (2011), *A multiple perspectives approach to supplier selection*, "Industrial Management & Data Systems", Vol. 111, No. 4, pp. 629-648, <https://doi.org/10.1108/02635571111133588>.
- Prakash S., Arora A.N., Prakash C. and Srivastava A. (2023), *Supplier evaluation and selection in the constrained environment of advance purchasing*, "Journal of Global Operations and Strategic Sourcing", Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-12-2021-0103>.
- Prakash S., Kumar S., Soni G., Jain V. and Singh Rathore A.P. (2018), *Closed-loop supply chain network design and modelling under risks and demand uncertainty: an integrated robust optimization approach*, "Annals of Operations Research", Vol. 290, No. 1, pp. 837-864.
- Prusak A., Stefanów P. (2014), *AHP – analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku*, Warszawa.
- Salam M.A. and Khan S.A. (2018), *Achieving supply chain excellence through supplier management: A case study of fast moving consumer goods*, "Benchmarking: An International Journal", Vol. 25, No. 9, pp. 4084-4102, <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2018-0042>.
- Sharma J. and Tripathy B.B. (2023), *An integrated QFD and fuzzy TOPSIS approach for supplier evaluation and selection*, "The TQM Journal", Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2022-0295>.
- Simpson P.M., Siguaw J.A. and White S.C. (2002), *Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes*, "Journal of Supply Chain Management", Vol. 38, No. 1, pp. 29-41.

- Singh R.K. and Modgil S. (2020), *Supplier selection using SWARA and WASPAS – a case study of Indian cement industry*, "Measuring Business Excellence", Vol. 24, No. 2, pp. 243-265, <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2018-0041>.
- Tusnial A., Sharma S.K., Dhingra P. and Routroy S. (2021), *Supplier selection using hybrid multicriteria decision-making methods*, "International Journal of Productivity and Performance Management", Vol. 70, No. 6, pp. 1393-1418, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0180>.
- Ulutas A., Shukla N., Kiridena S. and Gibson P. (2016), *A utility-driven approach to supplier evaluation and selection: empirical validation of an integrated solution framework*, "International Journal of Production Research", Vol. 54, No. 5, pp. 1554-1567.
- Yadav V. and Sharma M.K. (2015), *Multi-criteria decision making for supplier selection using fuzzy AHP approach*, "Benchmarking: An International Journal", Vol. 22, No. 6, pp. 1158-1174, <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2014-0036>.

Anna Mazur
Agnieszka Stachowiak
Alicja Szymczak
Patrycja Witkowska
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Logistyki

DOSKONALENIE PROCESU PRODUKCJI Z WYKORZYSTANIEM METODY FTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNO-USŁUGOWYM

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest zaprezentowanie analizy drzewa błędów FTA. Metoda ta umożliwia określenie przyczyn powstałych zdarzeń oraz prawdopodobieństwa ich wystąpienia i wskazanie zależności przyczynowo-skutkowych. Model ten pozwala na graficzne przedstawienie powiązań między zdarzeniami i wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Na przykładzie producenta mebli na zamówienie klienta dokonano oceny ryzyka z pomocą metody FTA. Poprzez odpowiednie wdrożenie i kontrolę skuteczności podjętych działań ukazano nowe perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: proces produkcji, metoda FTA, przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe

Improving the production process using the FTA method in a production and service enterprise

ABSTRACT: The aim of the article is to present the FTA error tree analysis. This method makes it possible to determine the causes of events and the probability of their occurrence and to indicate cause-and-effect relationships. This model allows you to graphically present connections between events and draw appropriate conclusions. On the example of a furniture manufacturer commissioned by a customer, a risk assessment was carried out using the FTA method. Through appropriate implementation and control of the effectiveness of the actions taken, new perspectives for the development of the company were presented.

KEYWORDS: production process, FTA method, production and service company

Wstęp

Współcześnie, przy szczególnie burzliwym otoczeniu, przedsiębiorstwa muszą zmierzyć się z wieloma zagrożeniami. Podejmowanie decyzji o zmianach w firmie, nowych inwestycjach, udoskonaleniach procesów, wdrożeniach działań mają na celu poprawę wyników organizacji, jednak wiążą się z licznymi wyzwaniem. Przedsiębiorstwa nieustannie stają w obliczu nowych możliwości otwierających nowe drogi do rozwoju biznesu. Ich niezauważenie i niewykorzystanie może stanowić dla przedsiębiorstwa spore zagrożenie, a w konsekwencji wyparcie z rynku przez inne konkurencyjne firmy.

Podejmowane działania, które oferują wiele szans i nowych możliwości, niosą za sobą pewne zagrożenia, z którymi należy się skonfrontować i zminimalizować ich negatywny wpływ na przedsiębiorstwo. Organizacje, dla których ważne jest osiągnięcie wysokiej pozycji, powinny ciągle analizować otoczenie, szukać nowych rozwiązań i wdrażać działania doskonalące.

Identyfikacja ryzyka eliminuje wystąpienie negatywnych skutków oraz umożliwia udoskonalenie procesów stanowiące niezwykle ważny element funkcjonowania organizacji. Jest to działanie ciągłe, wymagające nieustannej analizy powiązań pomiędzy procesami przedsiębiorstwa. Efektem doskonalenia procesów może być optymalizacja kosztów, wzrost wydajności pracy, poprawa skuteczności działania, usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa i poprawa zdolności organizacji do przystosowania się do zmiennych warunków otoczenia.

Istota analizy ryzyka i rola doskonalenia w organizacji

Doskonalenie, będące według Hamrola piątą funkcją zarządzania, jest procesem ciągłym i dynamicznym, w którym definiowane są nowe wyzwania i cele, których osiągnięcie prowadzi do ulepszenia procesów przedsiębiorstwa. Jest to podejmowanie takich działań, które pomogą uzyskać specjalne korzyści oraz będą dodatkową wartością zarówno dla klientów organizacji, jak i całego przedsiębiorstwa (Hamrol 2007, s. 120).

Wdrożenie koncepcji doskonalenia do organizacji jest niezwykle ważne z perspektywy tak przedsiębiorstwa, jak i użytkowników, ponieważ umożliwia zwiększenie konkurencyjności na rynku, polepsza relację z klientami, usprawnia komunikację z podwykonawcami i dostawcami oraz zwiększa zaangażowanie pracowników.

Ciągła analiza, ocena procesu i kontrolowanie realizacji wyznaczonych celów są głównymi funkcjami doskonalenia procesu. Działaniami podejmowanymi w celu doskonalenia procesów są audyty, przeglądy reklamacji klientów, informacji zwrotnych, działania korygujące oraz informacje o potrzebach, wymaganiach i oczekiwaniach klientów (Opolski 2002, s. 119).

Z analizą procesu wiąże się ocena komunikacji w procesie, spełnienie wymagań określonych przez organizację, zadowolenie klientów, ilość wykorzystanych zasobów, koszt wykonania procesu, ocena nakładów finansowych i czasowych, wydajność, efektywność oraz umiejętność przystosowania się do zmiennych warunków otoczenia (Kowalczyk 2009, s. 14).

Ryzyko jest zjawiskiem powszechnym pojawiającym się w wielu różnych sytuacjach i przyjmuje różny wymiar, zależny od kontekstu, w którym występuje. Ze względu na powszechność występowania ryzyka i jego różnorodność, nie ma jednej wspólnej definicji, która identyfikowałaby wszystkie płaszczyzny jego istnienia (Kokot-Stępień 2015, s. 533-544).

Pojęcie ryzyka w ujęciu negatywnym rozumieć możemy jako zagrożenie wpływające bezpośrednio na cele przedsiębiorstwa. Wiązać się może z poniesieniem strat i kosztów, niezrealizowaniem planów organizacji oraz niesprzyjającymi konsekwencjami zdarzeń. W koncepcji neutralnej ryzyko definiowane jest jednocześnie jako zagrożenie jak oraz

możliwość osiągnięcia sukcesu. W sytuacji tej jesteśmy niepewni wyniku, którego efekt zależy od wielu czynników i może okazać się lepszy niż zakładany (Jajuga 2018, s. 13).

Analiza ryzyka zwiększa więc efektywność systemu zarządzania jakością. Pomaga również na rozwój przedsiębiorstwa, ocenę skuteczności podejmowanych działań, ograniczenie negatywnego wpływu skutków zagrożeń i doskonalenie procesów. Aby prawidłowo określić ryzyko i szanse, przedsiębiorstwo powinno wykorzystać takie informacje jak: identyfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych, strategię przedsiębiorstwa, wykonywane procesy oraz przedmiot systemu zarządzania jakością. Identyfikacja ryzyka będzie w głównej mierze zależała od rodzaju prowadzonej działalności, wielkości organizacji, zakresu produkcji lub usług, struktury organizacyjnej oraz branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo (Wysokińska-Senkus, Górna 2018).

Koncepcje doskonalenia związane z analizą ryzyka i szans umożliwiają identyfikację, kontrolę, sterowanie w oparciu o system zarządzania ryzykiem. Koncepcja ta usprawnia funkcjonowanie organizacji, eliminuje zagrożenie oraz maksymalizuje wykorzystanie szans.

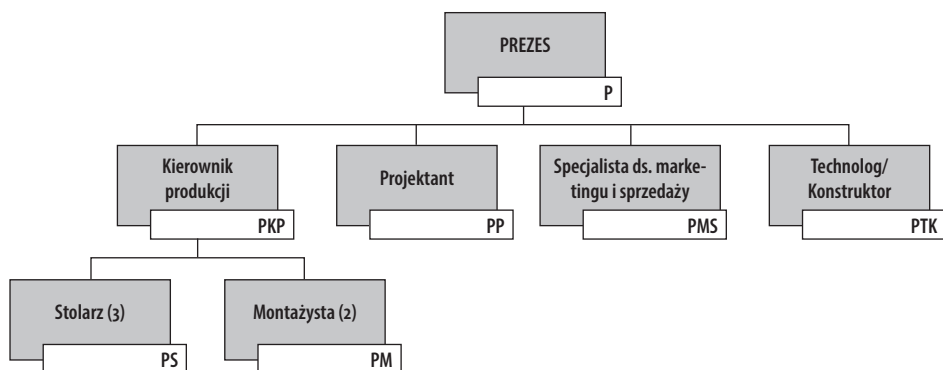
Informacje ogólne o badanym przedsiębiorstwie

Przedmiotem analizy jest ocena ryzyka oraz zaprezentowanie koncepcji doskonalenia procesu produkcji z wykorzystaniem metody FTA. Metoda zostanie przeprowadzona na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego Underwood Meble sp. z o.o. Organizacja działa w branży meblarskiej, która jest jedną z najprężniej rozwijających się sektorów gospodarki: zauważalny jest w niej wzrost przychodów, zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych. Problematyczny może być jednak rozwój małych firm ze względu na wysokie koszty prowadzenia działalności oraz trudności w znalezieniu odpowiedniej kadry pracowniczej. Duża konkurencja w sektorze zmusza firmy do doskonalenia procesów, ulepszania produktów, redukcji kosztów i stosowania nowoczesnych rozwiązań.

Firma Underwood Meble sp. z o.o. otworzyła działalność w 2017 r. Organizacja zajmuje się kompleksowym wykonaniem mebli na zamówienie klienta. Wyroby firmy Underwood kierowane są do zamożniejszych grup społecznych ceniących sobie wysoki standard, funkcjonalne rozwiązania, niebanalny styl, nowoczesny design i możliwość indywidualizacji zamówienia.

Przedsiębiorstwo działa na terenie Wielkopolski, pojedyncze zamówienia realizuje w innych województwach. W przyszłości organizacja planuje rozwój działalności w innych częściach Polski.

Przedsiębiorstwo Underwood meble jest małą organizacją zatrudniającą 10 osób, w tym: trzech stolarzy, dwóch montażystów, kierownika produkcji, projektanta, specjalistę ds. sprzedaży i marketingu oraz prezesa spółki odpowiedzialnego za obsługę



Rysunek 1. Struktura organizacyjna firmy

Zródło: opracowanie własne.

klienta. Dodatkowo firma zatrudnia podwykonawców na umowę zlecenie. W działalności występuje struktura liniowa. Ze względu na konieczność sprawnego podejmowania decyzji i wykonywania poleceń, ten rodzaj struktury przynosi przedsiębiorstwu najlepsze efekty.

Proces produkcji

Na proces produkcyjny składają się wszystkie czynności i działania podejmowane w celu wykonania wyrobu, do produkcji którego złożone zostało zlecenie przez klienta, a jego wykonanie przynosi przychód dla organizacji i umożliwia rozwój oraz prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie występuje produkcja jednostkowa, a każdy wyrób produkowany przez organizację jest inny i niepowtarzalny. Pracownicy na stanowiskach roboczych wykonują dużą liczbę różnych operacji, które nie są uschematyzowane, a ich kolejność i sposób wykonania zmienia się w zależności od potrzeb. Niektóre czynności powtarzają się przy wykonaniu każdego modułu mebla, a niektóre występują tylko w wymagających tego okolicznościach.

Niektóre procesy w przedsiębiorstwie są zmechanizowane, np. cięcie płyt na pile panelowej oraz wiercenie zawiasów na centrum wiertarskim, jednak w procesie produkcji przeważają operacje ręczne. W przypadku procesów zmechanizowanych zadaniem pracowników jest nadzór nad parametrami procesu oraz dostosowywanie ich w zależności od oczekiwanych efektów.

Przebieg procesu technologicznego, który jest główną częścią procesu produkcyjnego, zależy od rodzaju wykonywanego wyrobu, jego konstrukcji oraz materiałów. Kolejność operacji w procesie ma miejsce na różnych stanowiskach roboczych i odbywa się we-

dług wcześniej określonego planu. Głównymi operacjami wykonywanymi w procesie technologicznym są:

- cięcie,
- lakierowanie,
- frezowanie,
- piłowanie,
- szlifowanie,
- klejenie,
- wiercenie,
- okleinowanie,
- montaż.

W celu zobrazowania przebiegu przykładowego procesu w organizacji wykonano schemat procesu produkcji blatu (rys. 2) wytworzonego z płyty mineralno-akrylowej.

Celem procesu jest wykonanie blatu na indywidualne zamówienie klienta. W zakres prac wchodzi takie działania jak: docinanie, wykrawanie, przygotowanie połączeń, usuwanie nadmiaru materiału szlifierką taśmową, klejenie, wykończenie krawędzi frezarką, wykończenie powierzchni – szlifowanie i polerowanie, mocowanie blatu do korpusu, kontrola jakości wykonania wyrobu oraz ewentualne działania korygujące i naprawcze.

Do danych wejściowych procesu produkcji blatu zalicza się:

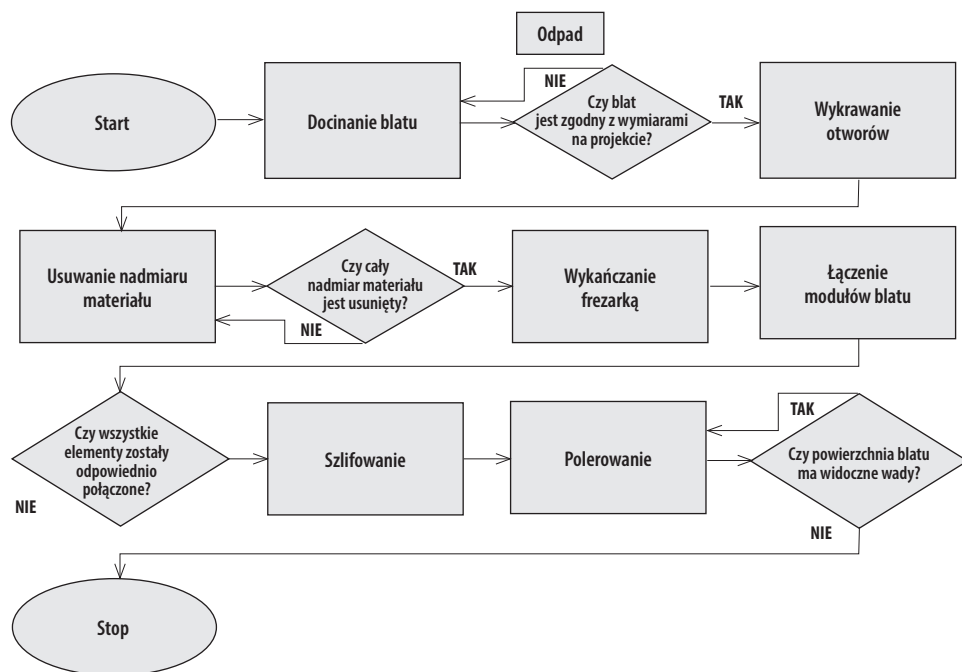
- 1) dokumenty i informacje,
- 2) wymagania klienta dotyczące sposobu wykonania blatu,
- 3) maszyny i narzędzia niezbędne do wykonania procesu,
- 4) wiedza i umiejętności pracowników,
- 5) materiał przeznaczony do obróbki,

Informacje wyjściowe procesu zawierają:

- 1) gotowy wyrób,
- 2) potwierdzenie wykonania zlecenia,
- 3) odpad,
- 4) pomiar czasu realizacji,
- 5) raport z przebiegu procesu produkcyjnego,
- 6) informacja o problemach występujących podczas wykonania zlecenia,
- 7) informacja o ilości zużytych materiałów.

W skład dokumentów na wejściu procesu wchodzi wymagania prawne, wymagania normatywne, umowa zawarta z klientem, dokumentacja technologiczna i konstrukcyjna, specyfikacja materiałowa, dokumentacja projektowa, zlecenie produkcyjne, wymiarowany rysunek blatu.

Wymagania klienta dotyczą rodzaju materiału, z jakiego ma powstać blat, jego kolor, strukturę i grubość. W skład kompetencji pracowniczych wchodzi doświadcze-



Rysunek 2. Schemat procesu produkcji blatu

Źródło: opracowanie własne.

nie w pracy z narzędziami i maszynami stolarskimi oraz odbyte szkolenia w zakresie obróbki materiału kompozytowego.

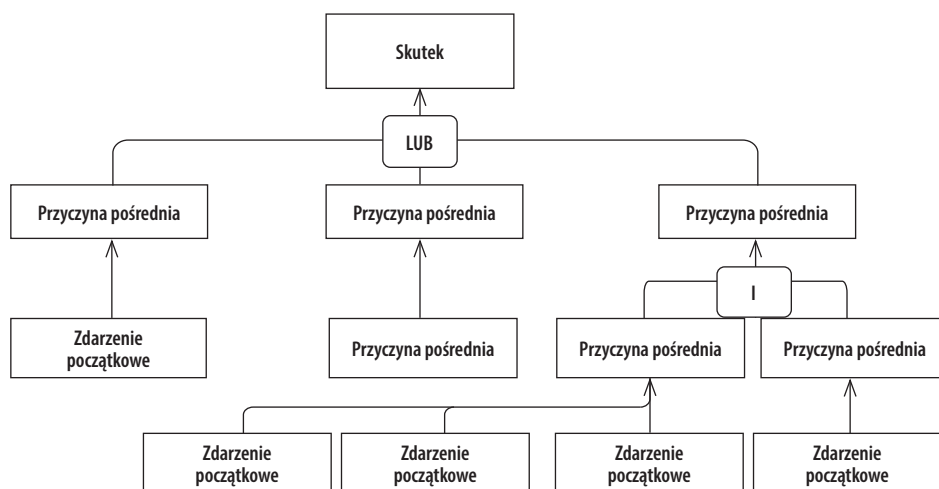
Do wykonania blatu potrzebne będą przybory i narzędzia takie jak: frezarka, frezy, strug elektryczny, szlifierka oscylacyjna, szlifierka taśmowa, papiery ściernie, pistolet do klejenia, klej, narzędzia stolarskie, taśma zabezpieczająca, ściereczki bawełniane, zaciski, prowadnice, okulary ochronne, odkurzacz oraz zatyczki do uszu.

Metoda FTA

Metodą wybraną do przeprowadzenia oceny ryzyka jest analiza drzewa błędów FTA. Metoda ta umożliwia określenie przyczyn powstałych zdarzeń, prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz wskazania zależności przyczynowo-skutkowych. Model ten pozwala na graficzne przedstawienie powiązań między zdarzeniami i wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Ważna jest wiedza o przyczynach powstawania błędów oraz zrozumienie, jak działają procesy i cały system organizacji. Możliwość ustalenia hierarchicznej struktury powiązań między zdarzeniami pozwala bardziej szczegółowym metodom, takim jak metoda FMEA, na dokładniejsze przeprowadzenie analizy ryzyka

i szans. Metoda pokazuje krok po kroku, co doprowadziło do rozwoju danych wydarzeń, pozwala przeanalizować systemy organizacji i wyciągnąć wnioski (*Zarządzanie ryzykiem...*, 2015, s. 71-72).

Najważniejsze wydarzenie analizowane jest poprzez identyfikację bezpośrednich przyczyn i szukanie zależności między nimi. Następnie każda z przyczyn analizowana jest krok po kroku w celu dojścia do źródła problemu. Model przyczynowo-skutkowy przedstawiany jest graficznie na schemacie drzewa błędów, gdzie zidentyfikowanym skutkiem jest ryzyko lub szansa (Czernyszewicz 2018, s. 33).



Rysunek 3. Przykładowy schemat FTA

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ignac-Nowicka 2017, s. 98-99.

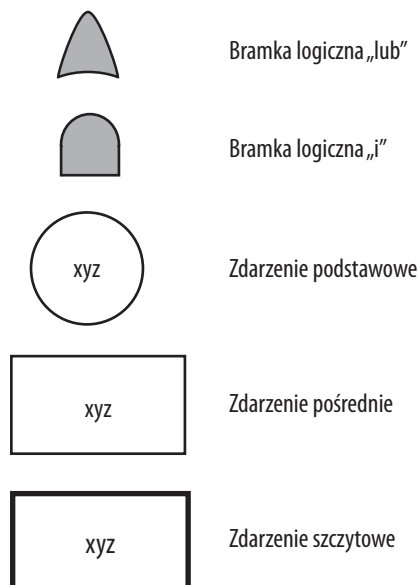
Metoda FTA składa się z następujących działań: określenia najważniejszego zdarzenia, identyfikacji przyczyn, szukania powiązań między przyczynami i skonstruowania drzewa błędów. Poszczególne zdarzenia łączone są ze sobą w zależności od ich powiązań tzw. bramkami logicznymi „i” oraz „lub”. Bramka „i” oznacza, że kolejne zdarzenie nastąpi, gdy wystąpią wszystkie poprzedzające je, natomiast „lub” określa, że następne zdarzenie wystąpi, gdy zaistnieje chociaż jedno z poprzedzających je sytuacji. Zdarzenia na najniższym poziomie odpowiadają za zdarzenie podstawowe i to one powinny być najważniejszym elementem analizy mającej na celu eliminację ryzyka (Ignac-Nowicka 2017, s. 98-99).

Głównymi krokami pozwalającymi na wykonanie analizy ryzyka i szans:

- określenie zdarzenia szczytowego,
- zidentyfikowanie zdarzeń pośrednich,
- skonstruowanie drzewa błędów z wykorzystaniem bramek logicznych („lub”, „i”) pokazujących powiązania między sytuacjami,

- znalezienie podstawowych wydarzeń początkujących wystąpienie zdarzenia szczytowego,
- określenie zdarzeń najistotniejszych, mających największy wpływ na ryzyko,
- ustalenie koncepcji doskonalenia dla najważniejszych zdarzeń początkowych (Orymowska, Sobkowicz 2017).

Poniżej przedstawiono legendę graficznego przedstawienia diagramów drzewa błędów.



Rysunek 4. Legenda diagramów FTA

Źródło: opracowanie własne.

Analiza FTA procesu produkcji

Zidentyfikowanym zdarzeniem nadrzędnym w procesie produkcji jest zniszczenie wyrobu wiążące się ze stratą finansową przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy FTA wykryto 8 różnych zdarzeń początkowych inicjujących powstanie błędu:

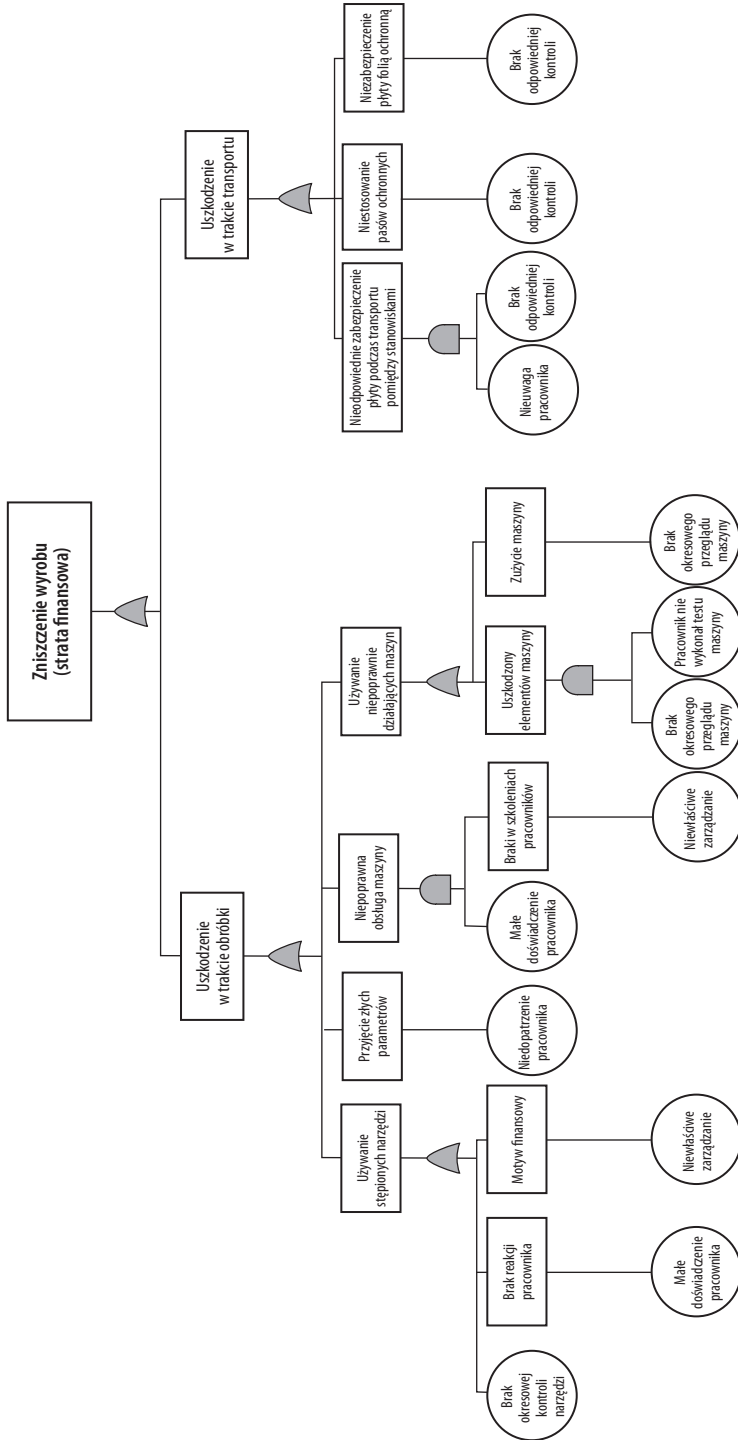
1. brak okresowej kontroli narzędzi (1),
2. brak okresowego przeglądu maszyn (2),
3. brak odpowiedniej kontroli (3),
4. małe doświadczenie pracownika (2),
5. niedopatrzenie pracownika (3),
6. pracownik nie wykonał testu maszyny (1),
7. niewłaściwe zarządzanie (2),
8. niewłaściwe zarządzanie (2).

Niektóre zdarzenia występowały kilkukrotnie – krotność występowania danego zjawiska oznaczono w nawiasie. Łączna ilość stwierdzonych zdarzeń inicjujących wynosi 14. Do najczęściej występujących błędów (6 razy) zaliczono brak odpowiedniej kontroli procesu i przeglądów maszyn. Drugą najczęściej powtarzającą się grupą zdarzeń jest błąd pracownika (5 razy) wynikający z niewielkiego doświadczenia lub niedopatrzania. Dwie pozostałe niezgodności wynikały z niewłaściwego zarządzania. Wiązało się to z zaniedbaniem szkoleń pracowników i motywem finansowym powodującym brak inwestowania w nowe narzędzia.

Koncepcja doskonalenia procesu produkcji w konsekwencji analizy ryzyka z wykorzystaniem metody FTA

Dzięki analizie drzewa błędów udało się scharakteryzować siedem podstawowych zdarzeń powodujących powstawanie błędu. Do każdego z określonych zdarzeń zaproponowano działania doskonalące mające zredukować negatywny wpływ ryzyka.

1. Brak okresowej kontroli narzędzi – wprowadzenie kontroli narzędzi podatnych na stępienie i zużycie. Kontrola będzie przeprowadzana co miesiąc przez kierownika produkcji. W rezultacie zmniejszy się częstotliwość powstawania uszkodzeń mechanicznych wyrobu w trakcie obróbki, zwiększy się wydajność i zmniejszą się ponoszone koszty.
2. Brak okresowego przeglądu maszyn – przeprowadzanie dokładnego przeglądu maszyn w celu wykrycia wadliwej konstrukcji, uszkodzonego elementu maszyny lub zużycia. Kontrola wykonywana co pół roku przez kierownika produkcji. O skuteczności wprowadzonych działań świadczyć będzie poprawa skuteczności i wydajności pracy wykonywanej przez maszynę.
3. Brak odpowiedniej kontroli – monitorowanie sposobu zabezpieczenia wyrobu przed transportem wewnętrznym i zewnętrznym. Za kontrole odpowiedzialny będzie stolarz. Kontrola przeprowadzana przed każdym transportem. Rezultatem podjętych działań będzie brak uszkodzeń wyrobu w trakcie transportu.
4. Małe doświadczenie pracownika – szkolenie pracowników z zakresu obróbki różnych materiałów, odpowiedniej obsługi maszyn i właściwego zabezpieczenia wyrobów podczas transportu. Skutkiem będzie zmniejszona liczba popełnianych błędów przez pracownika.
5. Niedopatrzanie pracownika – wprowadzenie premii uznaniowej dla pracowników popełniających małą liczbę błędów wynikających z nieuwagi i braku skupienia. Określenie konkretnych warunków otrzymania premii i stosowanie się do wyznaczonych zasad. W rezultacie zwiększy się motywacja i zaangażowanie pracowników.
6. Pracownik nie wykonał testu maszyny – każdorazowa kontrola sprawności działania maszyny.



Rysunek 5. Analiza FTA procesu produkcji

Źródło: opracowanie własne.

7. Niewłaściwe zarządzanie – poprawa sposobu zarządzania zasobami w firmie. Inwestowanie w nowoczesne maszyny i narzędzia, które generować będą zyski. Inwestowanie w szkolenia pracowników umożliwiających poprawę wydajności i skuteczności wykonywanych prac.

Zaproponowane udoskonalenia pomogą w głównej mierze wyeliminować błąd człowieka, który ma największy wpływ na częstotliwość i znaczenie powstających zagrożeń.

Podsumowanie

Najpoważniejszymi błędami były te spowodowane przez czynnik ludzki, które prowadziły do straty finansowej, niezadowolenia lub utraty klienta. Częstymi przyczynami błędów były luki w systemie szkoleń oraz brak doświadczenia pracowników. Niezgodności powodowały również niewystarczające kontrole działań podejmowanych przez uczestników procesów lub ich brak. Powtarzającą się przyczyną wystąpienia błędów jest brak inwestycji w nowe narzędzia, maszyny i oprogramowania.

Efektem analizy jest zaproponowanie koncepcji doskonalenia do założeń, do której należy przeprowadzanie częstych szkoleń mających zwiększyć poziom zaangażowania, wiedzy i kwalifikacji pracowników. Ważny jest również *benchmarking* oraz ciągle uczenie się przedsiębiorstwa. Organizacja powinna być na bieżąco ze wszystkimi nowoczesnymi rozwiązaniami, technikami produkcji mebli, innowacyjnymi materiałami i systemami, powinna mieć wiedzę, z jakich produktów korzysta lider w branży, jak zarządza organizacją oraz w jaki sposób przebiega obsługa klienta.

Niezbędnym działaniem doskonalącym jest przeprowadzanie okresowych kontroli oraz przeglądów maszyn. Wady powinny być niezwłocznie naprawiane, a urządzenia powinny być w pełni sprawne. Ważne jest monitorowanie stopnia zużycia narzędzi i uzupełnianie braków. Zmniejszy to ryzyko zniszczenia płyt, poniesienia straty finansowej i zwiększenia ilości odpadu.

Wdrożenie czynności doskonalących gwarantuje poprawę wyników organizacji, zwiększenie wydajności, szybki rozwój. Ocena ryzyka z pomocą metody FTA, odpowiednie wdrożenie i kontrola skuteczności podjętych działań stwarzają nowe perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa i prowadzą do wystąpienia pożądaných zdarzeń.

Bibliografia

- Czernyszewicz E. (2018), *Aspekty, podejścia, narzędzia i techniki stosowane w ocenie ryzyka*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/16401>, s. 19-42 [dostęp: 1.03.2023].
- Hamrol A. (2007), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa.
- Ignac-Nowicka J. (2017), *Zastosowanie metody FTA do identyfikacji zagrożeń występujących podczas pracy urzędzeń transportu podziemnego*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji. Górnictwo – Perspektywy i Zagrożenia. Węgiel, tania czysta energia i miejsca pracy”, red. tomu W. Biały, H. Badura, A. Czerwińska-Lubszczyk, vol. 7, Issue 1, s. 209-217.
- Jajuga K. (2018), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa.

- Kokot-Stępień P. (2015), *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, s. 533-544.
- Kowalczyk J. (2009), *Zarządzanie organizacją turystyczną*, Warszawa.
- Opolski K. (2002), *Doskonalenie jakości w bankach*, Warszawa.
- Orymowska J., Sobkowicz P. (2017), *Hazard Identification Methods*, „Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport”, z. 95, s. 145-168.
- Wysokińska-Senkus A., Górna J. (2018), *Analiza ryzyka i szans w świetle wymagań normy ISO 9001:2015*, Gliwice.
- Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk* (2015), red. D. Wróblewski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów.

Dariusz Sobotkiewicz

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

SAMODZIELNOŚĆ DECYZYJNA SPÓŁKI ZALEŻNEJ W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

STRESZCZENIE: W opracowaniu przedstawiono zagadnienie samodzielności decyzyjnej wewnętrznych podmiotów gospodarczych w organizacji wielopodmiotowej. Szczególną uwagę i dużo miejsca poświęcono problematyce samodzielności w różnych typach organizacji wielopodmiotowych (grup kapitałowych) z uwzględnieniem roli jednostki nadrzędnej w kształtowaniu swobody działania podległym jednostkom, będących na różnych etapach rozwoju w kraju goszczącym. Wskazano oraz omówiono determinanty wpływające na zwiększanie i zmniejszanie zakresu samodzielności spółek zależnych. **SŁOWA KLUCZOWE:** jednostka nadrzędna (spółka matka), spółka córka (spółka zależna), samodzielność decyzyjna

Decision-making independence of a subsidiary in a capital group

ABSTRACT: The chapter presents the issue of self-determination of internal business entities in a multi-entity organization. Particular attention and a lot of space was devoted to the issue of decision-making independence in different types of multi-entity organizations (capital groups), taking into account the role of the parent entity in shaping the freedom of action of subordinate units, which are at different stages of development in the host country. Determinants affecting increasing and decreasing the scope of subsidiaries' autonomy are indicated and discussed.

KEYWORDS: parent company, subsidiary, decision-making autonomy

Wstęp

Grupa kapitałowa (organizacja wielopodmiotowa) składa się z jednostki nadrzędnej (spółki matki) i jednostek podporządkowanych (spółek córek). Jednostka nadrzędna pełni rolę ośrodka decyzyjno-zarządczego. Narzuca podległym podmiotom cele, strategię, zasady działania i egzekwuje ich realizację. Rolą jednostek podporządkowanych jest wdrażanie podjętych decyzji (strategii) i generowanie wartości dla całej organizacji wielopodmiotowej. W swoich działaniach z reguły są silnie uzależnione od centrali firmy.

Zachodzące zmiany w otoczeniu funkcjonowania organizacji, które w ostatnich latach znacznie przyspieszyły, wymuszają na menedżerach centrali nowego spojrzenia na istniejący podział władzy (decyzji) między spółkę matkę a spółkami córkami. Problem centralizacji i decentralizacji zarządzania jest jednym z najtrudniejszych problemów, zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i praktyce gospodarczej. Nabiera on głębszej wymowy i stopnia skomplikowania w strukturach wielopodmiotowych (Kreft 2004, s. 83), w których jednostki nadrzędne posiadają prawo ingerowania w sfery funkcjonalne i procesy biznesowe podmiotów zależnych, dekomponując utrwalone dotychczas rozwiązania organizacyjne i uprawnienia decyzyjne w kierunku zwiększania lub ograniczania im samodzielności decyzyjnej. Zarówno jedno, jak i drugie

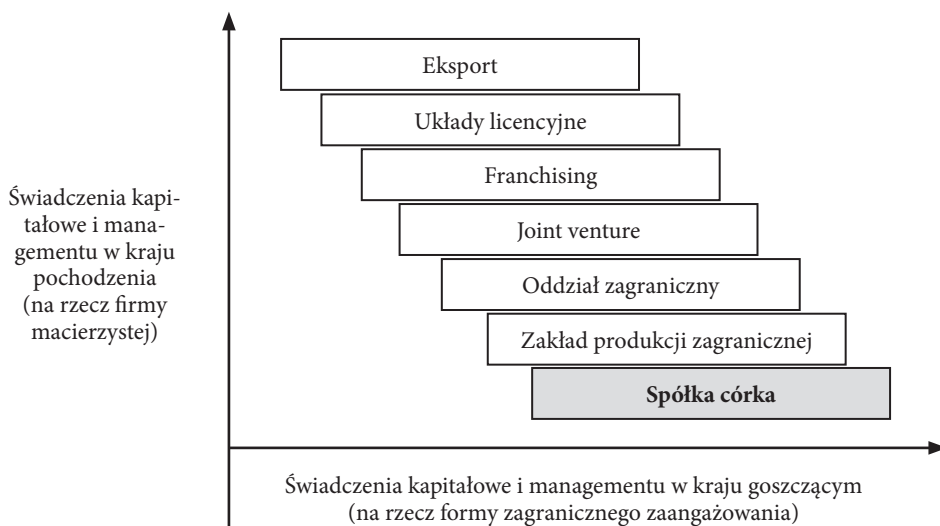
rozwiązanie ma swoje zalety i wady, które ujawniają się w różnych okolicznościach. Poruszana w opracowaniu problematyka jest złożona i rzadko współcześnie eksplorowana w literaturze przedmiotu.

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki samodzielności decyzyjnej spółek zależnych w grupach kapitałowych. Artykuł oparto na przeglądzie literatury oraz własnych obserwacjach praktyki gospodarczej i prowadzonych wcześniej projektów badawczych.

Poziom samodzielności decyzyjnej spółki zależnej w grupie kapitałowej

Prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych może mieć bardzo różny charakter i zasięg terytorialny. Z dotychczasowej praktyki biznesowej wynika, że wejście na rynki zagraniczne (ekspansja zagraniczna) może odbywać się na kilka różnych sposobów i generować problemy, które nie występują w kraju macierzystym. Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw przechodzi przez kilka form internacjonalizacji (rys. 1).

Najwyższą formą zagranicznego zaangażowania jest spółka córka. Powodów, dla których centrala decyduje się na lokalizację biznesu poza rynkiem macierzystym, może być kilka: dostęp do surowców, rynków zbytu, technologii, wykwalifikowanej kadry menedżersko-inżynierskiej, tańszej siły roboczej czy też chęć dywersyfikacji produkcji lub uzyskania korzyści skali. Co do zasady, spółka córka może w kraju goszczącym pełnić różne role, zależne od typu grupy kapitałowej i wyznaczające poziom samodzielności decyzyjnej spółek córek i zakres ingerencji spółki matki w jej sprawy (tab. 1).



Rysunek 1. Formy internacjonalizacji w zależności od świadczeń kapitałowych i managementu
 Źródło: *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 2000.

Tabela 1. Charakterystyka głównych typów grup kapitałowych według kryterium roli spółki matki

Zagadnienie	Koncern, holding operacyjny	Holding strategiczny (zarządczy)	Holding finansowy
Podział zadań	Spółka matka prowadzi kluczową działalność operacyjną i zarządza jej rozwojem oraz bieżącą realizacją. Po za tym spółka matka zarządza rozwojem grupy i swoimi udziałami w spółkach córkach. Spółki córki prowadzą działalność wspomagającą i uzupełniającą działalność operacyjną i zarządzają nią. Spółka matka posiada dominującą pozycję w grupie.	Spółka matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania rozwojem grupy i zarządza swoimi udziałami w spółkach córkach. Spółki córki prowadzą działalność operacyjną i zarządzają nią. Brak wyraźnej dominacji spółki matki w grupie.	Spółka matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania swoimi udziałami w spółkach córkach. Spółki córki prowadzą działalność operacyjną, zarządzają jej rozwojem i bieżącą realizacją.
Centralizacja działalności	Tendencje do centralizacji decyzji na poziomie spółki matki. Centralizacja działalności na poziomie badawczo-rozwojowym, marketingowym itp. na poziomie spółki matki.	Decentralizacja decyzji, szeroka autonomia decyzji spółek córek.	Szeroka decentralizacja decyzji, pełna autonomia decyzyjna spółek córek.

Źródło: M. Trocki, *Zarządzanie grupą kapitałową*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Warszawa 2000, s. 137-138.

Samodzielność decyzyjna jako cecha struktury organizacyjnej może być rozpatrywana w kontekście całej organizacji (np. spółki córki), ale także w zakresie jednoosobowego stanowiska pracy, komórki organizacyjnej czy też pionu organizacyjnego. Samodzielność to prawo do decydowania. Dotyczy ona tylko funkcji (lub jej elementów składowych) zlokalizowanych w podmiocie gospodarczym. Oznacza to, że spółka nie może podejmować decyzji w sprawach, które mimo że jej dotyczą i są ważne dla jej funkcjonowania i rozwoju, to jednak nie należą do niej. Samodzielność podmiotów zależnych zawsze w pewien sposób jest ograniczona. Nawet w tej samej grupie kapitałowej spółki zależne mogą dysponować zróżnicowaną swobodą decyzyjną: większą lub mniejszą. Spółka matka pełni rolę ośrodka decyzyjno-zarządczego i posiada uprawnienia władcze wobec podległych spółek, których zarządy podlegają naczelnemu kierownictwu jednostki zwierzchniej i uwzględniają w swoich działaniach interesy całej organizacji wielopodmiotowej.

Z reguły zwiększenie samodzielności decyzyjnej spółkom zależnym może wystąpić w następujących przypadkach:

1. przemieszczanie nowych funkcji (lub jej elementów składowych) przez spółkę matkę spółkom córkom, w ramach których będą podejmowane decyzje wymagające niezbędnych uprawnień decyzyjnych. W rezultacie zwiększa się zakres uprawnień i liczba decyzji na poziomie jednostek zależnych;

2. spółki zależne otrzymują dodatkowe uprawnienia decyzyjne i mogą podejmować nowe decyzje w ramach obecnych funkcji i procesów. Następuje tutaj ich wzmocnienie w strukturze spółek zależnych. Wzrasta ich ranga i rola na tle pozostałych. Wzrasta znaczenie podejmowanych decyzji na szczeblu jednostek zależnych. Jeśli dodatkowo zarządy spółek za zgodą centrali ograniczą zakres uzgodnień projektowanych decyzji z nimi, to ich swoboda działania jeszcze się zwiększy;
3. zwiększenie udziału lokalnych zarządów w projektowaniu decyzji strategicznych na poziomie centrali. Możliwość wpływania na kształt ostatecznych decyzji strategicznych, w tym w szczególności dotyczących kierunków rozwoju funkcjonowania spółek córek, sprzyja zwiększaniu ich autonomii wewnętrznej.

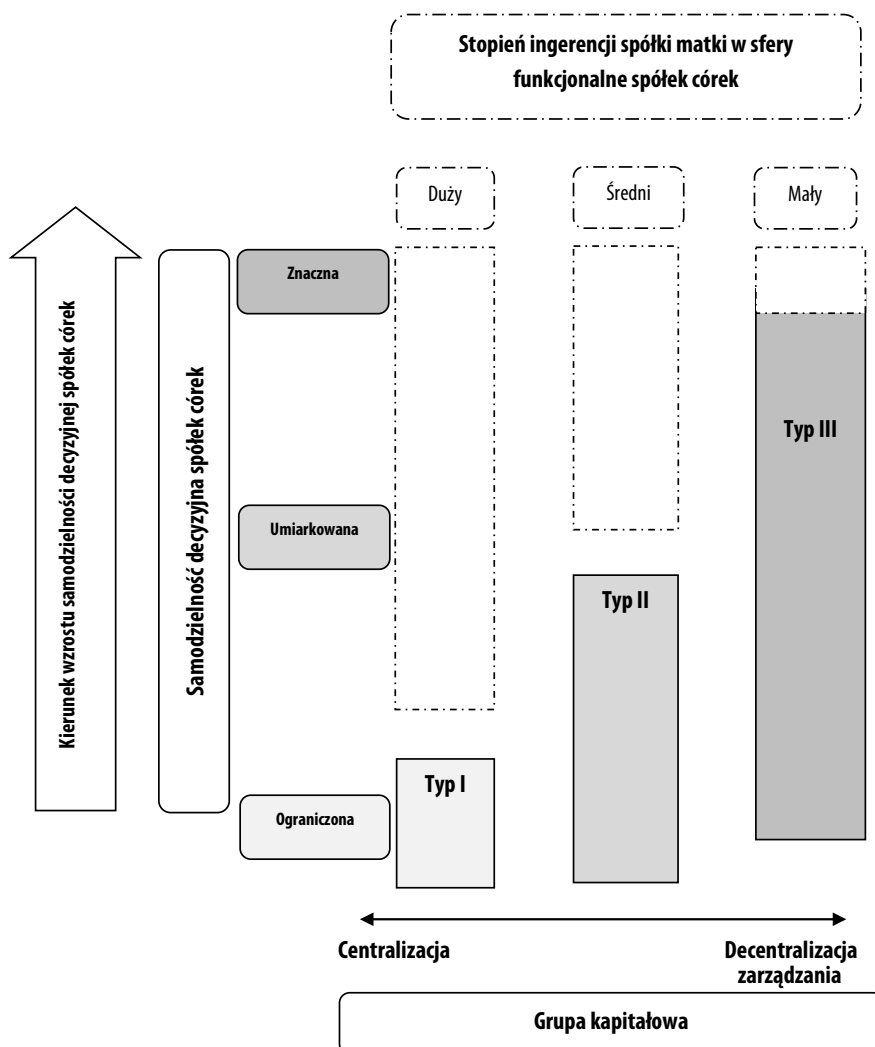
Największy zakres ingerencji spółki matki w zarządzanie spółkami córkami ma miejsce w przypadku grupy kapitałowej o charakterze operacyjnym. Spółki córki wspomagają kluczową działalność operacyjną spółki matki. Są dostarczycielami komponentów i półproduktów, świadczą usługi serwisowe oraz handlowe. Występuje tutaj tendencja do podwójnej zależności menedżerów funkcjonalnych. Podlegają oni bezpośrednio zarządowi spółki, ale także właściwemu menedżerowi centrali.

Mniejszy zakres ingerencji spółki matki w zarządzanie spółkami córkami występuje w przypadku grupy kapitałowej o charakterze strategicznym. Jej rolą jest zarządzanie grupą i wspieranie merytoryczne podległych jednostek. Na poziomie centrali rozbudowane są funkcje o charakterze strategicznym mające m.in. wymiar rynkowy (marketing, sprzedaż), innowacyjny (B+R), projektowy (zarządzanie projektami), finansowy (zarządzanie finansami). Jednostki zależne otrzymują szerokie wsparcie centralne w zakresie tych funkcji. Natomiast funkcje o charakterze operacyjnym są w całości przekazywane spółkom zależnym. Między spółkami występują powiązania operacyjne sprowadzające się do produkcji komponentów, półwyrobów na potrzeby innych spółek grupy.

Najmniejszy zakres ingerencji spółki matki w zarządzanie spółkami córkami ma miejsce w przypadku grupy kapitałowej o charakterze finansowym. Spółka matka zarządza grupą, wykorzystując instrumenty ekonomiczno-finansowe, nie ingeruje w sprawy spółek córek z wyłączeniem kwestii finansowych i obsadzania kluczowych stanowisk w zarządzie i w głównych pionach organizacyjnych. Zarządzanie strategiczne realizowane jest zarówno przez spółkę matkę, jak i każdą ze spółek córek. Między spółkami córkami brak jest powiązań operacyjnych. W porównaniu do ww. typów grupy kapitałowej, finansowa ma najdalej rozwiniętą decentralizację zarządzania ze znaczną samodzielnością decyzyjną w zakresie realizowanych funkcji przez spółki córki.

W każdym z typów grup kapitałowych spółka matka może w większym lub mniejszym stopniu ingerować w działalność spółek córek, tzn. w ich sfery funkcjonalne (lub procesy, w ramach których one występują) i w projektowane decyzje wymagające akceptacji centrali. Wpływ ten można zaobserwować na dwóch płaszczyznach:

- ingerowanie w zakres realizowanych funkcji (lub procesów) spółek córek, co w rezultacie prowadzi do zwiększenia lub ograniczenia zakresu realizowanych funkcji i procesów na ich poziomie;
- ingerowanie w projektowane procesy decyzyjne, co z kolei oznacza, że centrala może w większym lub mniejszym stopniu wpływać na kształt ostatecznej decyzji (akceptując w większym lub mniejszym stopniu projekt decyzji spółek córek).



Rysunek 2. Typy grup kapitałowych a poziom samodzielności decyzyjnej spółek córek: typ I – operacyjny; typ II – finansowy; typ III – strategiczny

Źródło: opracowanie własne.

Na tle zaprezentowanych charakterystyk można wskazać na teoretyczny zakres poziomu samodzielności decyzyjnej spółek córek w różnych typach grup kapitałowych. Graficzną prezentację ukazuje rysunek 2.

Z punktu widzenia całej grupy kapitałowej sterowanie poziomem samodzielności decyzyjnej spółek zależnych, ograniczanie czy też zwiększanie jej w różnych okresach, może być racjonalnym zabiegiem organizacyjnym sprzyjającym z jednej strony utrzymaniu spójności grupy, z drugiej natomiast zwiększeniu aktywności spółek w pozyskiwaniu nowych rynków zbytu. Obserwacja praktyki gospodarczej funkcjonowania niektórych spółek córek pokazuje, że w zakresie konkretnych funkcji, takich jak: zarządzanie produktem, planowanie jakości, zakupy po okresie centralizacji następuje decentralizacja. Wszelkie pojawiające się kryzysy (finansowy na światowych rynkach z lat 2007-2009 oraz pandemia COVID-19) sprzyjają wydzieleniem funkcji zarządzania ryzykiem także w strukturach spółek zależnych z mniejszym jednak zakresem kompetencji niż ma centrala, co jest naturalną konsekwencją dominującej pozycji spółki matki w grupie.

Na samodzielność decyzyjną spółki córki ma wpływ także etap rozwoju, na jakim się ona znajduje w kraju goszczącym (tab. 2). Spółka zlokalizowana poza krajem macierzystym centrali przyjmuje najczęściej formę zakładu montażowego, usługowego

Tabela 2. Etapy rozwoju spółki córki w kraju goszczącym a jej poziom samodzielności decyzyjnej

Etapy rozwoju spółki w kraju goszczącym	Samodzielność decyzyjna spółek córek		
	znacząca	umiarkowana	ograniczona
Etap I Rozpoczęcie funkcjonowania spółki zależnej (centrala jako dostawca technologii, wiedzy, rozwiązań organizacyjnych, niezbędnych zasobów).			
Etap II Rozwój spółki zależnej (wzrost doświadczenia spółki w różnych obszarach funkcjonalnych i procesach biznesowych; nabywanie umiejętności i kompetencji przez personel; nabywanie doświadczenia o otoczeniu lokalnym, regionalnym, krajowym).			
Etap III Dalszy rozwój spółki zależnej. Spółka przyjmuje rolę partnera dla centrali (wspólne opracowywanie strategii, modeli biznesu, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, przejmowanie ważnych funkcji lub ich elementów do realizacji, inicjowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, duży wpływ spółki na decyzje centrali co do dalszych kierunków jej funkcjonowania).			
Etap IV Dalszy rozwój spółki zależnej. Spółka zależna otwiera filię/oddział w kraju goszczącym i staje się dla niej spółką matką.			

Źródło: opracowanie własne.

lub produkcyjnego. To właśnie zaangażowanie produkcyjne generuje największe nakłady finansowe. Głównie są one przeznaczane na infrastrukturę techniczną oraz na budowanie specjalistycznej kadry, jej kształcenie i doskonalenie. Na początku swojej działalności spółka realizuje wąski zakres funkcji i decyzji z szerokim wsparciem merytorycznym centrali lub jej strategicznej jednostki Centrum Usług Wspólnych. Rozwój spółki w dużym stopniu uzależniony jest od centralnego zarządu, który wyznacza jego zakres i tempo. Może ją wspierać lub spowalniać procesy rozwojowe, jeśli godzą one w interes całej grupy. Osiąganie zadawalających wyników finansowych przez spółkę czy też nabywanie przez nią unikalnych umiejętności i kompetencji trudnych do transferowania do innych jednostek grupy mogą pozytywnie wpływać na akceptację centrali co do dalszych kierunków jej rozwoju. Nowo tworzone jednostki zależne z czasem przekształcają się w podmioty większych rozmiarów, realizują coraz więcej funkcji i podejmują trudniejsze decyzje. Zaczynają występować tendencje atomizacyjne. Mogą przyjąć postać jednostki zwierzchniej dla nowo tworzonych filii czy oddziałów w kraju goszczącym. Przykładem jest sektor motoryzacyjny w Polsce, w którym funkcjonują spółki przedsiębiorstw międzynarodowych wytwarzających komponenty do produkcji samochodów. Stanowią one ważne ogniwo w łańcuchu produkcji na potrzeby wewnętrzne koncernów motoryzacyjnych, ale także na rynek zewnętrzny. Obserwując ich rozwój na krajowym rynku, można zauważyć zarówno powstawanie nowych, jak i dynamiczny rozwój już istniejących krajowych spółek zależnych od międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych.

Polska jest atrakcyjnym krajem dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że w latach 2011-2021 wzrosła liczba zagranicznych podmiotów będących częścią międzynarodowych grup prowadzących działalność na rynku polskim. W 2011 r., wśród ogółu zidentyfikowanych 1951 grup przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, 38,6% stanowiły grupy okrojone pod kontrolą kapitału zagranicznego¹ (754), dla których jednostki dominujące najwyższego szczebla miały siedziby za granicą. Z kolei w 2021 r. funkcjonowało już 2389 grup, a 59,6% stanowiły grupy okrojone pod kontrolą kapitału zagranicznego (965), dla których jednostki dominujące najwyższego szczebla miały siedziby za granicą. Zatem w ciągu 10 lat na terenie Polski przybyło 211 jednostek gospodarczych zależnych od zagranicznych grup kapitałowych.

¹ Grupa okrojona pod kontrolą zagraniczną to część grupy międzynarodowej zlokalizowana w jednym kraju, na czele której stoi krajowa jednostka dominująca pośredniego szczebla, będąca jednocześnie zależną od jednostki zagranicznej. Źródło: Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2021-roku,14,14.html> [dostęp: 6.04.2023].

Determinanty samodzielności decyzyjnej spółki zależnej

Decyzja spółki matki o zwiększeniu samodzielności decyzyjnej spółkom córkom jest złożonym procesem wymagającym analizy wielu determinant (czynników), które w rezultacie ułatwią podjęcie ostatecznej decyzji, które funkcje (lub jej elementy składowe) decentralizować i wraz z nimi przekazać nowe uprawnienia decyzyjne. Dokonując ich usystematyzowania, można wyróżnić trzy zasadnicze grupy czynników. Ich charakterystyka została zawarta w tej części opracowania.

Czynniki wynikające z wewnętrznych cech organizacji

Miejsce produkcji w łańcuchu produkcji grupy kapitałowej

W przypadku produkcji przez spółkę córkę wyrobów na rynek zewnętrzny i braku lub znikomych powiązaniach produkcyjnych z innymi spółkami grupy występuje tendencja do zwiększania spółce samodzielności decyzyjnej. Natomiast w sytuacji, gdy spółki realizują tylko jedną z faz danego procesu technologicznego, zakres ich swobody co do zasadny pozostaje na tym samym poziomie.

Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji

Jeżeli dana decyzja niesie za sobą wysokie koszty i ryzyko, tzn. może wywrzeć znaczny wpływ na funkcjonowanie spółki i całej grupy, to centrala niechętnie będzie przekazywać takie decyzje wraz z uprawnieniami spółkom córkom. Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji wpływają na miejsce podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Zalecenie to nie może być jednak traktowane jako bezwzględnie obowiązujące, bowiem wpływ innych czynników może uzasadniać zmianę rozmieszczenia decyzji w grupie kapitałowej.

Kwalifikacje menedżerów spółek córek

Podejmowanie trafnych decyzji wymaga odpowiednich kwalifikacji menedżerów. Brak odpowiedniej wiedzy, doświadczenia, umiejętności w zakresie realizacji danej funkcji może negatywnie wpływać na lokalizowanie decyzji w spółkach córkach. Wysokie kwalifikacje kadry menedżerskiej, pracowników sprzyjają tworzeniu nowych wyspecjalizowanych stanowisk pracy oraz jednostek organizacyjnych. Sprzyjają wzrostowi samodzielności decyzyjnej, podobnie jak nabywanie przez spółki nowych kompetencji i personel rokujący na rozwój.

Zaufanie do podwładnych

Dobre stosunki interpersonalne, pozytywna ocena pracy, wsparcie merytoryczne centralnych projektów, a także osiąganie zadawalających wyników tworzą pozytywny wizerunek menedżera w oczach kierownictwa centrali. Takim podwładnym obdarowanym zaufaniem deleguje się więcej uprawnień do podejmowania decyzji.

Kultura organizacyjna

Wspólne normy, wartości i poglądy naczelnego kierownictwa organizacji mogą sprzyjać utrzymaniu jej pod ich ścisłą kontrolą, to zaś może wpływać na centralizację decyzji (Stoner, Wankel 1992). W międzynarodowych grupach kapitałowych, zwłaszcza japońskich, amerykańskich i niemieckich, kultura organizacyjna wzbudza zainteresowanie menedżerów, którzy z jednej strony starają się zaakceptować to wszystko, co jest z nią związane lokalnie, a z drugiej dostosowują filozofię działania i konkretne praktyki do specyfiki poszczególnych krajów, w których prowadzą działalność gospodarczą. Sposób podejmowania decyzji przez centrale wpływa na rozwiązania organizacyjne w spółkach zależnych i jest silnie zakorzenione w kulturze organizacyjnej. W organizacjach, w których menedżerowie sami podejmują decyzję, rola personelu sprowadza się do wykonywania poleceń bez możliwości wpływania na podejmowane decyzje. Jeżeli decyzje podejmowane są przy udziale zespołu lub zespół sam podejmuje decyzję, wówczas wzrasta ranga komórek organizacyjnych i zatrudnionych w niej wyspecjalizowanych pracowników. Zauważmy, że wtedy wzrasta prawdopodobieństwo przyciągnięcia szczególnie kreatywnych pracowników do firmy, gdyż będą oni dostrzegali znaczenie swojej pracy i będą mieli możliwości rozwoju.

Historia organizacji

Historia organizacji wywiera znaczny wpływ na zakres delegowanych uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii zarządczej. Grupa kapitałowa zarządzana przez długie lata przez osobę, która nie dzieliła się władzą z menedżerami niższych szczebli lub spółek zależnych, będzie wykazywała tendencje do centralizacji zarządzania. Natomiast w grupach, w których istniał i nadal istnieje podział władzy między niższe szczeble i spółki, dominować będzie struktura zdecentralizowana z tendencją do zwiększania samodzielności decyzyjnej spółkom córkom.

Czynniki związane z rozwojem grupy kapitałowej

Złożoność i niepewność otoczenia

Obecnie grupy kapitałowe funkcjonują w coraz bardziej złożonym i niepewnym otoczeniu. W ostatnich latach nasiliły się problemy o innym wymiarze i charakterze niż te już znane, a tempo ich pojawiania się zdecydowanie przyspieszyło. Wśród nich można wymienić pandemię COVID-19 i skutki z nią związane, jak m.in. przerwane łańcuchy dostaw, które w wielu branżach nie zostały jeszcze odtworzone (np. w branży motoryzacyjnej); kryzys energetyczny; wojna w Ukrainie; wzrost poziomu inflacji; ograniczanie produkcji w wielu sektorach. Zmienia się sytuacja polityczno-prawna na świecie (Kunisch, Menz, Collis 2020, s. 4), uwarunkowania kulturowe (Baum, Haveman 2020), wzrasta znaczenie sztucznej inteligencji (Birkinshaw 2018). Dla menedżerów oznacza to potrzebę sprostania wielu wyzwaniom. Wioletta Mierzejewska, prowadząc badania

w zakresie adaptacji strukturalnej grup kapitałowych w czasie kryzysu finansowego w latach 2007-2009, doszła do wniosku, że działania związane z adaptacją strukturalną polegały na zacieśnieniu powiązań w grupie, a przede wszystkim na zwiększaniu kontroli nad sektorami kluczowymi oraz na centralizacji zarządzania grupą kapitałową (*Zachowania polskich grup...*, 2015, s. 217). Jeśli otoczenie staje się mniej stabilne (nieprzewidywalne), centrale ograniczają samodzielność decyzyjną spółkom zależnym i wprowadzają scentralizowany system zarządzania.

Wielkość i tempo wzrostu organizacji

Wielkość organizacji mierzy się z reguły liczbą pracowników, wielkością obrotów lub wielkością zaangażowanego kapitału. Grupy kapitałowe są organizmami większych rozmiarów, dla których tworzenie nowych jednostek gospodarczych jest jedną z dróg ich rozwoju. Otwieranie nowych spółek sprzyja delegowania zadań i uprawnień na niższe szczeble. W rezultacie prowadzi to do zwiększania samodzielności podległych jednostek. Spowolnienie rozwoju grupy może prowadzić do zjawiska odmiennego, czyli odbierania uprawnień menedżerom niższych szczebli i lokalizowaniu ich w centrali.

Rozwój IT

Postęp, który obserwuje się w komunikacji elektronicznej, e-biznesie, internecie, telefonach komórkowych, umożliwił przyspieszenie globalnych interakcji. Sprzyja to natychmiastowemu przesyłaniu informacji werbalnych, wizualnych i fonicznych zarówno do centrali, jak i do podległych jej podmiotów. Należy przy tym zauważyć, że technologie informatyczne i ich ciągle usprawnianie (systemów informatycznych, programów komputerowych, sieci informatycznych wewnątrz organizacji) powoduje, że centrale mają dostęp do danych wygenerowanych na poziomie spółek zależnych. Mogą szybko, tanio i sprawnie podejmować decyzje dotyczące ich funkcjonowania. Technologie informatyczne umożliwiają scentralizowane przetwarzanie informacji, co sprzyja podejmowaniu decyzji na szczeblu centrali.

Wydzielenie Centrum Usług Wspólnych (CUW)

Centrum usług wspólnych (CUW) to wewnętrzna jednostka gospodarcza o statusie zakładu lub spółki, w której jest gromadzona specjalistyczna wiedza, umiejętności i kompetencje. Bryan P. Bergeron (2003, s. 3) definiuje centrum usług wspólnych jako wspólną strategię, w ramach której pewna grupa funkcji jest skoncentrowana w półautonomicznej jednostce gospodarczej nastawionej na wydajność, generowanie wartości, oszczędność i lepszą obsługę klientów wewnętrznych macierzystej korporacji. CUW obsługuje wewnętrzne spółki grupy, świadcząc dla nich szereg usług wspierających ich główny przedmiot działalności. Stąd też w CUW są lokalizowane funkcje o charakterze pomocniczym, najczęściej księgowość, zakupy, sprzedaż, marketing, rozwój personalny, których zostały pozbawione spółki córki grupy. Pomijając wiele korzyści z wydzielenia

tak specjalistycznej jednostki gospodarczej dla całej grupy, jest ona zagrożeniem dla rozwijania na poziomie spółek córek funkcji pomocniczych i podejmowania w ich zakresie decyzji. Tym samym CUW można potraktować jako strategię ograniczającą samodzielność decyzyjną spółek zależnych.

Czynniki związane z częstotliwością podejmowanych decyzji i ich wpływem na inne funkcje w przedsiębiorstwie

Rodzaj decyzji

Ze względu na częstotliwość podejmowanych decyzji wyróżnia się ich trzy rodzaje: powtarzalne, sporadyczne oraz jednorazowe. Powtarzalność decyzji jest czynnikiem sprzyjającym jej delegowaniu do spółek córek. Jeśli decyzja ma charakter sporadyczny (rzadki) lub jednorazowy, to sprzyja to jej centralizacji.

Wpływ decyzji na inne funkcje

Podejmowanie decyzji w zakresie danej funkcji może wpłynąć na realizację innej funkcji czy innych funkcji w spółce lub całej grupie. W takiej sytuacji, w zależności od kierunku wpływu, decyzja będzie charakteryzowała się określonym stopniem centralizacji.

Reasumując rozważania w tej części opracowania, można wskazać, że w zależności od skali natężenia wymienionych determinant (czynników), mogą one oddziaływać zarówno w kierunku zwiększania, jak i ograniczania samodzielności decyzyjnej spółkom zależnym (tab. 3). Ich gruntowna analiza może pomóc w projekcie przekazania decyzji do realizacji spółkom córkom. Dodatkowo należy uwzględnić czynniki sytuacyjne, które w zależności np. od branży czy regionu geograficznego prowadzenia działalności, mogą także determinować konkretne rozwiązanie lokalizacyjne decyzji.

Tabela 3. Czynniki determinujące zakres samodzielności spółek zależnych

Czynnik	Stan/poziom lub kierunek zmiany sprzyjający:	
	wzrostowi samodzielności decyzyjnej spółki zależnej	ograniczeniu samodzielności decyzyjnej spółki zależnej
Miejsce produkcji w łańcuchu produkcji grupy kapitałowej	Ujęcie w jednej spółce np. produkcji „całego” wyrobu na rynek zewnętrzny	Ujęcie w jednej spółce np. produkcji danego komponentu, półwyrobu na rynek wewnętrzny
Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji	niski	wysoki
Kwalifikacje menedżerów spółek zależnych	wysoki	niski
Zaufanie do podwładnych	wysoki	niski
Złożoność i niepewność otoczenia	niski	wysoki
Wielkość i tempo wzrostu organizmu gospodarczego	wysoki	niski

Znaczenie podjętej decyzji w przyszłości	niski	wysoki
Wpływ decyzji na inne funkcje	niski	wysoki
Centrum Usług Wspólnych	brak	funkcjonowanie w strukturze grupy
Historia organizacji	istnienie podziału władzy między spółką matką a spółkami córkami	historyczny brak podziału władzy
Sytuacja finansowa organizmu gospodarczego	bardzo dobra, dobra	bardzo zła, zła
Kultura organizacji	brak lub znikome utożsamianie się menedżerów spółki matki ze wspólnymi normami, wartościami i poglądami	widoczne utożsamianie się menedżerów spółki matki ze wspólnymi normami, wartościami i poglądami
Rozwój IT	rozbudowana sieć informatyczna na poziomie spółek córek, znikome informatyczne powiązania z centralą	rozbudowana sieć informatyczna na poziomie spółek córek z bazami danych i szerokim dostępem do niej menedżerów spółki matki

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zaprezentowana w opracowaniu problematyka samodzielności decyzyjnej wpisuje się w nurt współczesnych problemów zarządzania grupami kapitałowymi i nabiera szczególnego znaczenia w strukturach wielopodmiotowych, w których wewnętrzne spółki zależne aspirują do uzyskania coraz większej władzy poprzez zabieganie o zwiększanie im zakresu uprawnień decyzyjnych. Na poziom samodzielności jednostki wpływa zakres realizowanych przez nią funkcji i procesów, zakres przydzielonych uprawnień decyzyjnych, udział lokalnych menedżerów w projektowaniu decyzji strategicznych na szczeblu centrali, a także ranga decyzji podejmowanych przez lokalnych menedżerów. Nie ma idealnego rozwiązania dla podziału uprawnień decyzyjnych między centralę a jej podmioty zależne. Stąd też rolą menedżerów jest wybór i wdrażanie rozwiązań, które będą sprzyjały wygenerowaniu większych obrotów, ułatwią realizację celów, poprawią jakość realizowanych procesów czy zredukują koszty działalności oraz uwzględnią kontekst sytuacyjny i miejsce jednostki zależnej w strategii rozwoju grupy. Od miejsca podjęcia decyzji zależy jej jakość. Zatem projekt ulokowania decyzji (praw do decydowania) powinien być poddany wszechstronnej analizie miejsc, które gwarantują optymalne podjęcie decyzji w danych uwarunkowaniach. Dlatego przy przydzielaniu nowych uprawnień decyzyjnych należy uwzględnić interesy całej grupy. Może się bowiem okazać, że ograniczanie samodzielności spółek zależnych będzie korzystne z punktu widzenia całej organizacji wielopodmiotowej. Wymierne korzyści z centralizacji zarządzania są duże w branżach charakteryzujących się wysokim tempem

zmian technologicznych oraz w grupach mających spójną strategię marketingową, sprzedażową, politykę zaopatrzenia, politykę kadrową. Ponadto korzyści z centralizacji osiągają firmy wytwarzające standardowe produkty oraz prowadzące działalność w branżach narażonych na silną konkurencję. Środowisko zdominowane przez rozkazodawstwo i kontrolę ogranicza pracownikom samodzielność podejmowania decyzji i nowych wyzwań. Jednostki funkcjonujące w takim środowisku szybko uczą się, że myślenie i działanie jest bezcelowe, przez co nie podejmują inicjatyw (Karpacz 2013, s. 108). Z drugiej jednak strony decentralizacji zarządzania towarzyszy pokonanie wielu trudności. Spółka matka może pobudzić lokalną inicjatywę oraz elastyczność tych podmiotów wobec zmian w warunkach lokalnego, regionalnego i krajowego rynku. Pozwala to na znacznie szybsze reagowanie na zmiany zachodzące na obsługiwanych obszarach, co w rezultacie sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej. Większa autonomia jednostki w organizacji prowadzi do większej motywacji, wzrostu kreatywności, szybszego rozwoju, a w rezultacie do większej stabilności personelu (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 14). Jednak im większa samodzielność spółek zależnych, tym większe prawdopodobieństwo naruszenia zasady jednolitego kierownictwa czy chociażby osłabienia spójności grupy. Dlatego spółkom zależnym należy zostawić tyle swobody działania, ile potrzebują, aby skutecznie i efektywnie realizować bieżące zadania wynikające z planów i strategii grupy kapitałowej.

Bibliografia

- Baum J.A.C., Haveman H.A. (2020), *Editors' comments: The future of organizational theory*, „Academy Management Review”, 45(2), p. 268-272, <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0030>.
- Bergeron B. (2003), *Essentials of Shared Services*, New Jersey.
- Birkinshaw J.M. (2018), *How is technological change affecting the nature of the corporation?*, „Journal of British Academy”, 6(s1), p. 185-214, <https://doi.org/10.5871/jba/006s1.185>.
- Handel zagraniczny. Organizacja i technika* (2000), red. J. Rymarczyk, Warszawa.
- Karpacz J. (2013), *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne: Quo vadis?*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 22/2, s. 105-118.
- Kreft Z. (2004), *Holding. Grupa kapitałowa*, Warszawa.
- Kunisch S., Menz M., Collis D. (2020), *Corporate headquarters in the twenty-first century: an organization design perspective*, „Journal of Organization Design”, Vol. 9, No. 1, pp. 1-32, DOI: 10.1186/s41469-020-00086-9.
- Menz M., Kunisch S., Collis D.J. (2015), *The corporate headquarters in the contemporary corporation: advancing a multimarketfirm perspective*, „Academy of Management Annals”, 9(1), p. 633-714, <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1027050>.
- Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Autonomia i zależność w układach kooperacyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 1A, s. 239-247.
- Stoner J.A.R., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, Warszawa.
- Trocki M. (2000), *Zarządzanie grupą kapitałową*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Warszawa.
- Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu* (2015), red. Z. Dworzycki, W. Mierzejewska, Warszawa.

Źródła internetowe

Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2021 r., Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2021-roku,14,14.html> [dostęp: 6.04.2023].

Wiesław Danielak

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

RELACYJNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW Z PERSPEKTYWY ZWIĄZKU KAPITAŁU RELACYJNEGO ZE WSPÓŁPRACĄ

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest przedstawienie czynników wpływających na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw biznes to biznes (B2B) ukazujących związek między kapitałem relacyjnym a współpracą. W części teoretycznej zaprezentowano na postawie studiów literatury czynniki wpływające na relacyjne zarządzanie łańcuchem dostaw biznes to biznes (B2B). Wykorzystując metodę studiów literatury ukazano czynniki wpływające na zarządzanie logistyczne łańcuchem dostaw B2B. W części empirycznej opisano uwarunkowania kształtowania i korzyści z kapitału relacyjnego zbudowanego na współpracy w łańcuchu dostaw. Przyjęto tezę, że kluczową zmienną w relacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw biznes to biznes jest założenie uwzględniające, że wewnętrzne zasoby i zdolności firmy w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej są pozytywnie powiązane z zewnętrznymi zasobami i zdolnościami będącymi w posiadaniu dostawców.
SŁOWA KLUCZOWE: relacje z dostawcami, zarządzanie relacjami, łańcuch dostaw, kapitał relacyjny, współpraca.

A relational approach to supply chain management from the perspective of the relationship between relational capital and cooperation

ABSTRACT: The aim of the article is to present the factors influencing the relational approach to business-to-business (B2B) supply chain management, showing the relationship between relational capital and cooperation. The theoretical part presents factors influencing the relational management of the business to business (B2B) supply chain based on literature studies. Using the literature study method, the factors influencing the logistic management of the B2B supply chain were shown. The empirical part presents the conditions for shaping and benefits from relational capital built on cooperation in the supply chain. The thesis was adopted that the key variable in the relational approach to business-to-business supply chain management is the assumption that the company's internal resources and capabilities in the area of inter-organizational cooperation are positively related to external resources and capabilities owned by suppliers.

KEYWORDS: relationships with suppliers, relationship management, supply chain, relationship capital, cooperation.

Wstęp

Problematyka relacyjnego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw, ukazująca związek między kapitałem relacyjnym a współpracą w łańcuchu dostaw, stała się przedmiotem wspólnego zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków za sprawą zmian mających miejsce w konkurencyjnym otoczeniu. Menedżerowie przedsiębiorstw, szczególnie w dobie zmiennych warunków spowodowanych kryzysem pandemicznym, coraz częściej uświadamiają sobie, że aby odnieść sukces na konkurencyjnym rynku, muszą umiejętnie zarządzać relacjami w łańcuchu dostaw. Zarządzanie relacjami to umiejętność radzenia sobie z dynamiczną interakcją między dwiema lub więcej organizacjami w taki sposób, że strony osiągają swoje cele (Biggemann 2010, s. 257). Poprzez

wartościowe relacje przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do odpowiednich zasobów i zdolności. Zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne zasoby i zdolności są niezbędne do funkcjonowania i rozwoju firmy (Yu, Huo 2018, s. 189)], a dostęp do nich możliwy jest dzięki współpracy.

Pomimo iż przedsiębiorstwa od lat podejmują wysiłki w celu budowania kooperacyjnych i wzajemnie korzystnych partnerstw w łańcuchu dostaw, to wcale nie jest łatwe opracowanie właściwego mechanizmu zarządzania relacjami pozwalającego na uzyskanie korzyści, jakie daje kapitał relacyjny oparty na obopólnie korzystnych relacjach współpracy. Ze względu na złożony charakter relacji i uwarunkowania wymiany relacyjnej wymagają one indywidualnego podejścia do menedżerów i pracowników współpracujących przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem celów, posiadanych zasobów i możliwości rozwojowych. Zarządzanie relacjami z dostawcami jest procesem wymagającym odpowiednich działań w zakresie inicjowania, formalizowania, utrzymania, rozwoju, ewaluacji oraz doskonalenia relacji.

Z reguły relacje są niepowtarzalne dla osób i miejsc, w których zostały ukształtowane. Warunkiem funkcjonowania łańcucha dostaw są odpowiednio ukształtowane relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą pozwalające na przepływ informacji, kompetencji i zasobów. Zbudowanie trwałych i wartościowych relacji wymaga odpowiednich metod i strategii relacyjnych uwzględniających zasoby i kompetencje oraz cele i oczekiwania stron relacji.

Celem artykułu jest przedstawienie czynników wpływających na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw *business to business* (B2B, biznes dla biznesu) ukazujących związek między kapitałem relacyjnym a współpracą. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej na podstawie studiów literatury zaprezentowano czynniki wpływające na relacyjne zarządzanie łańcuchem dostaw B2B. Wykorzystując metodę studiów literatury ukazano czynniki wpływające na zarządzanie logistyczne łańcuchem dostaw B2B oraz uwarunkowania kształtowania i korzyści z kapitału relacyjnego zbudowanego na współpracy w łańcuchu dostaw. Przyjęto tezę, że kluczową zmienną w relacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw B2B jest założenie uwzględniające, że wewnętrzne zasoby i zdolności firmy w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej są pozytywnie powiązane z zewnętrznymi zasobami i zdolnościami będącymi w posiadaniu dostawców. Konsekwencją tych zależności są wartości uzyskiwane ze współpracy opartej na silnym kapitale relacyjnym. W ramach badań empirycznych opisano wyniki badania ankietowego w sektorze Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MSP). Badanie dowodzi, że menedżerowie i pracownicy posiadają różnorodny zakres wiedzy na ten temat i w różnym stopniu potrafią je stosować w praktyce. W sytuacji, gdy posiadają większe kompetencje, to częściej podejmują działania na rzecz ich praktycznego wykorzystania, natomiast w sytuacji niskich kompetencji podejmowane są działania intuicyjne. Dlatego należy zintegrować kompetencje, zasoby

i procesy zaangażowanych w relacje stron na rzecz efektywnej współpracy. Wyniki badań poszerzają wiedzę na temat wpływu różnych czynników na relacyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw B2Buwzględniające korzyści z kapitału relacyjnego bazującego na współpracy międzyorganizacyjnej. Stanowią praktyczne rekomendacje i są źródłem wiedzy dla menedżerów różnych szczebli i pracowników odpowiedzialnych za relacyjne zarządzanie łańcuchem dostaw. Pozwalają zdiagnozować obecną sytuację i zaplanować zmiany ukierunkowane na doskonalenie zdolności relacyjnych w łańcuchu dostaw. Wykorzystanie w praktyce relacyjnego podejścia do zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw, uwzględniające związek między kapitałem relacyjnym a współpracą w łańcuchu dostaw, pozwala na uzyskiwanie lepszej skuteczności i efektywności.

Zarządzanie logistyczne łańcuchem dostaw

Zmienne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw sprawiają, że na znaczeniu zyskuje zapewnienie ciągłych dostaw surowców i materiałów do przedsiębiorstwa, tak aby proces produkcyjny przebiegał bez zakłóceń. W procesie zaopatrzenia szczególną rolę pełnią dostawcy i zarządzanie logistyczne będące częścią składową systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie logistyczne jest zbiorem procesów planowania, wdrażania i kontroli działalności związanej z przepływem dóbr, informacji i środków finansowych, tak w obrębie przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy firmami, ogniwami łańcucha dostaw (Kolasińska-Morawska 2012, s. 8). Zarządzanie logistyczne jest koncepcją realizacji przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów, oraz koordynacji realizacji tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli (Krawczyk 2001, s. 68).

Szczególnym obszarem zainteresowania badań nad współpracą międzyorganizacyjną jest zarządzanie łańcuchem dostaw (Touboulic, Walker 2015). W ujęciu ogólnym zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje dostawy (zaopatrzenie) i produkcję oraz logistykę wewnętrzną i dystrybucję. Zarządzanie łańcuchem jest definiowane jako proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta (Coyle, Bardi, Langley 2002).

W ujęciu M. Antonowicza (2016, s. 216) zarządzanie łańcuchem dostaw polega na koordynacji oraz integracji kluczowych procesów i obszarów (np. zapasów, transportu) między poszczególnymi uczestnikami łańcucha od ostatecznego użytkownika do dostawców w celu osiągnięcia najlepszej kombinacji elastyczności i efektywności na danym rynku oraz dodania wartości do produktów, usług i informacji. Uwzględnia źródła surowców i dostawców, politykę zakupu i gromadzenia surowców, przepływ

materiałów wewnątrz firmy, a także przechowywanie wyrobów gotowych, dystrybucję, magazynowanie i transport (Piocha, Dyczkowska 2012, s. 733). Łańcuch dostaw wiąże się z przepływem produktów i usług, zaczynając od jego oryginalnego źródła, poprzez wszystkie formy pośrednie aż do momentu, gdy produkty i usługi są odbierane przez ostatecznego klienta (Piocha, Dyczkowska 2012, s. 733). Działania te ukierunkowane są na konkretne wyniki dla poszczególnych firm i całego łańcucha wartości. W ogniwach łańcucha dostaw uczestniczą: dostawca, producent, hurtownik, detalista i klient (Huk 2019, s. 57). Pomiedzy tymi kooperantami następuje przepływ produktów, środków finansowych oraz informacji wpływających na optymalizację procesów oraz ich efektywność kosztową (Huk 2019, s. 57).

Dla poszczególnych dostaw produktów ustalany jest łańcuch współpracy w ramach sieci dostaw. Łańcuch ten stanowi drogę dla przepływu towarów, informacji i środków finansowych (Śliwczyński, Koliński 2013, s. 21). Sieci dostaw odzwierciedlają sieć powiązań, które mogą wynikać ze współpracy, ale i rywalizacji. W relacjach dostawca-odbiorca mamy do czynienia z jednej strony z partnerstwem, a z drugiej z dominacją (Śliwczyński, Koliński 2013, s. 21). W praktyce stosuje się różne kryteria wyboru dostawców. Zwraca się uwagę na cenę i jakość materiałów, niezawodność dostaw, kondycję finansową i lokalizację dostawcy, opakowanie materiałów. Istotnym zagadnieniem jest również ubezpieczenie dostawy, warunki płatności za towar, termin dostaw, renoma dostawcy, innowacyjność oraz komunikacja z dostawcą (Mroczo 2016). Warunkiem koniecznym dla funkcjonowania łańcucha dostaw w przedsiębiorstwie jest stworzenie łańcucha magazynowo-transportowego, który stanowi podstawę działania całego łańcucha logistycznego (Piocha, Dyczkowska 2012, s. 733). Na ten łańcuch składają się technologiczne połączenia punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu ładunków, a także skoordynowanie operacji magazynowania i transportu pod względem organizacyjnym, rozplanowanie procesów zamówień, polityki zapasów oraz wszystkich ogniw tego łańcucha (Gołemska 1994, s. 90).

Na kształtowanie łańcucha dostaw wpływ ma szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, dlatego menedżerowie muszą być otwarci na nowe warunki i zasady funkcjonowania, które wynikają z ograniczeń w łańcuchu dostaw, pracy w sieci czy zapotrzebowania na nową wiedzę (Lara, Salas-Vallina 2017, s. 152-160). Podczas pandemii COVID-19 wiele przedsiębiorstw musiało sprostać wyzwaniom ze względu na problemy z terminowością dostaw po przerwaniu globalnych łańcuchów dostaw (Danielak, Sobotkiewicz 2021). Menedżerowie podejmowali decyzje w warunkach braku pełnych informacji i ograniczonej wiedzy z uwagi na ciągłe zmiany. Pojawiały się problemy z optymalizacją zapasów, powodując problemy z koordynacją zamówień i dostaw (Danielak 2021). Menedżerowie musieli opracować nowe strategie w zakresie dostaw, by przeciwdziałać niepewności w warunkach wielu ograniczeń pandemicznych. Przejście na pracę zdalną spowodowało wzrost znaczenia kompetencji miękkich, two-

rząc szerszy zakres autonomii pracowników przy jednoczesnym wzroście umiejętności komunikacyjnych zarówno z pracownikami, jak i klientami czy dostawcami (Szafranski, Stachurski 2022). Pandemia ujawniła w przedsiębiorstwach szereg luk kompetencyjnych, a w odniesieniu do menedżerów – niedoskonałość kompetencji w obszarze efektywnego zarządzania zdalnymi zespołami.

Pod wpływem zmian otoczenia możemy zauważyć, że zmieniała się istota pojęcia łańcucha dostaw. Zmiany wynikające z nowoczesnych technologii, gdzie internet stworzył przestrzeń wirtualną, powodują, że pojawiają się zupełnie nowe możliwości komunikacyjne w odniesieniu do różnych modeli biznesu. Za pośrednictwem internetu przedsiębiorstwom łatwiej jest dzielić się informacjami w łańcuchu dostaw, dlatego kształtują relacje międzyorganizacyjne zarówno poprzez bezpośrednie interakcje międzyludzkie *face to face*, jak i wirtualne relacje biznesowe za pośrednictwem internetu (Danielak 2020, s. 27). Wzrost jakości łańcucha dostaw osiąga się zarówno poprzez formalne mechanizmy zarządzania (np. struktura, umowy i procesy), jak i nieformalne (np. zaufanie, wymiana informacji, normy i kultura) (De Souza, Machado, Telles 2017). Dzielenie się wiedzą i informacjami ma kluczowe znaczenie, jeśli partnerzy chcą ściśle współpracować i ulepszać łańcuch dostaw (Boyce, Mundy 2017, s. 458).

Wobec powyższych rozważań zauważyć można, że dużego znaczenia nabiera zagadnienie kształtowania relacji współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Umiejętne zarządzanie relacjami z dostawcami zwiększa stopień zaangażowania i rozwija współdziałanie (Danielak, Sobotkiewicz 2020). Według T. Rostkowskiego (2006, s. 162-163) osobowość pracowników decyduje o zorientowaniu na współpracę i realizację celów, wpływa na emocje oraz doświadczenie. A zasady i wartości pozwalają na określenie motywów działania i mają wpływ na dokonywane wybory.

Menedżerowie różnych szczebli powinni współdziałać na rzecz współpracy w łańcuchu dostaw. Powinni wykazywać się stosunkowo wysokim poziomem zdolności i umiejętności strategiczno-zarządczych (poziom strategiczny) w zakresie inicjowania i rozwoju współpracy oraz zarządzania relacjami, rozwiązywania konfliktów i komunikowania się (poziom taktyczny), jak również posiadać umiejętność szybkiego uczenia się, zdolność do delegowania uprawnień, negocjacji i podejmowania ryzyka oraz cechować się kreatywnością i innowacyjnością (poziom operacyjny) (Danielak, Niewiadomski 2022).

Kapitał relacyjny i współpraca w łańcuchu dostaw

Kapitał relacyjny wywodzi się z teorii kapitału społecznego i jest definiowany jako suma rzeczywistych lub wirtualnych zasobów, które wynikają ze stabilnej relacji sieciowej opartej na wzajemnym zrozumieniu i zaangażowaniu (Bourdieu 1986). Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości zyskał on na znaczeniu za sprawą paradygmatu relacji

wskazującego, że podstawą istnienia i rozwoju organizacji są odpowiednio ukształtowane relacje. W praktyce każda organizacja funkcjonuje w odrębnej sieci relacji, w której istotnego znaczenia nabierają same relacje, a nie poszczególne organizacje (Stańczyk-Hugiet 2017, s. 17). „Problematyka sieci relacji organizacyjnych wydaje się bardzo ważna z naukowego punktu widzenia, gdyż żyjemy w świecie sieci, a sieci opierają się na relacjach” (Pachura 2017, s. 49). Pomimo iż „badania nad problematyką sieci i relacji międzyorganizacyjnych są znacznie rozwinięte w polskim i zagranicznym środowisku naukowym, to wydaje się, że swoje apogeum rozkwitu mają jeszcze przez sobą” (Pachura 2017, s. 42).

Na podstawie odpowiednio ukształtowanych relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych budowany jest kapitał relacyjny. Wewnętrzny kapitał relacyjny odnosi się do relacji wewnątrzorganizacyjnych, zaś zewnętrzny do relacji z interesariuszami zewnętrznymi. W rozwijaniu i utrwalaniu współpracy w łańcuchu dostaw ważną rolę odgrywa zewnętrzny kapitał relacyjny. Powstaje on na bazie zasobów relacyjnych tworzonych między dwiema lub więcej firmami. Odnosi się do konkretnych relacji będących zbiorem powiązań dwustronnych i wielostronnych, z partnerami na lokalnym rynku i poza nim, wzmocnionymi atmosferą współdziałania, zaufaniem, wspólnymi wzorami zachowań i wartościami (Camagni 2009). Jest wynikiem współzależności i wzajemnego oddziaływania podmiotów powiązanych relacjami (Danielak 2012, s. 16). Współpraca między dostawcą a odbiorcą może przynieść potencjalne korzyści obu stronom, co dodatkowo tworzy bardziej stabilne i długoterminowe relacje między nimi (Duong, Chong 2020). Relacje międzyorganizacyjne pomagają firmie w procesie pozyskiwania i alokacji zasobów oraz dodają wartości firmie i tworzą wiedzę (Bonits 1998).

Dla przedsiębiorstw, które współpracują, kapitał relacyjny staje się kluczowym zasobem. Głównie wówczas, gdy opiera się na szacunku i przyjaźni między firmą a jej partnerami z wyższego i niższego szczebla, które rozwijają się w wyniku długotrwałych interakcji (Villena, Revilla, Choi 2011, s. 563). Menedżerowie powinni wykorzystywać kapitał relacyjny do budowania długoterminowej współpracy będącej procesem, w którym niezależne firmy wspólnie planują i realizują operacje łańcucha dostaw w celu osiągnięcia lepszych wyników (Cao, Zhan 2011). Uzyskiwanie rezultatów ekonomicznych możliwe jest poprzez wykorzystanie potencjału i zasobów przedsiębiorstwa oraz możliwości rynkowych (Nogalski, Czapiewski 2022).

Kapitał relacyjny ze względu na swoją niematerialną postać odzwierciedla niematerialne zasoby organizacji oparte na interakcjach (powiązaniach) z grupami (podmiotami) otoczenia, tj. klientami, dostawcami, konkurentami oraz szeroko rozumianymi partnerami (Michalczuk 2009, s. 171). Jest niezbędny do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmuje między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy oraz partnerstwo strategiczne (Żukowska, Kołodziejczyk, Mechło 2018, s. 15). Odnosi się także

do powiązań z partnerami w postaci aliansów i/lub sieci aliansów (Pietruszka-Ortyl 2007). Sieci relacji zmniejszają niepewność i ryzyko, ułatwiając dostęp do rynków międzynarodowych oraz zapewniają wsparcie finansowe (Baum, Schwens, Kabst 2015).

Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie. Jest on powiązany z kapitałem ludzkim i strukturalnym – tworząc tym samym kapitał intelektualny (Danielak 2015). Do zarządzania kapitałem intelektualnym niezbędne jest jego ujęcie zarówno statyczne, jak i dynamiczne, gdyż pozwala wskazać na zależności i powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami.

Szczególną rolę w kształtowaniu relacji z podmiotami w otoczeniu odgrywa kapitał ludzki obejmujący w szczególności kompetencje kadry menedżerskiej i pracowników odpowiedzialnych za relacje. Dzięki kompetencjom i zdolnościom relacyjnym pracownicy posiadają umiejętność zarządzania wiedzą, co jest szczególnie cenne w sytuacji zarządzania relacjami z wieloma interesariuszami zróżnicowanymi pod względów celów, oczekiwań zasobów i kompetencji. Specjalistyczna wiedza, doświadczenie i kultura pracowników wpływają na jakość i wartość relacji (Danielak, Sobotkiewicz 2020) oraz na stopień sformalizowania relacji i pozwalają osiągnąć stabilizację oraz zachować ciągłość rozwoju. Utrwalanie współdziałania z zaangażowanymi podmiotami nie byłoby możliwe bez udziału składowych kapitału strukturalnego. Szczególnie ważne w tym obszarze stają się wyróżniające się produkty/usługi oraz jasna wizja, misja i cele strategiczne sprzyjające utrwalaniu relacji w perspektywie długookresowej. Także wykorzystywanie technologii informacyjnych, posiadanie elastycznej struktury organizacyjnej oraz wartości przypisanych do kultury organizacyjnej. Od jakości kapitału ludzkiego tworzącego kulturę w organizacji zależy jej rozwój i renoma na rynku.

Zdaniem Barbary Szałko (2021, s. 133) znaczenie kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach jest wyraźnie niedoceniane z powodu niewielu modeli zarządzania nim, braku wiedzy o jego składnikach i tylko intuicyjnego sposobu identyfikowania tego zasobu w praktyce. Kapitał relacyjny jest krytycznym zasobem, który pomaga budować unikalne zdolności, kształtując i utrzymując trwałą przewagę konkurencyjną poszczególnych firm i całego łańcucha dostaw (Yu, Huo 2018, s. 189). Dzięki temu, że umożliwia dostęp do zasobów klientów, dostawców i innych interesariuszy, ułatwia tworzenie, łączenie i wymianę zasobów, ponadto daje możliwość nabycia nowych często unikalnych zasobów, jak np. nowych kompetencji czy technologii. Z badań B. Szałko (2021) wynika, że w organizacji wiedza jest najbardziej użyteczna w obszarach: strategicznym, rozwoju i istnienia firmy, wprowadzanych innowacji oraz realizacji wyników. Dlatego zadaniem menedżerów powinno być zapewnienie wysokiej jakości najnowszej wiedzy w organizacji oraz budowanie kapitału relacyjnego na bazie tej wiedzy.

W organizacji, w której rozwija się kapitał relacyjny, pracownicy poszerzają swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje oraz częściej przejawiają zaangażowanie na wyższym poziomie (Rozkwitalska *et al.* 2022). Przy udziale kapitału relacyjnego menedżerowie

mogą dzielić się informacjami, aby tworzyć radykalne innowacje lub łączyć ryzyko i dzielić się korzyściami ze swoimi klientami, w celu osiągnięcia innowacji przyrostowej (Anh *et al.* 2019). „Innowacje przyrostowe w porównaniu do innowacji radykalnych wywołują mniejsze zmiany w stosowanych technologiach i często prowadzą do umacniania posiadanych już zdolności czy kompetencji” (Majewska, Szulczyńska 2012, s. 103). Pozytywną korelację między strategiczną współpracą w łańcuchu dostaw a wynikami w zakresie innowacji wykazali Susita Asree, Moula Cherikh i Suresh Gopalan (2019, s. 131-145).

Kapitał relacyjny sprzyja podejmowaniu dodatkowych działań badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, które mają wysokie koszty i długi czas zwrotu (Duan *et al.* 2022), a także zwiększa dostęp do informacji trudnych do uzyskania drogą oficjalną lub znacząco skraca czas dostępu do nich dzięki nieformalnym relacjom. Ułatwia dostęp do wiedzy ukrytej i pozwala na jej przekształcenie w wiedzę jawną. Niezbędny jest zatem przepływ informacji oraz wymiana wiedzy mierzonej częstotliwością interakcji między współpracującymi przedsiębiorstwami (Capello 2001).

Odpowiednio ukształtowane relacje są źródłem różnych wartości dla zaangażowanych stron. Dzięki kapitałowi relacyjnemu firmy mogą nie tylko osiągać ponadprzeciętne zyski przy użyciu własnych relatywnie stabilnych zasobów i zdolności relacyjnych, ale także poprawiać swoją konkurencyjność dzięki uzupełniającym się zasobom oraz możliwościom z zewnętrznych sieci relacyjnych (Yu, Huo 2018, s. 189). Gdy w wyniku współpracy tworzy się silny kapitał relacyjny, jej członkowie identyfikują się z grupą – jej motywami, celami i aspiracjami, wykazują wysoki stopień zaufania i zaangażowania. Zaufanie jest niezwykle ważne zwłaszcza w obecnych burzliwych czasach, ponieważ pozwala uważniej spojrzeć na funkcjonowanie i współpracę organizacji (Staszek vel Staszewski 2022, s. 68). Kapitał relacyjny ułatwia komunikację i współpracę oraz podkreśla wzajemne zaufanie (Rozkwitalska *et al.* 2022). Bezpośrednia i spontaniczna komunikacja służy nie tylko wytwarzaniu, ale jednocześnie uczeniu się i rozwojowi kompetencji (Szałko 2021). Współdziałające firmy częściej upatrują wspólnych korzyści w większej elastyczności i możliwości realizacji przedsięwzięć o większym ryzyku. Posiadają większą kontrolę nad kluczowymi zasobami. Kapitał daje poczucie bezpieczeństwa i pewności oraz perspektywę długoterminowego współdziałania, zwiększając odporność na kryzysy zachodzące w otoczeniu i łagodząc wpływ zagrożeń zewnętrznych dzięki trwałym relacjom.

Niski kapitał relacyjny natomiast powoduje spadek częstotliwości interakcji, niechęć do dzielenia się wiedzą i informacją oraz cechuje się ograniczonym zaufaniem i zaangażowaniem. Kapitał relacyjny wymaga odpowiednich działań, nakładów i inwestycji w celu jego utrzymania, wzmocnienia, doskonalenia i rozwoju. Brak działań może skutkować osłabieniem lub zanikiem relacji czy spadkiem ich wartości. Na spadek wartości kapitału relacyjnego wpływ wywierają niekorzystne zdarzenia, w tym słabnące

możliwości partnerów, ich oportunistyczne postawy, jak również utrata do nich zaufania, a także rezygnacja ze współpracy jednego partnera i brak możliwości zastąpienia go nowym. Również perspektywa wysokiego ryzyka i niesatysfakcjonujących korzyści nie daje możliwość uzyskania zwrotu poniesionych nakładów: nie pozwala na skuteczne reagowanie na zmiany otoczenia z uwagi na słabnące możliwości w zakresie odpowiedniej konfiguracji zasobów. A brak odpowiednich zasobów i kompetencji nie pozwala na wejście na wyższy etap rozwoju współpracy. Brak lub wyczerpanie się możliwości dalszego rozwoju powodują, że strony relacji pozostają w niesatysfakcjonującym związku lub podejmują działania w celu jego zakończenia. Zakończenie sformalizowanej współpracy może z kolei napotykać na szereg utrudnień wynikających z problemów finansowych czy prawnych.

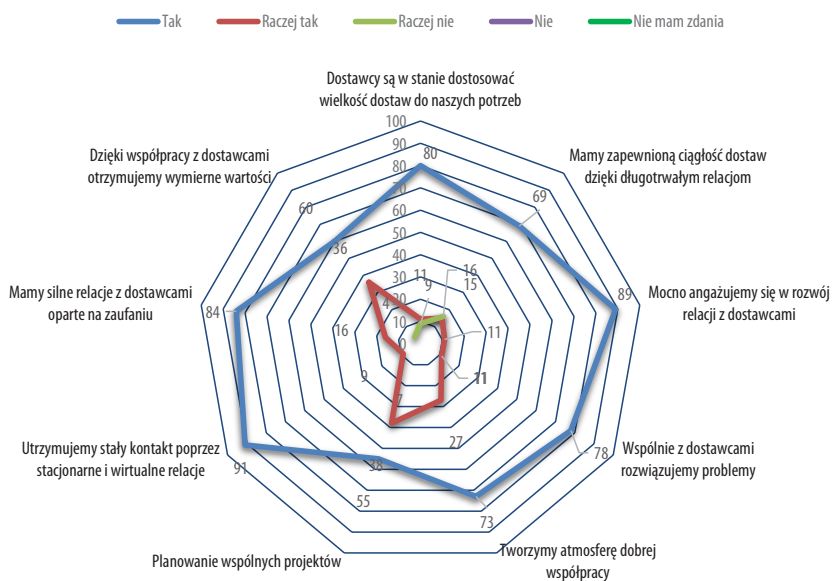
Identyfikacja czynników warunkujących współpracę oraz wartości otrzymywanych z kapitału relacyjnego – prezentacja wyników badań ankietowych

Dane pierwotne do badań pozyskano za pomocą kwestionariusza ankiety adresowanego do pracowników i menedżerów odpowiedzialnych za zaopatrzenie. Celem badania było zidentyfikowanie najważniejszych czynników dotyczących współpracy B2B w sferze dostaw oraz korzyści, jakie współpracujące przedsiębiorstwa otrzymują z kapitału relacyjnego.

W odniesieniu do pytań zawartych w ankiecie zastosowano zamkniętą kafeterię zawierającą zestaw możliwości odpowiedzi, bez możliwości dopisania przez respondenta własnej. Ankietowani przy poszczególnych odpowiedziach mieli możliwość zaznaczenia jednego wariantu zgodnie z zastosowaną 5-stopniową skalą: 1 – tak, 2 – raczej tak, 3 – raczej nie, 4 – nie, 5 – nie mam zdania. W badaniach uczestniczyło 45 osób pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie dolnośląskim, lubuskim i wielkopolskim.

Udział małych przedsiębiorstw stanowił 55%, a średnich 45%. Ze względu na sektor działalności dominowały przedsiębiorstwa usługowe stanowiące w grupie małych przedsiębiorstw 52%, a w grupie przedsiębiorstw średnich – 48%. W grupie przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjną przeważały średnie firmy (84%), udział małych stanowił 16%. W badaniu uczestniczyli również pracownicy firm handlowych (14% małych i 86% średnich).

Pierwszym obszarem analizy było zidentyfikowanie czynników wpływających na kształtowania trwałych relacji z dostawcami (wyk. 1). Respondenci na pierwszym miejscu wskazali, że na trwałe relacje wpływ ma utrzymywanie stałego kontaktu poprzez stacjonarne i wirtualne interakcje, o czym świadczy 91% odpowiedzi na tak i 9% na raczej tak. Na drugim miejscu ankietowani zaznaczyli, że dzięki mocnemu zaangażowaniu się w rozwój relacji z dostawcami istnieje możliwość realizacji wspólnych celów (89%

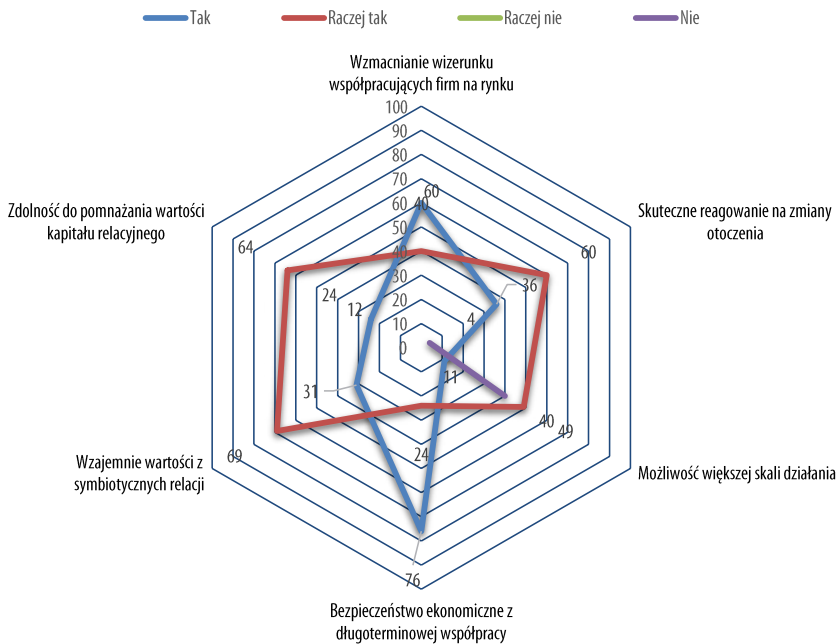


Wykres 1. Czynniki wpływające na kształtowanie trwałych relacji z dostawcami (w %)
 Źródło: opracowanie własne.

na tak i 11% na raczej tak). Ponadto relacje te oparte są na zaufaniu (84% na tak i 16% na raczej tak). W ocenie badanych dostawcy są w stanie dostosować wielkość dostaw do potrzeb odbiorcy (80% na tak, 11% na raczej tak oraz 9% raczej nie), co korzystnie wpływa na rozwój współpracy.

Dzięki trwałym relacjom wspólnie z dostawcami rozwiązywane są problemy (78% na tak, 11% na raczej tak oraz 11% raczej nie). Zarówno dostawcy, jak i odbiorcy zabiegają o tworzenie atmosfery dobrej współpracy (73% na tak i 27% na raczej tak). Około 70% badanych odbiorców dostrzega korzyści w postaci zapewnienia ciągłości dostaw dzięki długotrwałym relacjom (69% na tak, 15% na raczej tak oraz 16% raczej nie). Odbiorcy dzięki współpracy z dostawcami otrzymują wymierne wartości materialne i niematerialne (60% na tak, 36% na raczej tak oraz 4% raczej nie). Rozwojowi współpracy sprzyjają wspólnie realizowane projekty. Z badań wynika, że ponad połowa respondentów angażuje się planowanie wspólnych projektów (55% odpowiedzi na tak, 38% na raczej tak oraz 7% raczej nie).

Drugim obszarem analizy było ukazanie korzyści z kapitału relacyjnego (wyk. 2). W ocenie badanych najważniejsze korzyści z kapitału relacyjnego związane są z dostępem do zasobów (78% na tak i 22% na raczej tak), możliwością generowania nowych zasobów, ich łączenia oraz wzbogacania (51% na tak i 42% na raczej tak). Także osiągnięcie wspólnych celów (73% na tak i 27% na raczej tak).

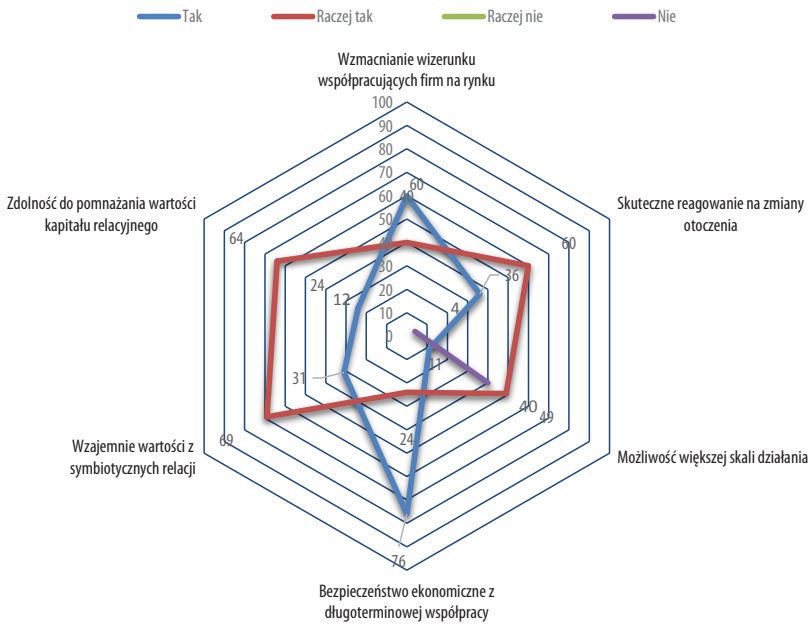


Wykres 2. Korzyści z kapitału relacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Dokładnie 60% respondentów wskazało na korzyści, jakie daje wspólne podejmowanie decyzji na rzecz doskonalenia efektywności łańcucha dostaw (40% na raczej tak). Identyczny odsetek badanych wskazał na wzmacnianie wizerunku współpracujących firm. Badane podmioty potencjalne korzyści z kapitału relacyjnego dostrzegają w formalnym i nieformalnym transferze zasobów oraz możliwość ich aktywowania w razie potrzeby (44% na tak i 56% na raczej tak). Także możliwości generowania korzyści finansowych (31% na tak, 60% na raczej tak i 9% raczej nie), dając bezpieczeństwo ekonomiczne z długoterminowej współpracy (76% na tak i 24% na raczej tak) (wyk. 3). Silny kapitał relacyjny pozwala skutecznie reagować na zmiany otoczenia (36% na tak, 60% na raczej tak i 4% raczej nie). Czynniki te okazały się szczególnie istotne z perspektywy doświadczeń związanych z kryzysem pandemicznym COVID-19, którego skutki osobiście doświadczyli klienci, producenci w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej.

Dla 60% badanych daje on możliwość większej skali działania (11% na tak, 49% na raczej tak, 18% raczej nie i 22% na nie), a współpracując, podmioty dostrzegają wzajemnie wartości z symbiotycznych relacji (31% na tak i 69% na raczej tak). Symbiotyczne relacje między dostawcą a odbiorcą wynikają ze współzależności w procesie wzajemnej wymiany, powodując, że interakcje prowadzą do współtworzenia wzajemnych wartości. Aż 88% badanych dostrzega korzyści w postaci zdolności do pomnażania wartości kapitału relacyjnego (24% na tak, 64% na raczej tak i 12% raczej nie).



Wykres 3. Korzyści z kapitału relacyjnego c.d.

Zródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wyniki empiryczne i ramy teoretyczne zaproponowane w badaniu mogą pomóc wyjaśnić, w jaki sposób budować udaną długoterminową współpracę w łańcuchu dostaw poprzez pryzmat korzyści, jakie daje kapitał relacyjny. Ma on wartość wówczas, gdy jego istnienie pomaga wykorzystać relacje międzyorganizacyjne do realizacji wspólnych celów i obustronnych korzyści w ramach współdziałania podmiotów.

W wyniku badań potwierdziła się teza, że kluczową zmienną w relacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw B2B jest założenie uwzględniające, że wewnętrzne zasoby i zdolności firmy w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej są pozytywnie powiązane z zewnętrznymi zasobami i zdolnościami będącymi w posiadaniu dostawców.

Konsekwencją tych zależności są wartości uzyskiwane ze współpracy opartej na silnym kapitale relacyjnym.

Współpraca w łańcuchu dostaw wykorzystująca kapitał relacyjny daje możliwość generowania korzyści finansowych. Pozwala na szacowanie przyszłych dochodów sprzyjających poprawie kondycji ekonomiczno-finansowej zaangażowanych w relacje podmiotów. Wartość użytkowa kapitału relacyjnego wyraża zdolność jego składników do sprawnego realizacji celów przedsiębiorstwa. Relacje uznaje się za wartościowe dla przedsiębiorstwa wówczas, gdy umożliwiają dostęp do zasobów, ich łączenie, wzbogacanie, formalny i nieformalny transfer oraz możliwość ich aktywowania w razie potrze-

by. Szczególnie ważna w czasach pandemii COVID-19 była możliwość pozyskiwania zasobów zewnętrznych w sytuacji niedoboru własnych zasobów.

Budowanie kapitału relacyjnego wymaga inwestycji w relacje – zazwyczaj silne więzi wymagają większych inwestycji. Zbywalność kapitału relacyjnego jest utrudniona, gdyż nie jest możliwe jego odsprzedanie czy wynajęcie innym podmiotom. Można go przekazać osobom będącym w bliskich relacjach. Kapitał relacyjny posiada zdolność do pomnażania swojej wartości. Wartościowaniu podlegają również rzadkość, oryginalność związków, relacji oraz ryzyko utraty lub poniesienia straty z tytułu niewłaściwej alokacji. Zanikowi częstotliwości kontaktów i interakcji towarzyszy spadek wartości kapitału relacyjnego. Specyficzny charakter kapitału relacyjnego wynika z jego niematerialnej postaci, trudno uchwytniej, niedającej się łatwo skwantyfikować i zmierzyć. Szczegółowe ustalenia między stronami relacji powodują, iż relacje stają się unikalne i niepowtarzalne dla współpracujących podmiotów, a ich przejęcie czy skopiowanie przez inne podmioty jest utrudnione. Relacje dają zaangażowanym podmiotom przywileje w dostępie do różnych zasobów, w tym wiedzy ukrytej, umiejętności czy uprzywilejowanego traktowania. Zaletą kapitału relacyjnego jest możliwość różnorodnego wykorzystania w ramach formalnych i nieformalnych powiązań w różnych miejscach i czasie. W sytuacji wykształcenia się silnych więzi pomiędzy zaangażowanymi podmiotami następuje przepływ wiedzy i informacji, a to może skutkować tworzeniem nowej, innowacyjnej oferty produktów. Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym – tworząc kapitał intelektualny. W porównaniu z kapitałem strukturalnym, będącym własnością przedsiębiorstwa, kapitał relacyjny przypisany do pracowników jest trudny do zarządzania i kontroli.

Niniejsza praca pozwala na szczegółowe zrozumienie zależności między kapitałem relacyjnym a współpracą rozwijaną pomiędzy dwoma lub więcej firmami w łańcuchu dostaw. Za pośrednictwem wzajemnie ukształtowanych relacji strony dążą do osiągnięcia wspólnych celów, dzieląc się wiedzą, odpowiedzialnością, aby poprzez wspólne podejmowanie decyzji osiągać korzyści i redukować koszty oraz kształtować efektywność łańcucha dostaw. Odpowiednie zarządzanie relacjami z kontrahentami może przyczynić się do poprawy jakości oferowanych produktów, dlatego jest to ważny element strategii firmy.

Zgodnie z wynikami badań, kapitał relacyjny jest kluczowym elementem efektywnej współpracy, gdyż ułatwia osiąganie obopólnych wartości, które trudno uzyskać w pojedynkę. Co więcej, badania ujawniają również mechanizm współpracy, który może prowadzić do ukształtowania się trwałych form współdziałania. W konsekwencji różnorodnych powiązań i interakcji budowane są trwałe związki (partnerskie relacje) oraz generowana jest wartość dająca satysfakcję zaangażowanym podmiotom. Wartościami, które warunkują współdziałanie, są otwarta komunikacja, zaangażowanie, zaufanie, szacunek i wzajemność, które rozwijają się poprzez interakcje między firmami

współpracującymi w łańcuchu dostaw. Odpowiednio ukształtowany kapitał relacyjny pozwala na wspólne rozwiązywanie problemów, skraca czas przepływu informacji między partnerami biznesowymi, sprzyja kreatywności w myśleniu i działaniu oraz otwartości na nowe możliwości. Ułatwia szybsze reagowanie na pojawiające się zmiany i okazje rynkowe. Zapewnia poczucie stabilności i trwałości relacji w łańcuchu dostaw.

Bibliografia

- Anh N.T.M., Hui L., Khoa V.D., Mehmood S. (2019), *Relational capital and supply chain collaboration for radical and incremental innovation: An empirical study in China*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, (31)4, <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2018-0423>.
- Antonowicz M. (2016), *Wyzwania logistyczne firm – elastyczne łańcuchy dostaw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255.
- Asree S., Cherikh M., Gopalan S. (2019), *The impact of supply chain responsiveness and strategic supply chain collaboration on innovation performance*, „International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling”, 10(2).
- Baum M., Schwens C., Kabst R. (2015), *A latent class analysis of small firms' internationalization patterns*, „Journal of World Business”, 50(4), 2. 754-768.
- Bendkowski J., Radziejowska G. (2011), *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Gliwice.
- Biggemann S. (2010), *Chapter 4. Understanding and modeling the dynamics of business-to-business relationships*, [in:] *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships and Interfirm Networks*, ed. A. Woodside, Vol. 16.
- Bontis N. (1998), *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision”, 36(2), doi:10.1108 / 00251749810204142.
- Bourdieu P. (1986), *The forms of capital*, [in:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, New York.
- Boyce W.S., Mundy R.A. (2017), *Practice or lip service: exploring collaboration perspectives in purchasing*, „IMP Journal”, 11(3), <https://doi.org/10.1108/IMP-05-2016-0009>.
- Camagni A. (2009), *Territorial capital and regional development*, [in:] *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, ed. R. Capello, P. Nijkamp, Northampton.
- Cao M., Zhan Q. (2011), *Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance*, „Journal of Operations Management”, 29(3), s. 163-180.
- Capello R. (2001), *Spatial and Sectoral Characteristics of Relational Capital in Innovation Activity*, ERSA conference papers ersa01p220, European Regional Science Association, <http://ideas.repec.org> [access: 21.09.2022].
- Coyle J., Bardi E., Langley C. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, Warszawa.
- Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wrocław.
- Danielak W. (2015), *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, [w:] *Determinanty rozwoju Polski: rynek pracy i demografia*, red. E. Kwiatkowski, B. Liberda, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa.
- Danielak W. (2020), *Zarządzanie wirtualnymi relacjami biznes to biznes (B2B) na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, [w:] *Czwarta rewolucja przemysłowa. Mity, paradygmaty i zastosowania*, red. Z Wojciechowski, P. Zaskórski, t. 2, *Wybrane obszary zastosowań idei Przemysłu 4.0*, Warszawa.
- Danielak W. (2021), *The impact of the COVID-19 pandemic on the activities of small enterprises on the example of business customers of a manufacturing company*, „Management”, 25(1), s. 155-171.
- Danielak W., Niewiadomski P. (2022), *Managerial competences in relation to management level - a survey among manufacturers in the sector of agricultural machinery*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, No 164, s. 37-53.
- Danielak W., Sobotkiewicz D. (2020), *Kształtowanie relacji biznesowych w łańcuchu dostaw na przykładzie małego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, Nr 82.

- Danielak W., Sobotkiewicz D. (2021), *Perspektywa ograniczonych możliwości rozwojowych w warunkach wpływu COVID-19 na jakość relacji B2B*, „Problemy Jakości”, nr 5, s. 9-14.
- De Souza O., Machado M.C., Telles R. (2017), *Governance influence on supply chain quality: a qualitative investigation in dairy industry*, „Academy of Management Proceedings” 1(1), s. 53-68.
- Duan Y., Liu H., Yang M., Chin T., Peng L., Russo G., Dezi L. (2022), *The moderating effect of corporate environmental responsibility on relational capital and green innovation: evidence from a knowledge-driven context*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2022-0101>.
- Duong L.N.K., Chong J. (2020), *Supply chain collaboration in the presence of disruptions: a literature review*, „International Journal of Production Research”, (58)11, s. 3488-3507.
- Golembka E. (1994), *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Poznań.
- Huk K. (2019), *Spójność organizacyjna w zarządzaniu łańcuchem dostaw – identyfikacja kluczowych obszarów*, [w:] *Systemy logistyczne nowe trendy i kierunki*, red. K. Witkowski, K. Huk, Z. Patora-Wysocka, „Studia i Monografie”, nr 107, s. 55-63.
- Kolasińska-Morawska K. (2012), *Zarządzanie logistyczne*, Łódź.
- Krawczyk S. (2001), *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Warszawa.
- Lara F.J., Salas-Vallina A. (2017), *Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organizational learning*, „Journal of Business Research”, 79, s. 152-160.
- Majewska M., Szulczyńska U. (2012), *Innowacje przyrostowe jako źródło postępu technologicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr (702)87, s. 101-109.
- Michalczyk G. (2009), *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Warszawa.
- Mroczko F. (2016), *Logistyka*, Wałbrzych.
- Nogalski B., Czapiewski R. (2022), *Zmienność modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 31-38.
- Pachura P. (2017), *Identyfikacja relacji organizacyjnych w kontekście ontologii przestrzeni*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176), s. 41-52.
- Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Kapitał intelektualny organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Warszawa.
- Piocha S., Dyczkowska J. (2012), *Zarządzanie łańcuchem dostaw – logistyka zaopatrzenia*, „Logistyka”, nr 5.
- Rostkowski T. (2006), *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Warszawa.
- Rozkwitalska M., Basinska B.A., Okumus F., Karatepe O.M. (2022), *The effects of relational and psychological capital on work engagement: the mediation of learning goal orientation*, „Journal of Organizational Change Management”, 35(3), <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0222>.
- Stańczyk-Hugiet E. (2017), *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176), .
- Staszek vel Staszewski R. (2022), *Różnice w podejściach do badania zaufania międzyorganizacyjnego w literaturze polskojęzycznej i angielskiej*, „e-mentor”, nr 3.
- Szafrański M., Stachurski T. (2022), *Zastosowanie kart kontrolnych do monitorowania zmian na rynku kompetencji pracowniczych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Szałko B. (2021), *Kapitał relacyjny jako kluczowy czynnik sukcesu małych przedsiębiorstw na przykładzie sektora przemysłów kreatywnych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Śliwczyński B., Koliński A. (2013), *Organizacja i monitorowanie procesów dystrybucji*, Poznań.
- Touboullic A., Walker H. (2015), *Love me, love me not: a nuanced view on collaboration in sustainable supply chains*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, vol. 21.
- Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Villena V.H., Revilla E., Choi T.Y. (2011), *The dark side of buyer-supplier relationships: a social Capital perspective*, „Journal of Operations Management”, 29(6), s. 561-576.
- Yu Y., Huo B. (2018), *Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences*, „Supply Chain Management: An International Journal”, (23)3, <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2017-0280>.

Żukowska J., Kołodziejczyk D., Mechło P. (2018), *Problemy definicyjne kapitału relacyjnego w literaturze zarządzania*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie”, nr (14)351, s. 9-21.

CZĘŚĆ II

**Współpraca
naukowo-biznesowa,
social media, kultura –
jakość, efektywność
a kryzys** 

Karolina Gębska

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

EFEKTYWNOŚĆ WSPÓŁPRACY NAUKOWO-BIZNESOWEJ NA TLE PANDEMII COVID-19 W POLSCE

STRESZCZENIE: Pandemia COVID-19 w latach 2019–2021 stała się wyzwaniem dla gospodarek wszystkich krajów ze względu na rozwiązania, które miały spowodować brak możliwości transmisji choroby między ludźmi. Jednym z narzędzi proponowanych przez jednostki administracyjne i służby medyczne był lockdown i stagnacja całej gospodarki. Sektorem, który szczególnie potrzebował wsparcia naukowo-biznesowego był ten dotyczący ochrony zdrowia i życia ludzkiego. Efektem takiej współpracy jest tempo, w jakim powstały szczepionki na chorobę SARS-CoV-2 wywołaną koronawirusem. W pierwszej części artykułu zdefiniowana została efektywność jako miernik współpracy między obszarami nauki i biznesu i porównana z innymi, bliskoznacznymi pojęciami. W kolejnej części przedstawiona została współpraca naukowo-biznesowa w czasie pandemii COVID-19 oraz to jakie skutki ona poczyniła. Przedstawione zostały również przykłady efektywnej współpracy tych dwóch obszarów w omawianym czasie. Celem niniejszego artykułu jest próba zdefiniowania pojęcia efektywności w kontekście współpracy naukowo-biznesowej oraz podsumowanie działań realizowanych w czasie pandemii koronawirusa mającej początek w 2019 roku.

SŁOWA KLUCZOWE: współpraca, nauka-biznes, zarządzanie, pandemia

Effectiveness of scientific and business cooperation against the background of the COVID-19 pandemic in Poland

ABSTRACT: The COVID-19 pandemic in 2019–2021 became a challenge for the economies of all countries due to solutions that were supposed to prevent the disease from transmitting between people. One of the tools proposed by administrative units and medical services was a lockdown and stagnation of the entire economy. The sector that particularly needed scientific and business support was the one related to the protection of human health and life. The result of such cooperation is the speed at which vaccines for the SARS-CoV-2 disease caused by the coronavirus were developed. In the first part of the article, effectiveness is defined as a measure of cooperation between the areas of science and business and compared with other, related concepts. The next part presents scientific and business cooperation during the COVID-19 pandemic and its effects. Examples of effective cooperation between these two areas during the discussed period were also presented. The aim of this article is to try to define the concept of effectiveness in the context of scientific-business cooperation and to summarize the activities carried out during the coronavirus pandemic that began in 2019.

KEYWORDS: cooperation, science-business, management, pandemic

Wstęp

Współpraca naukowo-biznesowa jest znacząca dla wielu dziedzin życia w społeczeństwie. Od niej zależy postęp technologiczny całego społeczeństwa, jakość wytwarzanych produktów spożywczych, a także poziom edukacji. Najważniejszym jednak czynnikiem, z punktu widzenia rozwoju technologicznego i dobra społeczeństwa, jest medycyna. Od jej postępu i rozwoju jednostek medycznych zależy zdrowie ludzkie. Udowodniła to pandemia COVID-19, w której jedynym sposobem na zmniejsz-

szenie rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2 było wynalezienie w krótkim czasie szczepionki i zaaplikowanie jej w krótkim czasie jak największej części społeczeństwa.

Efektywność współpracy naukowo-biznesowej w świetle opracowań literaturowych

Efektywność wiąże się z realizacją przedsięwzięcia. Jeśli jest ona duża, można stwierdzić, że zakończone ono zostało sukcesem. Z kolei jeśli efektywność jest niższa, można wnioskować, że na jakichś etapach tworzenia przedsięwzięcia zaszło niepowodzenie.

Chcąc przeanalizować efektywność współpracy naukowo-biznesowej, należy rozważyć pojęcie efektywności. Jest to pojęcie szeroko opisywane w literaturze, ma charakter interdyscyplinarny. Im więcej punktów odniesienia przyjmuje pojęcie efektywności, tym szerzej jest ona definiowalna. Według Andrzeja Jakiego (2012, s. 128) wyróżnia się kilka jej rodzajów:

- a) efektywność rzeczowa – polegająca na realizacji misji organizacji,
- b) efektywność ekonomiczna – polega na badaniu relacji: uzyskane efekty – poniesione nakłady, ocenia opłacalność finansową przedsięwzięcia,
- c) efektywność techniczno-produkcyjną – odnosi się do optymalnego doboru i alokacji zasobów finansowych,
- d) efektywność środowiskowa – powstała wraz z rozwojem nauk o środowisku, rozwija tę koncepcję o nowe aspekty zarządzania środowiskiem,
- e) efektywność opierająca się na jakości – odnosi się do definiowania jakości i poszerzania jej,
- f) efektywność społeczna – związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,
- g) efektywność etyczno-kulturowa – tworzy i utrwała przyjęte już normy etyczne, zespół zasad o charakterze moralnym; jej zadaniem jest porządkowanie i organizowanie pracy społecznej, której najważniejszym elementem są ludzie,
- h) efektywność behawioralna – koncentruje się na realizacji celów, oczekiwań i aspiracji ludzi znajdujących się wewnątrz organizacji.

Spośród wymienionych, w kontekście zarządzania procesem, jakim jest współpraca naukowo-biznesowa, przyporządkować można takie rodzaje efektywności jak: efektywność ekonomiczną, techniczno-produkcyjną, opierającą się na jakości i behawioralną. Ekonomiczna wiąże się z opłacalnością finansową przedsięwzięć. Efektywność techniczno-produkcyjna dobiera i alokuje w sposób optymalny środki finansowe na dane przedsięwzięcie. W przypadku współpracy naukowo-biznesowej przyporządkować jej można proces pozyskiwania i przeznaczania na konkretne działania środków finansowych, w tym na wszelkie inwestycje i działalność innowacyjną, w tym działania laboratoriów naukowo-badawczych. Efektywność opierająca się na jakości definiuje

jakość współpracy naukowo-badawczej, która jest czynnikiem niemierzalnym. W tym przypadku mierzona jest jakość relacji między partnerami. Efektywność behawioralna bierze na celownik oczekiwania co do współpracy pracowników. Ich czynnik ludzki, taki jak osobiste aspiracje i ambicje czy suma osobistych doświadczeń, mierzy efektywność jako stopień realizacji osobistych celów i satysfakcji z realizowania wyznaczonych w ramach projektu przedsięwzięć.

Do jednej z wielu cech, której można przypisać efektywne działanie, zalicza się skuteczność realizowanych działań w zaplanowanym tempie i z jak najlepszym efektem. Często pojęcie efektywności jest mylnie interpretowane i zastępowane pojęciem skuteczności. Skuteczność analizowana przez wiele wymiarów interpretacyjnych jest pojęciem szerszym, co przedstawione zostało w poniższej tabeli.

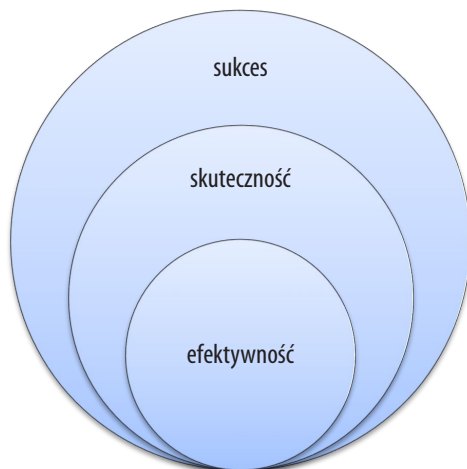
Tabela 1. Różnice w pojęciach efektywności i skuteczności

Kryterium	Efektywność	Skuteczność
Sposób pomiaru	Analiza stosunku wejścia do wyjścia	Koncepcja o charakterze wielowymiarowym, nie da się zmierzyć za pomocą jednego kryterium
Charakter pomiaru	Wynik mierzony w roboczogodzinie, zysk mierzony w złotówkach (walucie) ze sprzedaży, konsumpcja wejścia przez jednostkę	Problematyczność w pomiarze (np. trudno jest oszacować szanse przeżycia w organizacji)
Charakter czynnika	Związane z aspektem ekonomicznym i technicznym	Bierze pod uwagę strukturę organizacji, jej filozofię, styl przywództwa, jaki w niej dominuje, prowadzone polityki, procesy i systemy w niej zachodzące, przynależność do organizacji, obywatelskie zachowania w organizacji, rozwój synergii w celu przeżycia i wzrostu w konkurencyjnym środowisku
Zależność koncepcji	Koncepcja wąska, będąca elementem skuteczności	Koncepcja szeroka, obejmująca cechy sprawności
Osadzenie w czasie	Aktualne, dotyczy aktualnych zjawisk i procesów	Zaplanowane, posiadające cechy futurystyczne
Ukierunkowanie działań	Operacje prowadzone są w sposób ukierunkowujący na cel	Poziom, stopień, w jakim osiągnane są poszczególne cele

Źródło: Pyszka 2015, s. 19.

Z punktu widzenia sposobu pomiaru, efektywność mierzona jest stosunkiem wejścia do wyjścia. Inaczej: jest to analiza efektów przed przedsięwzięciem i po jego realizacji. Jeśli rezultat jest ten sam, przedsięwzięcie nie zostaje zrealizowane z sukcesem. Z kolei skuteczność jest pojęciem na tyle szerokim, że jest niemierzalna. Efektywność pod względem charakteru pomiaru jest pojęciem lepiej sprecyzowanym. Posiada ściśle określone wskaźniki, jak roboczogodziny czy osiągnany zysk. Skuteczność z kolei nie precyzuje tak konkretnie wyniku realizowanych działań. Charakter czynnika definiującego oba pojęcia bardziej precyzyjnie został opisany w przypadku pojęcia efektywności. Definiowana

jest ona tylko z punktu widzenia ekonomicznego i technicznego. Skuteczność obejmuje obszar funkcjonowania organizacji, stylu zarządzania itp. Efektywność uznawana jest za koncepcję wąską, mało definiowalną. Natomiast skuteczność jest koncepcją szeroko rozumianą, której cechy sięgają pojęcia sprawności. Efektywność koncentruje się na działaniach realizowanych na bieżąco, osadzonych w czasie rzeczywistym.



Rysunek 1. Korelacja między sukcesem, skutecznością i efektywnością
Źródło: Bukłaha 2012, s. 26.

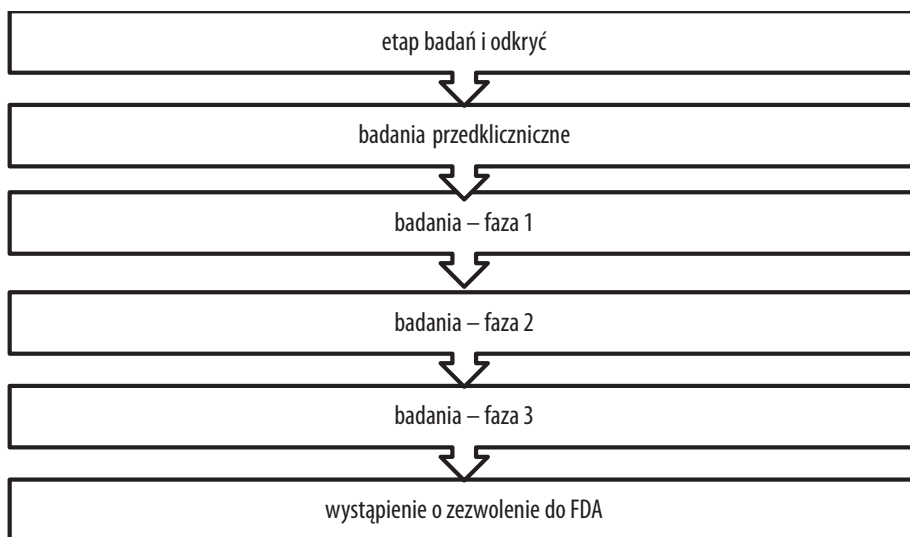
Skuteczność z kolei dotyczy działań, które są zaplanowane, osadzone w realiach przyszłości. Kierunkiem, jaki towarzyszy realizacji działań efektywnych, jest zamierzony cel. Z kolei skuteczność opiera się na poziomach i etapach z realizacji działań. Chcąc zobrazować korelację między pojęciami skuteczności a efektywności, postanowiono na rysunku 1 dodać pojęcie sukcesu, czyli efektu realizowanych działań zakończonego powodzeniem.

Najszerzym z trzech opisywanych pojęć jest sukces, który definiowalny jest też jako wynik działania skutecznego i efektywnego. Skuteczność z kolei jest pojęciem szerszym, mającym cechy efektywności.

Podsumowując, pojęciem bardziej definiowalnym jest efektywność. Rodzi to w takim razie przypuszczenie, że efektywność jest szerzej opisanym pojęciem pod względem opracowywanych kryteriów. Skuteczność nosi znamiona efektywności. Z punktu widzenia współpracy naukowo-biznesowej pojęcie efektywności jest bardziej trafnym pojęciem od skuteczności, gdyż koncentruje się na bieżąco realizowanych działaniach i wraz z nimi ukierunkowana jest na cel.

Efektywność współpracy naukowo-biznesowej w kontekście pandemii COVID-19 w Polsce

Współpraca naukowo-biznesowa w czasie trwania pandemii była kluczowa dla osiągnięcia kamienia milowego w walce z pandemią. Początkiem stabilizacji wskaźników pandemicznych i luzowania wymogów sanitarnych było wynalezienie szczepionki przeciwko chorobie COVID-19. Zatem efektywność współpracy naukowo-biznesowej w kontekście pandemii COVID-19 interpretować należy jako konieczność szybkiego wynalezienia szczepionki na chorobę wywoływaną wirusem SARS-CoV-2. W tym przypadku współpraca naukowo-biznesowa przybrała charakter zadania zleconego opartego na formule partnerstwa publiczno-prywatnego. By rozpocząć badania nad szczepionką, potrzebna była gotowość przedstawicieli sektora B+R do szybkiego wdrożenia prac nad projektem oraz zwiększona liczba nakładów finansowych.



Wykres 1. Etapy prowadzenia prac nad szczepionką opartą na technologii mRNA
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Connecticut Department of Public Health 2023.

Na etapie badań i odkryć testowano pomysł na szczepionkę. Ten realizowany był już wcześniej, to znaczy przed omawianą pandemią, na bazie wcześniejszych doświadczeń z wirusem SARS. Etap badań przedklinicznych dotyczył prac laboratoryjnych i badań na zwierzętach opartych na problemie badawczym: jak działa opracowywana szczepionka? Na tym etapie rozważania dotyczyły względów bezpieczeństwa dla organizmu ludzkiego. Ten etap również realizowany był przed wybuchem pandemii (etap opracowywania technologii mRNA). W pierwszej fazie badań aplikowano produkt pierwszej grupie ochotników (przedział 20-100 osób), która nie była narażona na chorobę COVID-19.

Kolejne badania poszerzały grono osób o te będące w różnym stanie zdrowia i o różnych cechach demograficznych. Następnym krokiem poszerzał grupę osób objętych badaniem do kilku tysięcy. Najważniejszą jego częścią było otrzymywanie informacji zwrotnej od osób, które preparat otrzymały. Dotyczyła ona skuteczności szczepionki, skutków ubocznych oraz dodatkowych danych dotyczących bezpieczeństwa. Ostatnim etapem było wystąpienie o zgodę do Agencji Żywności i Leków, która dokonując analizy danych i ich oceny, decyduje, czy szczepionkę można zatwierdzić lub autoryzować na terytorium Stanów Zjednoczonych (Connecticut Department of Public Health 2023).

Przykładem polskiej współpracy naukowo-biznesowej w rozwiniętej już fazie pandemii jest stworzenie polskiego testu różnicującego COVID-19 i grype spośród innych infekcji wirusowych – tzw. testu „combo”. Jest to kooperacja powstała w wyniku badań Instytutu Chemii Bioorganicznej Polskiej Akademii Nauk, Polpharmy i Medicofarmy. Celem powstania takiego testu w aspekcie strategicznym jest odciążenie polskiego systemu ochrony zdrowia od zagrożenia związanego z nałożeniem się w tym samym czasie zbyt dużej liczby zainfekowanych ludzi wirusem SARS-CoV-2, którym konieczne będzie udzielenie pomocy w zakresie hospitalizacji szpitalnej (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2020).

W celu przeanalizowania wpływu pandemii na współpracę naukowo-biznesową sporządzono dwa raporty za okres przed pandemią i po niej. Przedsiębiorstwa w każdym z nich każdego roku zostały zapytane o częstotliwość i warunki podejmowania współpracy z różnymi grupami organizacji, których misją jest wspieranie działalności badawczo-rozwojowej o charakterze innowacyjnym. Pierwsze zestawienie stworzone zostało w roku rozkwitu pandemii w Polsce. Przedsiębiorstwa podzielono na grupy, których kryterium była ich wielkość.

Tabela 2. Nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw z doświadczeniem prac innowacyjnych z grupami wsparcia współpracy naukowo-biznesowej w roku 2020

Grupy organizacji	Poziom częstotliwości nawiązywania współpracy				
	Mikro firmy	Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy	Ogółem
Firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, instytucje B+R	3	11	7	15	4
Szkoły wyższe	1	4	17	13	2
Instytuty badawcze	0	0	4	11	1
Jednostki PAN	1	6	3	9	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2020, s. 76.

Przedsiębiorstwa konsultingowe, laboratoria komercyjne i instytucje B+R cieszyły się największym powodzeniem wśród przedsiębiorstw małych i dużych. Z kolei przedsiębiorstwa średnie w tym okresie najczęściej nawiązywały współpracę z uczelniami

wyższymi. Drugą grupą z kolei były duże firmy, które dominują w ilości współprac z instytucjami badawczymi. Współpracę z jednostkami Polskiej Akademii Nauk deklarowało najwięcej dużych organizacji, co wynikać może z faktu posiadania większych środków finansowych oraz chęci tworzenia unikalnych rozwiązań. Niską aktywnością w tej kwestii cechują się mikrofirmy, choć zauważalna była tendencja do korzystania z usług jednostek konsultingowych przez małe firmy.

Przedsiębiorstwa cechują się różnorodnymi formami aktywności i podejściem do działań o cechach innowacyjnych. Suma doświadczeń, tych pozytywnych i negatywnych, wynikłych z prac nad nimi, stanowi następnie o otwartości przedsiębiorców na realizację kolejnych przedsięwzięć. W 2022 r. sporządzone zostało kolejne badanie. Autorzy corocznych raportów badają innowacyjność polskich przedsiębiorstw, a zwłaszcza skłonność polskich przedsiębiorców do kooperacji naukowo-biznesowej na podstawie wspólnie realizowanych przez nich przedsięwzięć. W związku z tym raport „Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw – edycja 2022” wyróżnia trzy kategorie przedsiębiorstw skłonnych do podejmowania działań innowacyjnych:

- a) firmy innowacyjne – przedsiębiorstwa, które regularnie realizują przedsięwzięcia innowacyjne i są w tego typu zadaniach skuteczne,
- b) nieskuteczni innowatorzy – przedsiębiorstwa, które przerwały, zaniechały lub też nie były w stanie dokończyć realizowanego do pewnego etapu projektu innowacyjnego. Przejawiali oni istotną zależność: im większy był stopień zaawansowania realizowanych projektów, tym większa była szansa na jego niepowodzenie (Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju 2022),
- c) firmy nieaktywne innowacyjnie – przedsiębiorstwa niepodejmujące żadnej aktywności o charakterze innowacyjnym.

Jeśli chodzi o poziom częstotliwości nawiązywania współpracy z innymi podmiotami, tu wskazane do badania zostały dwie grupy (tab. 3). Firmy nieaktywne innowacyjnie, z uwagi na brak współprac, nie zostały wzięte pod uwagę przy prezentacji tego wskaźnika.

Tabela 3. Nawiązywanie współpracy przedsiębiorstw z doświadczeniem prac nad innowacjami z grupami wsparcia współpracy naukowo-biznesowej w roku 2022

Grupy organizacji	Poziom częstotliwości nawiązywania współpracy	
	Firmy innowacyjne	Nieskuteczni innowatorzy
Jednostki sektora publicznego, w tym NCBiR, PARP	26,1%	30,7%
Sektor nauki (szkoły wyższe, instytuty badawcze oraz PAN)	4,2%	4,9%
Klustry	2,9%	5,9%
Instytucje otoczenia biznesu (np. parki technologiczne, centra przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, akceleratory)	2,3%	0,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2022, s. 62.

Przedstawiciele każdej z grup zostali zapytani o to, jak zmieniały się wskaźniki ekonomiczne w przedsiębiorstwie. Spośród wszystkich grup organizacji wsparcia współpracy naukowo-biznesowej największym powodzeniem cieszyły się jednostki sektora publicznego. Tu większą częstotliwością interakcji z tymi organizacjami wykazywali się nieskuteczni innowatorzy. Dużo niższym powodzeniem w kwestii współpracy cieszyły się szkoły wyższe, przy czym nieskuteczni innowatorzy częściej podejmowali tę współpracę. Najmniejszym powodzeniem w kwestii chęci współpracy wykazywały instytucje otoczenia biznesu. Zauważalne jest, że większą częstotliwością współpracy z powyższymi jednostkami wykazywali się nieskuteczni innowatorzy, co może świadczyć o większej liczbie niepowodzeń tych współprac.

Przedstawiciele poszczególnych grup przedsiębiorstw zostali zapytani również w okresie kończącym obostrzenia pandemiczne o to, jak zmieniały się wskaźniki ekonomiczne w każdej grup. Jest to dość istotne w kontekście prognozowania perspektyw otwartości na współpracę naukowo-biznesową.

Tabela 4. Wzrost wskaźników ekonomicznych w różnych grupach przedsiębiorstw

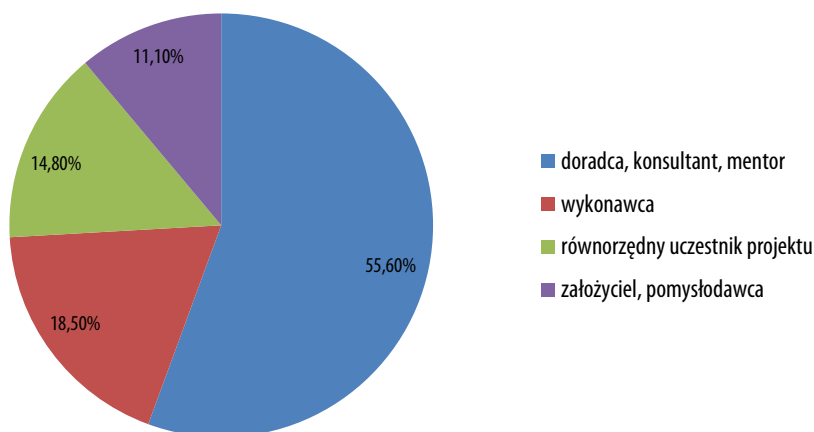
Zatrudnienie	Firmy innowacyjne	Nieskuteczni innowatorzy	Firmy nieaktywne innowacyjnie
		2,1%	0,8%
Średni poziom wynagrodzeń w firmie	9,4%	6,9%	7,5%
Koszty prowadzenia działalności gospodarczej	58,4%	67,2%	57,3%
Przychody	13,6%	17,7%	15%
Zyski	13,1%	19,1%	16,9%
Pozycja firmy na rynku	7,4%	11,8%	7,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2022, s. 93.

Największy wzrost zatrudnienia, czyli 2% osiągnęły firmy innowacyjne. Analogicznie kształtowały się wskaźniki dotyczące średniego poziomu wynagrodzeń. Drugie z kolei były firmy nieaktywne innowacyjnie. Koszty prowadzenia działalności najbardziej wzrosły u nieskutecznych innowatorów, ale u nich również najczęściej wzrastały przychody i zyski oraz pozycja na rynku.

Szukając odpowiedzi na to, dlaczego tak małym powodzeniem cieszy się współpraca uczelni wyższych z partnerami w celach wprowadzania innowacji, trzeba zadać pytanie o to, jaką rolę w tego typu partnerstwach odgrywają. Na zlecenie Instytutu Staszica został sporządzony raport, w którym wskazano cztery role, jakie mogą objąć uczelnie wyższe w kolektywach publiczno-prywatnych (wyk. 2): doradcy, konsultanta i mentor, wykonawcy, równorzędnego uczestnika projektu i założyciela-pomysłodawcy.

Z wykresu wynika, że uczelnie wyższe najczęściej obejmują rolę doradcy, konsultanta i mentora: taką odpowiedź wskazało 55,6% badanych przedsiębiorstw. Drugą z kolei rolę



Wykres 2. Podział ról przedstawicieli świata nauki we współpracy ze start-upami

Źródło: Domańska, Rachoń 2021, s. 15.

była rola wykonawcy (18,5%). Domniemywać można, że uczelnie wyższe pełniły rolę jednostki bardziej doświadczonej w realizacji projektów o charakterze start-upowym. Wynika więc z tego, że większość uczelni wyższych nie było czynnie zaangażowanych we współpracę w projekcie. Jako doradcy, konsultanci i mentorzy nie były też one uwzględniane w roli równorzędnego partnera projektowego.

Podsumowanie

Od współpracy środowisk nauki i biznesu w trakcie pandemii COVID-19 oczekiwano szybkiego i efektywnego wynalezienia sposobów na walkę z tą chorobą. Przytaczane działania, takie jak szybkie wynalezienie szczepionki i w krótkim czasie dystrybuowanie jej na cały świat czy też wynalezienie polskiego testu sekwencjonującego COVID-19 od grypy, są dowodem na skuteczność, a przede wszystkim na efektywność prowadzonych działań. Czynnikiem, który zwiększył efektywność prowadzonych prac badawczych, była nadrzędność tego jednego zadania nad innymi oraz jednolity cel, poczucie realizowania wspólnej misji między przedstawicielami obu grup.

Bibliografia

- Bukłaha E. (2012), *Sukces, skuteczność, efektywność w zarządzaniu projektami*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 113, s. 24-34.
- Domańska A., Rachoń H. (2021), *Współpraca nauki z biznesem w perspektywie ekosystemu polskich start-upów i parków technologicznych. Wpływ COVID-19 na rozwój i perspektywy dla tej współpracy*, Warszawa.
- Jaki A. (2012), *Mechanizmy procesu zarządzania wartością pracownika*, Kraków.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2020), *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw – wyniki czwartej edycji badania 2020*, Warszawa.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2022), *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw – wyniki czwartej edycji badania 2022*, Warszawa.

Pyszka A. (2015), *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230, s. 13-25.

Źródła internetowe

Connecticut Department of Public Health 2023, https://portal.ct.gov/-/media/Coronavirus/Community_Resources/Vaccinations/Print-Materials/Fact-Sheets/Development_Polish.pdf [dostęp: 10.04.2023].

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2020), *Polski test różnicujący COVID-19*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/pierwszy-polski-test-roznicujacy-covid-19/>, [dostęp: 15.04.2023].

Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, *Innowacje jako skuteczna droga rozwoju polskich przedsiębiorstw. Już 4 na 5 firm podejmuje działalność innowacyjną*, <https://pfr.pl/aktualnosci/innowacje-jako-skuteczna-droga-rozwoju-polskich-biznesow-juz-4-na-5-firm-podejmuje-aktywnosc-innowacyjna.html> [dostęp: 10.04.2023].

Monika Inków

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

WYKORZYSTANIE SOCIAL MEDIA MARKETING W ODNIESIENIU DO POKOLENIA Z

STRESZCZENIE: W dobie coraz szybszego rozwoju technologicznego, rośnie liczba abonentów, użytkowników i reklamodawców wykorzystujących Internet. Coraz częściej badacze podkreślają również, że Internet wspiera skuteczną promocję przedsiębiorstwa, pozwala budować oraz umacniać relacje z klientami. Pokolenie Z, to z kolei pokolenie, o którym można powiedzieć, że nie pamięta przedinternetowej rzeczywistości. Jest ono otwarte na nowe technologie, pozostaje stale on-line, w ciągłym kontakcie z innymi na wielu platformach społecznościowych. Marketing w mediach społecznościowych wykorzystuje to, że pokolenie Z jest zawsze on-line i w ten sposób buduje relacje z konsumentami, zatem celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji social media marketing w odniesieniu do pokolenia Z, w świetle istniejącej literatury.

SŁOWA KLUCZOWE: social media marketing, social media, pokolenie Z

The use of social media marketing in relation to Generation Z

ABSTRACT: In the era of accelerating technological development, the number of subscribers, users and advertisers using the Internet is growing. More and more often, researchers also emphasize that the Internet supports the effective promotion of a company and allows for building and strengthening relationships with customers. Generation Z, in turn, is a generation that can be said to have no memory of the pre-internet reality. It is open to new technologies, remains constantly online and in constant contact with others on many social media platforms. Social media marketing takes advantage of the fact that Generation Z is always online and thus builds relationships with consumers, therefore the aim of this study is to present the concept of social media marketing in relation to Generation Z in the light of existing literature.

KEYWORDS: social media marketing, social media, Generation Z

Wstęp

Systematyczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, rozwój społeczeństwa informacyjnego, a także postępująca globalizacja rynków wymuszają na przedsiębiorstwach ciągłe dostosowywanie się do nowych warunków działania. Z uwagi na to, że internet jest kluczowym kanałem komunikacyjnym, nowe media stały się obecnie istotnym obszarem działalności marketingowej przedsiębiorstw. Dodać warto, że wraz z rozwojem internetu wzrasta liczba abonentów, użytkowników oraz reklamodawców, co powoduje, że wspomaga on prowadzenie skutecznej promocji przedsiębiorstw. Jak zauważa Magdalena Grębosz, budowanie oraz umacnianie relacji z konsumentami jest obecnie możliwe dzięki możliwości współtworzenia wartości dodanej dla konsumenta w ramach działań marketingu społecznościowego (social media marketing), który jest obecnie prężnie rozwijającą się formą marketingu internetowego, zaliczanego do Web 2.0 – trendu opartego na specyficznej, dwukierunkowej formie przekazu dokonywanego przy wykorzystaniu mediów społecznościowych (Grębosz, Siuda 2016).

Pokolenie, dla którego normą jest korzystanie z nowoczesnych urządzeń informacyjnych oraz komunikacyjnych, jest określane obecnie mianem generacji Z lub pokolenia Z. Przenośny komputer oraz telefon stały się nieodłącznym elementem życia osób tworzących to pokolenie, otwarte na wszelkie nowe formy komunikacji. Zauważyć jednak trzeba, że badania wśród pokolenia Z nie są tak powszechne, jak badania pokoleń X i Y (Frąckiewicz, Grzesiuk 2016), dlatego też celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji social media marketing w odniesieniu do pokolenia Z w świetle istniejącej literatury.

Charakterystyka pokolenia Z

Jakkolwiek człowiek jest jednostką, zauważyć można, że badacze podejmowali wiele prób dotyczących wprowadzenia pewnych uogólnień oraz zdefiniowania różnych grup ludzi. Jednym z wyników tych działań jest powstanie terminu „pokolenie”, które zostało zdefiniowane przez Betty Kupperschmidt (2000) jako grupa, którą łączy data urodzenia, lokalizacja, wiek oraz ważne wydarzenia życiowe, które miały miejsce na krytycznych etapach rozwoju danej grupy.

Jak zauważa Anna Dolot (2018), spędzenie życia w sprawiedliwych warunkach, narażenie na te same wydarzenia, a także bycie pod wpływem podobnych technologii może wywrzeć na tyle duży wpływ na ludzi, że będą myśleć, podejmować decyzje oraz zachowywać się w podobny sposób.

Zauważyć również warto, że do oznaczenia różnych pokoleń nie wykorzystuje się znormalizowanych nomenklatur. Różni badacze często w różny sposób określają różne pokolenia (Reeves, Oh 2008; Desai, Lele 2017) i, co istotne, trwa spór wśród badaczy, w jaki sposób ustalać rozpiętość przedziałów wiekowych charakteryzujących członków poszczególnych pokoleń (Aniszewska 2015; Bednarska, Grobelna 2017) (tab. 1).

Po przeanalizowaniu tabeli 1 zauważyć można, że nie ma wśród autorów konsensusu odnośnie granic poszczególnych pokoleń. Jednak jak zauważa A. Dolot (2018), największy problem pojawia się przy definiowaniu granic pokolenia Z. Część autorów uważa, że tworzą je osoby urodzone po roku 1990 (np. Świerkosz-Hołyśz 2016; Żarczyńska-Do-biesz, Chomątowska 2014; Wiktorowicz, Warwas 2016), Robert Half (2015 – urodzeni od 1990 do 1999 roku, Bruce Tulgan (2009) zaś wskazuje na lata 1991-2000. Z kolei James Emery White (2017) oraz Anthony Turner (2013) są, co prawda, zgodni co do dolnej granicy pokolenia, przyjmując za nią rok 1993, znacznie natomiast różnią się między sobą w kwestii górnej granicy: White wskazuje na rok 2012, podczas gdy Turner na rok 2005. Część badaczy wskazuje również, że do pokolenia Z należą wszyscy urodzeni od roku 1995 (np. Opolska-Bieleńska 2016; Ensari 2017; Dudek 2017).

Elizelle Juaneé Ciliers wskazała, że typologia pokoleń jest dobrze znana i opisana w różnych źródłach. Na podstawie istniejących typologii autorka wskazała, że obecnie identyfikuje się pięć ogólnych pokoleń:

Tabela 1. Wyróżnione pokolenia wraz z ich granicami

Autor	Wyróżnione pokolenia i ich granice				
Tapscot 2009	–	Pokolenie Baby Boom, urodzeni w latach 1946-1964	Generation, urodzeni w latach 1965-1975	Digital Generation, urodzeni w latach 1976-2000	–
Howe, Strauss 2000	Ciche pokolenie, urodzeni w latach 1925-1943	Pokolenie boomu, urodzeni w latach 1943-1960	13. pokolenie, urodzeni w latach 1961-1981	Pokolenie milenijne, urodzeni w latach 1982-2000	–
Zemke et al. 2000	Weterani, urodzeni w latach 1922-1943	Baby boomers, urodzeni w latach 1943-1960	Gen-Xers, urodzeni w latach 1960-1980	Nexters, urodzeni w latach 1980-1999	–
Lancaster, Stillman 2002	Tradycjoniści, urodzeni w latach 1900-1945	Baby boomers, urodzeni w latach 1946-1964	Pokolenie X, urodzeni w latach 1965-1977	Pokolenie milenijne, Echo Boomer, Pokolenie Y, Baby Busters, Następne pokolenie, urodzeni w latach 1981-1999	–
Martin, Tulgan 2002	Ciche pokolenie, urodzeni w latach 1925-1942	Baby boomers, urodzeni w latach 1946-1960	Pokolenie X, urodzeni w latach 1965-1977	Milenialsi, urodzeni w latach 1978-2000	–
Oblinger, Oblinger (eds) 2005	Dojrzały, urodzeni przed rokiem 1946	Baby boomers, urodzeni w latach 1947-1964	Gen-Xers, urodzeni w latach 1967-1980	Milenialsi, urodzeni w latach 1981-1995	Post Millenials
Cilliers 2017	Tradycjoniści, urodzeni w latach 1928-1944	Pokolenie Baby Boomer, urodzeni w latach 1945-1965	Pokolenie X, urodzeni w latach 1965-1979	Pokolenie Y, urodzeni w latach 1980-1995	Pokolenie Z, urodzeni od roku 1995

Źródło: S.P. Desai, V. Lele (2017), *Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students*, „Journal of Commerce & Management Thought”, Vol. 8-4, s. 802-815, DOI: 10.5958/0976-478X.2017.00050.7; E.J. Cilliers (2017), *The challenge of teaching generation Z*, „People. International Journal of Social Sciences”, 3(1), s. 188-198. DOI: 10.20319/pijss.2017.31.188198.

- tradycjoniści urodzeni w latach 1928-1944, którzy cenią takie wartości jak autorytet oraz odgórne podejście do zarządzania,
- pokolenie Baby Boomers, urodzone w latach 1945-1965, które przejawia tendencje do pracoholizmu,
- pokolenie X, urodzone w latach 1965-1979, czujące się swobodnie z autorytetem, postrzegające równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym jako ważną,
- pokolenie Y, urodzone w latach 1980-1995, dorastające w dobrobycie, obeznane z technologią,
- pokolenie Z, urodzone po 1995 roku, które ma dopiero wejść na rynek pracy, jest tak zwanymi tubylcami cyfrowymi, szybkimi decydentami posiadającymi duże kontakty (Cilliers 2017).

Przechodząc do analizy pokolenia Z, zauważyć można, że pokolenie to różni się demograficznie od każdego poprzedniego pokolenia. Osoby do niego należące na ogół urodziły się ze starszych matek, mieszkają w mniejszych rodzinach oraz posiadają najmniej rodzeństwa w porównaniu do poprzednich pokoleń. Reprezentanci pokolenia Z urodzili się w czasach, kiedy całkowita liczba urodzeń na kobietę spadła poniżej 2. Co więcej, pokolenie to rozpoczęło swoją edukację wcześniej niż ich poprzednicy i formalnie jest najlepiej wykształconym pokoleniem w historii. Przewiduje się także, że pozostanie ono dłużej w edukacji niż inne pokolenia (McCrindle 2006).

Dodać trzeba tutaj również, że pokolenie Z jest pierwszym globalnym, najbardziej zaawansowanym technologicznie pokoleniem, które jest kształtowane przez technologię niemal od urodzenia, jest od niej niezwykle zależne, a jego pierwszym językiem jest właśnie język technologiczny (Reeves, Oh 2008; Desai, Lele 2017). Co więcej, pokolenie Z nie dysponuje żadnym doświadczeniem z rzeczywistości przedinternetowej (Frąckiewicz, Grzesiuk 2016). Osoby reprezentujące pokolenie Z w działaniu raczej większą wagę przykładają do szybkości aniżeli dokładności, ponieważ wychowywali się w stale zmieniającym się społeczeństwie. Wykonują wiele zadań, a także absorbują informacje z wielu różnych źródeł (McCrindle 2006). W badaniu Grail Research (2010) zauważono, że pokolenie Z w porównaniu do wcześniejszych pokoleń jest bardziej wirtualne, dobrze powiązane w sieci, wystawione na większą ekspozycję mediów cyfrowych, ale też bardziej tolerancyjne dla różnorodności i spędzające dużo czasu na portalach społecznościowych. Jak zauważają z kolei John Palfrey i Urs Gasser (2008) jest to cyfrowe pokolenie stale połączonych ze sobą tubylców.

Z uwagi na to, że pokolenie to używa jednocześnie więcej rodzajów mediów, można powiedzieć o nim, że charakteryzuje się powierzchowną, ale i podzieloną uwagą, a ludzie je tworzący są inteligentni, często niebanalni oraz praktyczni (Reeves, Oh 2008; Desai, Lele 2017), ważne jest dla nich środowisko i jego ochrona oraz ochrona informacji (Tari 2010). Zdaniem Dona Tapscotta (2009) pokolenie Z charakteryzuje osiem specjalnych cech lub norm, do których zaliczono: współpracę, wolność, kontrolę, dostosowywanie, zabawę, uczciwość, szybkość oraz innowacyjność. Ceni sobie ono zatem wolność oraz wolność wyboru, chce dostosowywać rzeczy, lubi rozmowę zamiast wykładu i jest naturalnymi współpracownikami, nalega wręcz na uczciwość. Dodać warto, że pokolenie Z w szkole czy nawet w pracy chce także dobrze się bawić, natomiast szybkość i innowacyjność są traktowane jako nieodłączna część ich życia (Tapscott 2009).

Dopowiedzieć tutaj również trzeba, że żadne z poprzednich pokoleń nie ma tylu nazw, co pokolenie Z. Bywa określane np. jako iGeneration, Gen Tech, Online Generation, Post Millennials, Facebook Generation, Switchers, pokolenie C czy pokolenie R. Nazwa „pokolenie C” pochodzi od angielskiego określenie *connected*, wynikającego z tego, że przedstawiciele pokolenia C są połączeni z internetem, skomputeryzowani,

zorientowani na treść, wspólnotowi, zmieniający się. Nazwa pokolenie R z kolei wywodzi się od angielskiego określenia *Responsibile Generation* – pokolenie odpowiedzialności (Dolot 2018).

Social media i social media marketing

Jak podkreślają od jakiegoś czasu badacze, marketing w mediach społecznościowych to obecnie nowy, szybko rozwijający się trend oraz sposób, w jaki firmy docierają do docelowych klientów. Media społecznościowe to portale internetowe, których głównym przeznaczeniem jest umożliwienie wystąpienia interakcji pomiędzy użytkownikami. Jak zauważają Magdalena Grębosz i Dagna Siuda (2016) jedną z pierwszych definicji mediów społecznościowych przedstawił Howard Rheingold, który określił je skupiskiem społecznym, wyłonionym w internecie w sytuacji, gdy jednostki, wykorzystując sieć, prowadzą wystarczająco długie publiczne konwersacje, z odpowiednio dużym zaangażowaniem emocjonalnym, aby wytworzyły się osobiste relacje z innymi jednostkami w cyberprzestrzeni (Grębowicz, Siuda 2016, s. 12), z kolei Andreas M. Kaplan i Michael Haenlein (2010) opisują social media jako np. grupę internetowych aplikacji opartych na ideologicznych oraz technologicznych fundamentach Web 2.0 (Kaplan, Haenlein 2010), natomiast Michel Laroche i wsp. (2013) wskazują, że przekazywane przez social media treści są nie tylko pasywnie przyswajane, ale w sposób aktywny także rozpowszechniane przez odbiorców. Catherine Seda (2008) podkreśla natomiast, że media społecznościowe to pewnego rodzaju narzędzia sieciowe oraz platformy, które są wykorzystywane przez ludzi do wymiany opinii, doświadczeń, spostrzeżeń oraz poglądów między sobą.

Marketing w mediach społecznościowych można zdefiniować jako wykorzystanie kanałów mediów społecznościowych do promowania tak firmy, jak i jej produktów. Zauważyć warto, że ten rodzaj marketingu można traktować jako podzbiór marketingu internetowego, jako działania, które uzupełniają tradycyjne strategie promocji oparte na sieci WWW (Barefoot, Szabo 2010). Anna Drab-Kurowska (2012) wskazuje nawet, że marketing w mediach społecznościowych jest dziedziną marketingu internetowego, polegającą na pośredniej promocji przy wykorzystaniu komunikacji z potencjalnym klientem za pośrednictwem serwisów społecznościowych lub blogów poprzez zamieszczanie lub wymianę obrazów, filmików oraz artykułów.

Jak zauważa Nick Hafele (2011), zachęcając użytkowników do rozpowszechniania wiadomości wśród kontaktów osobistych, marketing w mediach społecznościowych wprowadził do marketingu masowego oraz masowej komunikacji nowy termin wykładniczego rozpowszechniania oraz zaufania.

Wykorzystanie marketingu w mediach społecznościowych często niesie dla przedsiębiorcy wiele korzyści. Niewątpliwie największą zaletą korzystania z social media

marketingu w przedsiębiorstwie jest jego bezpłatna forma. Na ogół stworzenie profilu w serwisie czy dodanie artykułu nie wymaga zaangażowania ani dużych nakładów finansowych, ani dużych nakładów czasu i pracy, z tego też względu możliwe jest ograniczenie wydatków marketingowych na pozyskanie nowych klientów. Poprzez wykorzystanie serwisów społecznościowych przedsiębiorstwa mogą dotrzeć do znacznej liczby potencjalnych klientów, którymi są osoby regularnie odwiedzające oraz tworzące treść danego serwisu. Zamieszczanie ciekawych i wartościowych treści przez przedsiębiorstwo w przypadku różnego rodzaju blogów może doprowadzić do zwiększenia liczby odwiedzin na blogu, a tym samym uwidocznić firmę w internecie. Warto również wspomnieć, że wykorzystywanie social media marketingu pomaga przedsiębiorstwu w zintensyfikowaniu ruchu użytkowników na firmowej stronie internetowej, co może doprowadzić chociażby do zwiększenia liczby osób odbierających newsletter. Przedsiębiorstwa, zamieszczając ciekawe treści w mediach społecznościowych, zachęcają ich użytkowników do odwiedzin firmowej strony internetowej w celu uzyskania głębszej informacji. Poprzez obecność w serwisach społecznościowych przedsiębiorstwa mają również możliwość dotarcia do potencjalnych partnerów handlowych, którzy – zainteresowani opublikowanymi treściami – zechcą nawiązać współpracę. Z uwagi na to, że serwisy społecznościowe umożliwiają dodawanie własnych artykułów czy też odnośników do ciekawych treści w internecie, można tworzyć wartościowe *leady*, kierujące na stronę internetową danej firmy, co z kolei pozwala podnieść jej pozycję w wyszukiwarce (Drab-Kurowska 2012).

Pokolenie Z i social media marketing

Do pokolenia Z należą ludzie urodzeni w latach 90. XX w., natomiast wychowanych w latach po roku 2000, czyli w czasie, gdy na świecie zachodziły najgłębsze zmiany stulecia. Pokolenie Z to również pokolenie istniejące w świecie z internetem, smartfonami, laptopami, a także z ogólnodostępnymi sieciami i mediami cyfrowymi (Singh, Dangmei 2016), które odnajdzie się z taką samą łatwością zarówno w świecie wirtualnym, jak i rzeczywistym, może wręcz niejako przełączać się między nimi, gdyż postrzega je jako komplementarne względem siebie. Dzięki łatwości funkcjonowania w świecie wirtualnym pokolenie Z może łatwo pozyskiwać oraz weryfikować potrzebne informacje, może też szybko udostępniać informacje innym. Warto dodać, że proces przetwarzania informacji w tym przypadku przebiega w sposób ciągły, również dlatego, że osoby z pokolenia Z korzystają z wielu narzędzi komunikacyjnych, a także mediów społecznościowych (Csobanka 2016; Dolot 2018).

Zauważyć należy, że omawiane pokolenie korzysta na co dzień z różnych urządzeń mobilnych, komentuje zarówno rzeczywistość, jak i środowisko czy otoczenie, w którym żyje, ale także wyraża swoje opinie i postawy za pomocą Twittera, blogów oraz forów

internetowych, udostępnia zdjęcia czy filmy, wykorzystując do tego między innymi Instagram, Pinterest, SnapChat, Facebook czy YouTube. Stwierdzić zatem można, że pokolenie Z oprócz aktywnego korzystania z internetowych treści również je tworzy i kontroluje (Hardey 2011).

Analizując wskazywane przez badaczy granice pokoleń, zauważyć można, że pokolenie Z to w większości dzieci pokolenia X, w niektórych przypadkach mogą to być również dzieci pokolenia milenialsów, dlatego też, gdy przedsiębiorstwo koncentruje się na pokoleniu Z, wpływa na szerszą publiczność. Z uwagi na to, że pokolenie Z spędza dużo czasu w internecie i stosunkowo łatwo ulega wpływom wdrożenia odpowiednich strategii marketingu internetowego, w tym social marketingu, staje się kluczowe dla marketingowców, ponieważ staje się ono potencjalnymi klientami, którzy mogą wywierać wpływ na dwa inne pokolenia (Anjum, Thomas, Prakash 2020).

Chris Horton i Ira Kaufman (2014) w swoim badaniu zauważyli, że pokolenie Z to grupa odbiorców, którzy niemal natychmiast kupują produkty, który napotykają w reklamach w mediach społecznościowych, zwłaszcza w czasie wyprzedazy. Pokolenie to jest również jednym z najbardziej ukierunkowanych i z tego względu jest niezwykle ważne, aby firmy, które chcą się rozwijać, badały ich zachowania oraz reakcje. Asher Dobin (2015) zauważył, że pokolenie Z przyciąga do siebie zarówno różne oferty, jak i strategie stosowane przez firmy. Warto dodać, że w przypadku ofert Dobin podkreślał, iż pokolenie Z jest nie tylko segmentem rynku, ale staje się również godnym zaufania partnerem, który pozwala rozwijać się przedsiębiorstwu. Z tego też względu skupienie się na pokoleniu Z podczas wyboru i wdrażania nowych strategii marketingu cyfrowego, w tym social media marketingu, jest bardzo ważne.

Pokolenie Z jest pokoleniem, które ma nieskończenie wiele możliwości w zakresie wykorzystania technologii. Nigdy nie żyło bez dostępu do mediów społecznościowych czy informacji, praktycznie dorastało z telefonami i dostępem do mediów społecznościowych (Olenski 2018; Berland 2010; Holmes 2011; Roberts, Yaya, Manolis 2014). Wymaga zatem lepszych doświadczeń mobilnych, ponieważ zdecydowana większość interakcji odbywa się za pośrednictwem smartfonów, co więcej, pokolenie Z oczekuje, że wszystkie ich działania online będą mogły się odbywać z wykorzystaniem smartfonów. Zauważyć również warto, że współcześnie większość platform mediów społecznościowych jest dostępna częściej za pośrednictwem telefonów, co wymusza na marketingowcach obowiązek sprawdzania, czy ich strategia marketingowa oparta jest na platformach cieszących się największym zainteresowaniem: tam marketingowcy powinni promować swoją markę oraz świadczyć usługi za pośrednictwem tych właśnie platform. Z tego też względu powiedzieć można, że marketing w mediach społecznościowych jest potężnym narzędziem oddziałującym na szerokie grono odbiorców z pokolenia Z (James 2018).

Podsumowując niniejsze rozważania, dodać jednak warto, że według badań przeprowadzonych przez Silvię Puiu w 2016 roku wynika, że marketingowcy, tworząc

przekazy zamieszczane w social mediach i skierowane do pokolenia Z, powinni skupiać się bardziej na kampaniach graficznych, wnosząc do nich trochę humoru, komunikaty powinny być zaś zwarte i przybierać formę wizualną (obraz lub film), natomiast sama komunikacja powinna być łatwa. Przedsiębiorstwo powinno być przyjaźnie nastawione do odbiorcy komunikatu, odpowiedzi na pojawiające się pytania powinny być udzielane szybko, a przedstawiciele przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych powinni być mili, nawet w przypadku pojawienia się krytyki. Pamiętać bowiem trzeba, że narzekający klienci mogą przekonywać innych, by nie kupowali produktów lub usług oferowanych przez dane przedsiębiorstwo (Puiu 2016).

Podsumowanie

Internet jest obecnie najszybciej rozwijającym się kanałem zarówno komunikacji, jak i sprzedaży na rynku. Dodatkowo pozwala zwiększyć nie tylko ilość, ale również jakość interakcji z konsumentami, zwłaszcza z pokolenia Z, dając jednocześnie możliwość jej indywidualizacji. Czynnikiem warunkującym skuteczność oraz efektywność podejmowanych działań jest personalizacja przekazu oraz prowadzenie dialogu z konsumentami zarówno obecnymi, jak i potencjalnymi. Okazuje się zatem, że konieczne staje się poszukiwanie i rozwój nowych form i narzędzi marketingu oraz komunikacji marketingowej. Jedną z prężnie rozwijających się form marketingu internetowego jest marketing mediów społecznościowych. Podkreślić warto, że media społecznościowe dają ich użytkownikom możliwość współtworzenia, zawartości, dając w ten sposób możliwość interakcji, dialogu czy wymiany opinii z przedsiębiorstwem oraz innymi konsumentami.

Z uwagi na to, że cyfrowy świat ciągle ewoluuje, tworzenie oraz podtrzymywanie interakcji jest integralną częścią pozyskiwania konsumentów z pokolenia Z. Jest ono bowiem pokoleniem, które urodziło się w czasach, gdy internet istniał od zawsze. Oznacza to, że jest przyzwyczajone do szybkiego zdobywania informacji czy wręcz posiadania informacji na wyciągnięcie ręki oraz do bycia w ciągłej komunikacji za pośrednictwem mediów cyfrowych.

Bibliografia

- Aniszewska G. (2015), *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek”, nr 1, s. 2-7.
- Anjum A., Thomas M.R., Prakash P.K. (2020), *Digital Marketing Strategies: Effectiveness of generation Z*, „SCMS Journal of Indian Management”, T. 17, wyd. 2, s. 54-69.
- Barefoot D., Szabo J. (2010), *Friends with benefits: A social media-marketing handbook*, San Francisco.
- Bednarska M., Grobelna A. (2017), *Zmiana pokoleniowa na rynku pracy w turystyce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 5(4), s. 104125.
- Berland M. (2010, March 7), *What America cares about: Compassion counts more than ever. Parade*, <http://parade.com/49511/parade/100307-compassion-counts-more-thanever/> [dostęp: 27.05.2022].

- Cilliers E.J. (2017), *The challenge of teaching generation Z*, „People. International Journal of Social Sciences”, nr 3(1), s. 188-198, DOI: 10.20319/pijss.2017.31.188198.
- Csobanka Z.E. (2016), *The Z Generation*, „Acta Technologica Dubnicae”, nr 6(2), s. 63-76, DOI: 10.1515/atd-2016-0012.
- Desai S.P., Lele V. (2017), *Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of generation Z Students*, „Journal of Commerce & Management Thought”, vol. 8-4, s. 802-815, DOI: 10.5958/0976-478X.2017.00050.7.
- Dobin A. (2015), *Marketing Orientation*, „Touro Accounting & Business Journal”, 8 digital business strategy.
- Dolot A. (2018), *The characteristic of Generation Z*, “e-mentor”, nr 2(74), s. 44-50, <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>.
- Drab-Kurowska A. (2012), *Social media w marketingu XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 172, s. 175-186.
- Dudek J. (2017), *Oczekiwania osób z generacji Z korzystających z pomocy korepetytorów*, [w:] *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, red. A. Lipka, M. Król, Warszawa.
- Ensari M. (2017), *A study on the differences of entrepreneurship potential among generations*, „Research Journal of Business and Management”, nr 4(1), s. 52-62, DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.370.
- Frąckiewicz E., Grzesiuk A. (2016), *Refleksje nad metodami badań w obszarze promocji sms-owej wśród pokolenia Z*, *Prace Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 459, s. 204-213.
- Grail Research www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf [dostęp: 27.05.2022].
- Grębosz M., Siuda D. (2016), *Koncepcja marketingu mediów społecznościowych (social media marketing)*, [w:] *Social media marketing*, red. M. Grębosz, D. Siuda, G. Szymański, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź.
- Hafele N. (2011), *Social Media Marketing: Interaction, Trends & Analytics*, „ICT 511 Fall”, nr 51(3), s. 1-6.
- Half R. (2015), *Get Ready for Generation*, http://www.ncfef.com/resources/Presentations/2017_Events/GenZ.pdf [dostęp: 25.05.2022].
- Hardey M. (2011), *Generation C: Content, Creation, Connections and Choice*, „International Journal of Market Research”, nr 53(6), s. 749-770, DOI: 10.2501/IJMR-53-6-749-770.
- Holmes R. (2011), *Boomers and Millennials reshaping the workplace*. *The Courier*, <http://www.lincolncourier.com/x227107806/Rick-Holmes-Boomers-andmillennials-reshaping-the-workplace> [dostęp: 27.05.2022].
- Horton Ch., Kaufman I. (2014), *Digital Marketing Integrating Strategy and Tactics with Values*, A Guidebook for Executives, Managers, and Students, New York.
- Howe N., Strauss W. (2000), *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York.
- James D. (2018), *9 Ways to Reach Generation Z on Social Media*, <https://socialnomics.net/2018/06/03/reaching-gen-z-on-social-media-9-strategies-that-work/> [dostęp: 27.05.2022].
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons”, nr 53, s. 59-68.
- Kupperschmidt B.R. (2000), *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*, „Health Care Manager”, 19(1), s. 6576, DOI: 10.1097/00126450-200019010-00011.
- Lancaster L.C., Stillman D. (2002), *When Generations Collide*, Harper Collins, New York.
- Laroche M., Habibi M.R., Richard M. (2013), *To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?*, „International Journal of Information Management”, vol. 33, nr 1, s. 76-82.
- Martin C., Tulgan B. (2002), *Managing the Generation Mix*, HRD Press, New York.
- McCrinkle Research (2006), *Word up*, <http://www.generationz.com.au/pub/wordup1.pdf> [dostęp: 24.05.2022].
- Oblinger D., Oblinger J. (eds) (2005), *Educating the net generation*, *Educause*, www.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf.
- Olenski S. (2018), *5 Ways Brands Can Engage Gen Z On Social Media*, <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2018/07/28/5-ways-brands-can-engage-gen-z-on-social-media/?sh=1727efe26129> [dostęp: 27.05.2022].
- Opolska-Bielańska A. (2016), *CSR – narzędzie przemian na rynku pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 21(2), s. 7-30.

- Palfrey J., Gasser U. (2008), *Born digital: Understanding the first generation of digital natives*, New York.
- Puiu S. (2016), *Generation Z – a new type of consumers*, „Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti”, nr 13(27), s. 67-78.
- Reeves T.C., Oh E. (2008), *Generational differences*, „Handbook of research on educational communications and technology”, nr 3, s. 295-303.
- Roberts J.A., Yaya L.H.P., Manolis C. (2014), *The invisible addiction: Cell-phone activities and addiction among male and female college students*, „Journal of Behavioral Addictions”, nr 3(4), s. 254-265.
- Seda C. (2008), *Sprzedaż online*, Gliwice.
- Shimpi S.S. (2018), *Social media as an effective marketing tool: An empirical study*, „Indian Journal of Marketing”, nr 48(7), s. 36-50.
- Singh A.P., Dangmei J. (2016), *Understanding the generation Z: the future workforce*, „South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies”, nr 3(3), p. 1-5.
- Social media marketing* (2016), red. M. Grębosz, D. Siuda, G. Szymański, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź.
- Świerkosz-Hołyś M. (2016), *Pokolenie Z wkracza na rynek pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 21(2), s. 441.
- Tapscott D. (2009), *Grown up digital: how the net generation is changing your world*, New York.
- Tulgan B. (2009), *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, San Francisco.
- Turner A.R. (2013), *Generation Z: Technology's Potential Impact in Social Interest of Contemporary Youth*, A Research Paper Presented to The Faculty of the Adler Graduate School, s. 1-79.
- White J.E. (2017), *Meet Generation Z*, Grand Rapids.
- Wiktorowicz J., Warwas I. (2016), *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, red. J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarżyna, Warszawa.
- Zemke R., Raines C., Filipczak B. (2000), *Generations at Work*, Amacon, New York.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, s. 405-415, DOI: 10.15611/ pn.2014.350.36.

Dariusz Stankiewicz

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

KRYZYS PANDEMICZNY W KONTEKŚCIE COFNIECIA SIĘ PROCESÓW RÓWNOŚCIOWYCH A ZARZĄDZANIE KULTURĄ PŁCI (ZKP)

Zarządzanie to męskie zajęcie, zgodne z tradycyjnym modelem rodziny, w którym głównym żywicielem jest mężczyzna.

Anonimowy starszy menedżer

Institucje potrzebują utalentowanych kobiet na eksponowanych stanowiskach nie tylko z uwagi na sprawiedliwość społeczną, lecz dlatego, że kobiety wnoszą pewne postawy i umiejętności, bez których te instytucje nie dałyby sobie rady.

Ch. Handy

STRESZCZENIE: Współczesne organizacje są zróżnicowane pod wieloma względami, a jednym z podstawowych wymiarów różnorodności jest płeć. W obrębie tego podziału można dostrzec wiele nierówności, które pogłębiły się w czasie pandemii, utrudniają funkcjonowanie organizacji, ograniczają jej potencjał i stają się przyczyną indywidualnych niepowodzeń i dramatów kobiet. Do najważniejszych nierówności należą:

- większe obciążenie pracą kobiet niż mężczyzn w obliczu kryzysu pandemicznego,
- praca kobiet w branżach najbardziej dotkniętych kryzysem,
- likwidacja stanowisk pracy, zajmowanych głównie przez kobiety,
- konserwacja szklanego sufitu,
- pogłębienie luki płacowej na niekorzyść kobiet.

Wskazane zjawiska utrudniają realizację celów organizacyjnych, stanowią poważne zadanie dla kadry kierowniczej. Jedną ze strategii, jaką organizacje mogą przyjąć w takich okolicznościach, jest planowane i systematyczne zarządzanie płcią (GMC). Wprowadzone rozwiązanie może wyróżnić organizację na tle konkurencji, wzbogacić jej tożsamość, a co za tym idzie, zwiększyć jej efektywność i przyczynić się do ograniczenia regresji procesów równościowych.

SŁOWA KLUCZOWE: różnorodność, polityka równościowa, kultura organizacyjna, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie kulturą płci, przywództwo, język inkluzyjny

Pandemic crisis in the context of reversal of equality processes and gender culture management (GKM)

ABSTRACT: Contemporary organizations are diverse in many respects, and one of the basic dimensions of diversity is gender. Within this division, many inequalities can be noticed, which have deepened during the pandemic, hinder the functioning of the organization, reduce its potential and become the cause of individual failures and dramas for women. The most important inequalities include:

- greater workload for women than men in a pandemic crisis,
- the work of women in industries that have been hit hardest by the crisis,
- elimination of jobs, occupied mainly by women,
- maintenance of the glass ceiling,
- deepening of the wage gap to the detriment of women.

The indicated phenomena make it difficult to achieve organizational goals, constituting a serious task for management. One strategy that organizations can adopt in these circumstances is planned

and systematic Gender Management (GMC). The introduced solution can distinguish the organization from competitors, enrich its identity and, consequently, increase its efficiency and contribute to limiting the regression of equality processes.

KEYWORDS: diversity, equality policy, organizational culture, diversity management, gender culture management, leadership, inclusive language

Wstęp

Współczesne organizacje, działając w warunkach kryzysu i ciągłych zmian wywołanych pandemią, mobilizują wszelkie zasoby: materialne i niematerialne, unikatowe czy rzadkie, chcąc ograniczyć negatywne skutki zjawiska.

Uruchamiane są określone procedury, zmierzające przykładowo do oddzielenia kryzysu od bieżącej działalności firmy, wzmacniana jest rola i zaangażowanie kierownictwa, firmy prowadzą kontrolę poniesionych w wyniku kryzysu strat. Sytuacja zmusza menedżerów do sięgania po najbardziej efektywne koncepcje i metody zarządzania. Swoje zastosowanie mają takie rozwiązania jak zarządzanie kryzysowe, zarządzanie zmianą czy wiedzą.

Wydaje się jednak, że zbyt małą wagę w działaniach zarządczych okresu kryzysu przywiązuje się do zarządzania różnorodnością, przede wszystkim w aspekcie płci.

Badania m.in. takich ośrodków jak Uniwersytet w Mannheim czy Boston Consulting Group pokazują, że rynek pracy czasu pandemii nie ceni działań kobiet, promując głównie pracę mężczyzn (Rozwadowska 2021). Praca nauczycielek, opiekunek czy pielęgniarek, kluczowa dla przetrwania kryzysu, nie jest uważana za ważną. Takie podejście powoduje cofanie się procesów równościowych i pogłębianie nierówności między płciami oraz utrudnia skuteczną walkę z kryzysem.

Wskazane problemy stanowią poważne wyzwanie dla zarządzania m.in. społeczną odpowiedzialnością biznesu, zmianą, zasobami ludzkimi, a głównie dla zarządzania różnorodnością.

Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytania:

- czym jest różnorodność, jakie są jej główne wymiary?
- jakie założenia przyjmuje zarządzanie różnorodnością w odniesieniu do różnorodności, polityki równościowej i różnic płci?
- jakie bariery występują w dążeniu do równej pozycji kobiet w miejscu pracy? Czy i na ile występowanie tych barier powoduje, że zdolności i umiejętności kobiet nie są w pełni wykorzystywane w czasie kryzysu?
- jak wygląda sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii?
- czym jest cofanie się procesów równościowych w okresie pandemii?
- jakie cechy i umiejętności przydatne w warunkach kryzysu charakteryzują kobiety?
- jakie są zasadnicze założenia koncepcji zarządzania kulturą płci?
- jaką rolę może pełnić koncepcja w odniesieniu do problemu cofania się procesów równościowych w obliczu pandemii?

Chcąc odpowiedzieć na tak postawione pytania, dokonano analizy materiałów źródłowych, w tym wyników badań światowych oraz raportów nakreślających sytuację panującą na rynkach pracy w rzeczywistości pandemicznej. Ważną część artykułu stanowi autorska propozycja Zarządzania Kulturą Płci (ZKP), której kluczowa rola sprowadza się do ograniczenia cofania się procesów równościowych i poprawy efektywności funkcjonowania organizacji.

Zarządzanie różnorodnością a polityka antydyskryminacyjna

Różnorodność w organizacji jest pojęciem niejednoznacznym i złożonym, wymaga wyjaśnienia. Oznacza „niejednorodność, wielobarwność człowieczą”, która wynika z widocznych i niewidocznych cech demograficzno-społecznych występujących wśród zatrudnionych. Każda z cech demograficzno-społecznych stanowi szansę na stworzenie wartości dodanej dla organizacji, ale również możliwość pojawienia się dysfunkcyjnych konfliktów. Różnorodność występuje w opozycji do jednorodności, dominacji i uprzywilejowanej pozycji.

Warto zwrócić uwagę na trzy podstawowe wymiary/cechy/elementy różnorodności:

- wymiar pierwotny – może być określana jako format wewnętrzny człowieka, są to cechy naszej tożsamości, które są wrodzone (np. kolor skóry), nabyte lub nam przypisane, i na których zmianę nie mamy żadnego wpływu lub wpływ ten jest bardzo ograniczony [rasa, narodowość, grupa etniczna, płeć, wiek, orientacja seksualna, (nie)pełnosprawność];
- wymiar wtórny to te cechy i przynależności, które nabywamy lub które są nam przypisywane w trakcie życia, np. status społeczny, styl życia, wykształcenie. Są one w dużym stopniu zależne od naszych decyzji i wyborów – mamy na nie wpływ;
- wymiar organizacyjny – podobnie jak tożsamość wtórna, tożsamość organizacyjna ma związek z miejscem, jakie człowiek zajmuje w społeczeństwie, np. treść i zakres wykonywanej pracy, dział czy stanowisko (Waszczak 2009, s. 76).

Co ważne, zarówno z etycznego (dobro jednostki, wyrównywanie szans), jak i ekonomicznego (wartość pracownika dla organizacji, korzystanie z różnorodności, skuteczność i sprawność organizacji) punktu widzenia wszystkie wskazane wymiary powinny być brane pod uwagę w trakcie zarządzania w sposób uświadamiany. Spośród występujących definicji zarządzania różnorodnością za charakterystyczne można uznać te prezentowane w tabeli 1.

Bliższa analiza prezentowanych definicji wskazuje, że powinnością zarządzania różnorodnością jest zapobieganie uprzedzeniom, wykluczeniu i dyskryminacji (np. płacowej czy związanej z dostępnością do stanowisk kierowniczych) zgodnie z założeniami „polityki równych szans” oraz zarządzanie różnorodnością w oparciu o właściwy i skuteczny model biznesowy. Przy czym „polityka równych szans” jest wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia

Tabela 1. Wybrane definicje zarządzania różnorodnością kulturową

Autor/Źródło	Definicja
A. Konopacka	Zarządzanie przez różnorodność to korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne kultury, środowiska, umiejętności, religie, płcie itd. poprzez zgodne z prawem wyeliminowanie praktyk dyskryminacyjnych i równe traktowanie pracowników we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy, poczynając od rekrutacji, poprzez ścieżkę kariery i wynagrodzenia, a na kształtowaniu kultury tolerancji kończąc.
„Forum odpowiedzialnego biznesu”	Zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy.
M. Keil, B. Amershi, S. Holms	Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy; procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy, nie może jednak istnieć poza kontekstem prawnym i moralnym. Etyka i prawo dotyczące przeciwdziałaniu dyskryminacji nie są tylko częścią środowiska firmy – tożsamość firmy musi odzwierciedlać tradycję praw człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jamka 2011, s. 231-232.

przeciwieństw. Dodatkowo aspekt etyczny, wyprzedzając podejście biznesowe, tworzy fundament dla kształtowania egalitarnej kultury organizacyjnej. Przy zachowaniu takiej kolejności postępowania zarządzanie różnorodnością staje się jednym z zasadniczych elementów strategii zarządzania potencjałem ludzkimi w przedsiębiorstwie, a wielorakie i przenikające się wartości kulturowe szansą na stworzenie efektu organizacyjnej synergii.

Zdaniem autora w części polskich organizacji istnieje kultura/grupa dominująca mająca wyróżniające ją cechy: polskie pochodzenie etniczne, wyznanie rzymskokatolickie, będąca mężczyznami zdrowymi (sprawnymi umysłowo i fizycznie), ekstrawertykami, z nastawieniem heteroseksualnym, wykształceniem średnim lub wyższym, praktykujący męskie rytuały takie jak rozmowy o seksie czy sporcie. Grupa zachęca/zmusza do tego, aby przedstawiciele zbiorowości mniejszościowych, czyli osoby innej narodowości, kobiety, osoby niepełnosprawne czy o odmiennej orientacji seksualnej zachowywały się zgodnie z regułami ustanowionymi przez tę grupę (zob. Zarządzanie różnorodnością w Polsce 2010, s. 34).

Twierdzenie o kulturze dominującej warto uwzględnić, uściślając pojęcie zarządzania różnorodnością. W tych okolicznościach zarządzanie różnorodnością oznacza w opinii autora, że kultura danej organizacji wyróżnia się dostosowaniem do różnorodności, a kształtowana w sposób intencjonalny organizacja wielokulturowa stosuje spójny system działań, procedur i narzędzi w ramach kształtowania polityki równościowej oraz podejmuje rozwiązania prowadzące do transgresji wartości i wzorów. Tak rozumiana kultura przestaje być zbiorem przypadkowych wartości, nie zawsze służących działalności organizacji, i staje się kulturą organizacji różnorodnej.

Przykłady utrzymujących się nierówności dotyczących kobiety w miejscu pracy

Na świecie i w Polsce można dostrzec wiele przykładów nierównego traktowania kobiet i mężczyzn. W niniejszym rozdziale zajęto się problemem dyskryminacji płacowej oraz zjawiskiem „szklanego pułapu”.

Dane jednoznacznie wskazują, że kobiety zarabiają mniej od mężczyzn i to, co warto podkreślić, niezależnie od państwa i jego rozwoju gospodarczego. Praca kobiet jest przeciętnie o 20-30% gorzej opłacana niż praca mężczyzn o tych samych kwalifikacjach i na tych samych stanowiskach (Feltynowska 2005, s. 22). Podejmowane są próby wyjaśnienia takiego stanu rzeczy. John Backer w swoim modelu dyskryminacji zakłada, że kobiety i mężczyźni są jednakowo wydajni, ale pracodawcy dyskryminują kobiety i zatrudniają je wówczas, gdy mogą im zaproponować niższą pensję. Na ogół stanowi ona wynagrodzenie mężczyzny pomniejszone o współczynnik dyskryminacji (za: Dikstra, Plantega 2003, s. 52-57). Alternatywny model dyskryminacji opracowany został przez Michael Rosen, gdzie podstawą dyskryminacji jest mniejsza liczba ofert pracy dla kobiet. Pracodawcy nie składają kobietom ofert pracy, co zmusza je do przyjmowania mniej wydajnych i niedopasowanych do ich profilu stanowisk, a w następstwie – w dłuższej perspektywie – wpływa na mniejsze wynagrodzenia i brak możliwości awansowania (za: Dikstra, Plantega 2003, s. 52-57).

Mimo upływu lat różnice w zarobkach między kobietami a mężczyznami są w dalszym ciągu widoczne. Kobiety pracujące w Stanach Zjednoczonych zarabiają średnio jedynie 84% pensji przyznawanej mężczyznom. Latynoski i rdzenne Amerykanki otrzymują średnie wynagrodzenie równe 57% wynagrodzenia białych mężczyzn, a Afroamerykanki 67% (Gadomska 2023).

Jak przedstawia się sytuacja wynagrodzeń w Polsce? Główny Urząd Statystyczny opublikował dane, z których wynika, że w październiku 2020 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie mężczyzn wynosiło 6126 zł, a kobiet 5343 zł (14,7% różnicy) (Gadomska 2023).

Inną barierą dla równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest zjawisko „szklanego pułapu” (*glass ceiling*). A.F. Stoner, R. Edward Freeman i Daniel R. Gilbert Jr. (1997) zauważa, że „choć kobiety znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają jednak trudności z uzyskaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze, tak jakby istniała niewidoczna bariera” (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 199). Szklany pułap to niełatwa do identyfikacji, nienamagalna przeszkoda utrudniająca kobietom awans na stanowiska kierownicze.

Wyższe i średnie szczeble zarządzania w wielu organizacjach są zdominowane przez mężczyzn, kobietom częściej proponuje się stanowiska niższego szczebla. Trzeba zauważyć, że obecność kobiet na wyższych szczeblach organizacji zmniejsza się wraz ze

wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, a ich udział dotyczy przede wszystkim stanowisk wiceprezesek czy wicedyrektorek (Raport Banku Światowego 2008).

Można stwierdzić, że pomijanie kobiet przy awansach staje się paradoksalnie siłą napędową kobiecego biznesu. Część z nich w tych okolicznościach decyduje się na podjęcie własnej działalności gospodarczej i – jak wynika z badań Komisji Europejskiej – Polki są jednymi z najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Unii Europejskiej (Grzegórska 2009, s. 14).

Zdarza się jednak, że kobiety zjawisko szklanego pułapu stwarzają sobie same. Czasami kobieta woli wierzyć w szklany pułap, bo boi się przyznać, że ważniejsze dla niej jest szczęście rodzinne i dbanie o dom, niż realizowanie się w pracy. Taka kobieta będzie celowo uciekała w gorszą pracę czy w ogóle z niej zrezygnuje. Można to tłumaczyć pragnieniem zachowania szczęśliwego związku czy dowartościowania męża, który zarabia mniej.

Rozwiązania kwotowe są próbą przeciwdziałania zjawisku szklanego pułapu. Przykładowo Norwegia w 2003 r. wprowadziła obowiązkowe 40 procent miejsc dla kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie. Firma, która się nie podporządkuje tym rozwiązaniom prawnym, może zostać zamknięta. Po wprowadzeniu tych kwot liczba kobiet w zarządach podskoczyła z 6% w 2003 r. do 41% obecnie. To rozwiązanie nie tylko przeciwdziało nierówności, ale po prostu się opłaca. Z badań McKinsey & Company wynika, że firmy, w zarządach których zasiadają kobiety, mają w dłuższym okresie o 40-50% lepsze wyniki finansowe (Zachariasz 2013). Kolejne raporty firmy pokazują coraz mocniejszy związek między różnorodnością a prawdopodobieństwem uzyskania wyższych wyników finansowych. Autorzy raportu przyjmują, że 30-procentowy i wyższy odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych to prawdopodobieństwo lepszych wyników (Strzelczyk 2022, s. 54).

Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii

Badania wielu ośrodków, w tym m.in. takich jak Uniwersytet w Mannheim czy Boston Consulting Group, pokazują, że rynek pracy czasu pandemii nie ceni działań kobiet, promując głównie pracę mężczyzn (Rozwadowska 2021). Praca nauczycielek, opiekunek, pielęgniarek czy sprzątaczek, kluczowa dla przetrwania kryzysu, nie była (nie jest) uważana za ważną. Takie podejście powoduje cofanie się procesów równościowych i pogłębianie nierówności między płciami oraz utrudnia skuteczną walkę z kryzysem. Sygnalizowane trudności wynikają głównie z:

- większego obciążenia kobiet niż mężczyzn pracą w sytuacji kryzysu pandemicznego,
- pracy kobiet w branżach, które najmocniej odczuły skutki kryzysu,
- likwidacji miejsc pracy zajmowanych głównie przez kobiety,
- pogłębienia się różnic płacowych na niekorzyść kobiet.

Raport przygotowany przez Eurofound „Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?” prezentujący zmiany w zakresie udziału kobiet w europejskim rynku pracy uwzględnia przeobrażenia spowodowane pandemią koronawirusa. Wnioski z raportu wskazują, że jednym z efektów nierówności płciowej na rynku pracy jest większe obciążenie, jakie pandemia spowodowała w przypadku kobiet niż mężczyzn. W odniesieniu do kobiet, w wyniku koncentracji aktywności w domu podczas pandemii, nastąpiło pogorszenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Obowiązki wobec rodziny uniemożliwiły większemu odsetkowi kobiet (24%) niż mężczyzn (13%) poświęcenie czasu na pracę. Według autorów raportu kryzys wywołany pandemią tworzy ryzyko powstrzymania i odwrócenia dotychczasowych trendów osiągniętych w zakresie równości płci i pogłębienie się nierówności, zwłaszcza jeśli działalność jest dodatkowo utrudniona w sektorach, w których dominują kobiety (Women and labour..., s. 4).

Kobiety tworzą większość w branżach, które najmocniej odczuły konsekwencje pandemii. W Polsce, według danych GUS za 2017 r., wśród osób pracujących w branży związanej z zakwaterowaniem i wyżywieniem (np. w hotelach czy restauracjach) kobiety stanowią blisko 70% zatrudnionych. Podobny ich odsetek jest w szeroko rozumianej branży usługowej. W kulturze, rozrywce i rekreacji pracowniczki to około 60% wszystkich osób zatrudnionych. Istnieją również specyficzne zawody, w których kobiet jest niemal 100%, np. kosmetyczki czy szwaczki. Dane zebrane przez Clean Clothes Campaign potwierdzają, że nastąpiły już masowe zwolnienia w krajach, gdzie miliony kobiet zatrudnione są w szwalniach – szacuje się, że w Bangladeszu liczba osób, które straciły pracę w branży odzieżowej, może sięgać nawet 6 mln. Niepokojące jest to, że większości z nich nie chroni prawo pracy. Normą są tu bowiem umowy krótkoterminowe lub praca bez umowy (zwłaszcza w Bangladeszu czy Kambodży) (Krause 2021, s. 166). O tym, że kobiety częściej trafiają na bezrobocie, decyduje zatem także struktura zatrudnienia (za: Korolczuk 2020). Raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań” również potwierdza to, że w Polsce „w sektorach, które najbardziej ucierpiały w wyniku stosowania środków ograniczających działanie przedsiębiorstw, częściej pracują kobiety (61%)” (PARP 2020).

Z kolei według Institute for Women’s Policy Research spośród prawie 700 tys. miejsc pracy, które zostały zlikwidowane w marcu ubiegłego roku w USA, 60% zajmowały kobiety (za: Pulshr.pl 2020). Poświadczają tę sytuację dane Fundacji Sukces Pisany Szminką zamieszczone w raporcie „Sytuacja kobiet w czasie pandemii”, według którego 12% kobiet już straciło pracę w czasie pandemii, a kolejne 10% nie wie, czy nie nastąpi to w najbliższej przyszłości. Dodatkowo wiele organizacji, aby nie dopuścić do zwolnień, obniża pracownikom wynagrodzenia. Problem dotyczy to aż 36,5% Polek ankietowanych przez przywołaną Fundację (Krause 2021).

Z raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy wynika, że w każdym z europejskich krajów, w którym odnotowano spadek wynagrodzeń w drugim kwartale 2020 r. (w porównaniu do pierwszego kwartału 2020 r.), to kobiety zostały dotknięte większymi cięciami płac. Średnio spadek pensji u pań wyniósł 8,1%, podczas gdy u mężczyzn 5,4% (ceo.com.pl 2021). W Polsce te dane wynosiły odpowiednio 6,2% oraz 3,8%. Według Eurostatu w skali całej UE w 2019 r. kobiety zarabiały średnio o 14,1% mniej niż mężczyźni. W Polsce luka płacowa była niższa od unijnej średniej, choć i tak – jak pokazuje raport Sedlak & Sedlak – mężczyźni z wyższym wykształceniem nadal zarabiają średnio o ponad 1,7 tys. zł więcej niż kobiety o tych samych kwalifikacjach (ceo.com.pl 2021).

Raport Banku Światowego i OECD State of Small Business dowiódł, że organizacje kierowane przez kobiety są także bardziej narażone na konsekwencje pandemii niż organizacje, którymi kierują mężczyźni. Z przywołanego raportu wynika, że 13% polskich przedsiębiorstw zakończyło lub zawiesiło działalność, a spośród tych, które wciąż działają, 63% odnotowało mniejsze niż wcześniej obroty (dot. 2019 r.). Kryzys wynikający z sytuacji związanej z COVID-19 bardziej dotknął podmioty kierowane przez kobiety również w innych krajach, np. Rosji (za: Pulshr.pl 2020).

Jednoznacznie widać, że sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii się pogorszyła, obok dotychczas występujących dysproporcji pojawiły się nowe, co oznacza, że nierówności między płciami zostały wzmocnione. Można zatem mówić wręcz o cofnięciu się procesów równościowych w odniesieniu do kobiet.

Wskazane problemy/nierówności oznaczają dla organizacji konieczność przemyslenia na nowo decyzji, procesów i procedur podejmowanych w ramach polityki równych szans, a w tym – co jest kwestią kluczową – modelu wykonywania pracy. Nowy model, uwzględniając paradygmat nieprzewidywalnych i ciągłych zmian towarzyszących działaniom współczesnych firm, powinien w pełni korzystać z unikatowych kwalifikacji i umiejętności kobiet.

Cechy i umiejętności kobiet przydatne w warunkach kryzysu

Jednym z zadań zarządzania różnorodnością jest optymalne wykorzystanie możliwości, jakie może stwarzać organizacji personel różniący się pod względem płci. Wyniki analiz literatury przedmiotu dowodzą, że kobiety posiadają niektóre cechy osobowe i styl zarządzania nie tylko różniące je od mężczyzn, ale, co ważne, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Wśród cech osobowych można wskazać takie, które mogą być korzystne dla pracy zawodowej kobiet i zarządzania, w tym w warunkach kryzysu. Zwróćmy uwagę na takie jak refleksyjność, unikanie niepewności i interaktywność. Refleksyjność przejawia się w stałym monitorowaniu działania swojego i innych, dialogu prowadzonym ze sobą na temat swojego zachowania, połączonym z ciągłą samooceną. Takie podejście

zwiększa możliwości kreowania swojego życia, planowania i przeformułowywania celów, w miarę jak analizujemy dopływ informacji. Życie zawodowe traktowane jest jako otwarty projekt, w niewielkim stopniu ograniczony konwencjami. Pozwala to na kreowanie własnego życia prywatnego i zawodowego, korzystanie z możliwości, jakie się pojawiają, unikanie zagrożeń. Dystansowanie się od tradycyjnego zdawania się na opatrność. Refleksyjność wiąże się z pojęciem podmiotowości. Pozwala ona na twórczą interpretację pragnień, projektowanie siebie, generowanie własnego modelu świata.

Unikanie niepewności dotyczy stosunku członków danej społeczności do nowych sytuacji. Warto zastanowić się, czy nie jest ono zdeterminowane płciowo? Potocznie zwykło się mówić, że kobiety potrzebują większej przewidywalności życia, są przywiązane do stabilizacji. Jednak rywalizacja z mężczyznami, potrzeba godzenia życia rodzinnego z zawodowym czy wchodzenie w nowe zawodowe role wymaga zdolności działania w niepewnym środowisku i wysokiej tolerancji ryzyka (Kołodziej-Durnaś 2004, s. 58-61).

Kobiety wykazują na ogół mniej sztywności w swoich zachowaniach, częściej są naturalne, mniej ogranicza je np. funkcja zawodowa. Znajduje to odzwierciedlenie w stylach kierowania. Uwzględniając różnice wynikające z odmienności płci, najczęściej wskazuje się dwa style. Pierwszy to styl nakazu i kontroli, stosowany przez mężczyzn, zorientowany na hierarchiczność, autorytet, wartościowanie osiągnięć indywidualnych a nie grupowych. Przeciwnym jest mu styl interaktywny, charakterystyczny dla kobiet. Opiera się on przede wszystkim na współpracy, osiągnięciach grupowych i umiejętnościach interpersonalnych. Mężczyźni często są utożsamiani z tradycyjnym kierowaniem, które wiąże się z dążeniem do władzy, przywiązywaniem wagi do wymiernych wyników, mniej istotne są tu przyjazna atmosfera czy inne pozaekonomiczne aspekty firmy. Inaczej postępują kobiety, co wiąże się z cechami rozwijanymi w trakcie macierzyństwa czy podczas relacji międzyludzkich, takimi jak: opiekuńczość, wrażliwość, emocjonalność, współdziałanie, umiejętności twórcze. Właśnie one wydają się być wykorzystywane w obszarze zarządzania ludźmi. Kobiety chętnie dzielą się swoją wiedzą i władzą, częściej zachęcają pracowników do angażowania się w sprawy firmy. Kobięcy styl zarządzania stawia na partnerstwo i odpowiedzialność zespołową. Relacje kobiet-kierowników z pracownikami są mniej sformalizowane, co sprzyja nasileniu zaangażowania pracowników w sprawy firmy (Brol, Kosior 2004, s. 10).

Wyniki obserwacji zachowań kobiet na stanowiskach kierowniczych dowodzą, że cechują się one wieloma cennymi dla organizacji kompetencjami i umiejętnościami przydatnymi w warunkach kryzysu, takimi jak:

- kształtowanie nowego modelu przywództwa, który koncentruje się wokół takich wartości jak empatia, wrażliwość, zrozumienie czy zaufanie,
- umiejętność zarządzania wieloma procesami równocześnie (synchronia w zarządzaniu),

- dbanie o organizacyjny pokój, nowoczesne podejście do konfliktu (por.: Kłoss-Siddiqui 2023), efektywny dobór systemów motywowania pracowników, oceniający ich prywatne potrzeby i oczekiwania w połączeniu z realizowanymi celami,
- obserwacja reakcji pracowników oraz korekta założeń i planów,
- wyznaczanie pożądanego poziomu efektywności dla organizacji i jej uczestników, a zarazem zespolenie interesów obu stron,
- analiza czynników, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagród, co jest wynikiem zindywidualizowanego podejścia do pracownika i troski o jego zadowolenie (Titkow 2003, s. 90).

Koncepcja zarządzania kulturą płci (ZKP) szansą na ograniczenie cofania się procesów równościowych

Wydaje się, że dużą szansą na przeciwdziałanie pogłębionej w dobie pandemii nierówności płci, a zarazem szansą na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji jest podjęcie działań w organizacjach na rzecz zarządzania kulturą płci. Można uznać, że jest to nie tylko możliwe, ale w świetle dotychczasowych rozważań konieczne.

Wymaga uruchomienia procesu, w ramach którego można wyodrębnić, zdaniem autora, następujące etapy:

1. zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej, przywództwo jako wartość dodana zarządzania różnorodnością,
2. diagnoza głównych aspektów kultury płci,
3. opisanie dominujących wartości związanych z płcią z poziomu organizacji, jednostki organizacyjnej i pracownika,
4. redefiniowanie wartości związanych z płcią rozumiane jako konieczność uzupełnienia zbioru wartości charakterystycznych dla mężczyzn wartościami charakterystycznymi kobiety,
5. zmiana kulturowa, w ramach której następuje przyjmowanie przez pracowników nowego zbioru wartości,
6. kontrola i monitorowanie zintegrowanych wartości celem wyeliminowania zjawiska społecznej dyskryminacji kobiet i utrzymania w długiej perspektywie czasowej równowagi pomiędzy orientacją kobiecą i męską.

Poddamy analizie poszczególne etapy. Występująca w organizacjach różnorodność powoduje, że kadra kierownicza podlega konieczności charakteryzowania się wrażliwością na różnice występujące pomiędzy poszczególnymi grupami w organizacji, w tym na różnice płci.

Jak zauważają Stephen P. Robbins i David A. DeCenzo (2002, s. 107), „kierownicy będą musieli odejść od filozofii jednakowego traktowania wszystkich ludzi i dostrześć indywidualne różnice oraz reagować na nie w sposób zapewniający utrzymanie

pracowników i ich większą efektywność”. Kompleksowe zarządzanie różnorodnością można implementować wyłącznie przy pełnym przekonaniu i zaangażowaniu ze strony kierownictwa.

Przyjęcie właściwej postawy wymaga od kierownika dokonania rzetelnej samooceny prowadzącej się od uczciwej odpowiedzi na kilka pytań:

- czy różnorodność jest traktowana jako problem, okazja, szansa czy zagrożenie?
- jest zagadnieniem, które się pomija, bagatelizuje, jedynie dostrzega, prowadzi pseudodziałania na rzecz różnorodności czy rozwiązuje się w sposób planowy?
- na ile jako kierownik jestem zamknięty czy otwarty na zmiany organizacyjne?
- jaki jest mój stosunek do kobiet w miejscu pracy: dominujący czy partnerski, płęć i układy czy wiedza i kompetencje przesadzają o awansie zawodowym?

Lista pytań nie jest, rzecz jasna, zamknięta, ale te wydają się być trafne, biorąc pod uwagę analizowany problem, a rzetelne odpowiedzi pomogą określić stosunek kierownictwa do różnorodności i problematyki płci. Jeżeli jest negatywny, a nawet obojętny, należy podjąć próbę zmiany postawy.

Inicjowanie w organizacji działań na rzecz różnorodności przy braku przekonania do ich zasadności prowadzić będzie do pseudopraktyk na rzecz różnorodności prowadzących się do kamuflowania braku rzeczywistego zainteresowania problemem, teoretycznym programem niemającym żadnego związku z rzeczywistością organizacyjną, hasłami o współpracy i tolerancji, co w konsekwencji oznacza obojętność lub dyskryminację.

Zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej wydaje się być czynnikiem krytycznym wdrażania nowych rozwiązań i wymaga obok samego zarządzania czy kierowania zrównoważonego przywództwa. Pozwoli ono na pogłębienie więzi między pracownikami, wzmocnienie zaufania na linii przełożony-podwładny, umożliwi kształtowanie kultury współpracy.

Kolejnym etapem jest diagnoza wartości i cnot związanych z płcią. Obserwacja, analiza dokumentów, poznanie i interpretacja artefaktów (językowych, behawioralnych czy fizycznych) pozwoli poznać widoczne, uświadamiane przejawy, takie jak symbole, sposoby komunikowania się, tematy tabu czy rytuały.

Uzewnętrznienie wartości wiąże się ze stosowaniem kwestionariuszy ankiet i wywiadów, a wyniki diagnozy można ująć w formie liczb czy wykresów. Poniżej zaprezentowano przykładową listę zagadnień, które należałoby wziąć pod uwagę tytułem identyfikacji:

- jaki jest stosunek kadry kierowniczej do różnorodności i zarządzania różnorodnością?
- jaki jest stosunek kadry kierowniczej i pracowników do problemu uprzedzeń i dyskryminacji, w tym dyskryminacji kobiet?

- jakie wartości dominują w organizacji: rywalizacja, walka, współzawodnictwo czy współpraca, podmiotowość, refleksyjność?
- czy występują stereotypy dotyczące płci?
- czy w procesie rekrutacji nie pojawiają się działania dyskryminujące kobiety?
- czy występują różnice płacowe pomiędzy mężczyznami a kobietami?
- czy występuje syndrom szklanego pułapu?
- jaki styl zarządzania dominuje w organizacji?
- czy pojawia się molestowanie seksualne?
- jak najczęściej rozwiązywane są konflikty?

Po etapie identyfikacji wartości związanych z płcią niezbędna jest faza ich rozwoju. Należy opisać zdiagnozowane wartości z trzech poziomów: organizacji, konkretnej jednostki organizacyjnej (wydziału) i poziomu pracownika (stanowiska pracy). Warto wskazać mocne i słabe strony danej wartości z punktu widzenia określonego problemu organizacyjnego. Takim problemem może być podejście do zmian w organizacji, relacje przełożony-podwładny, styl zarządzania. Etap ten łączy się z kolejnym, jakim jest redefiniowanie dotychczasowych wartości.

Redefiniowanie wartości związanych z płcią polega na wprowadzeniu w życie opracowanego wcześniej projektu. Kluczowa na tym etapie jest dyskusja i współpraca. Ułatwia akceptację zmiany i pozwala ograniczyć towarzyszącą jej niepewność. Zasadniczym celem jest uświadomienie ludziom, że można działać w oparciu o inne wartości niż dotychczas. Wskazana na tym etapie jest instytucjonalizacja działań organizacyjnych, która może przybrać postać zespołu do spraw ZKP, zapisów w Kodeksie Etycznym, uruchomienia funkcji sygnalisty czy skorzystania z Karty Różnorodności.

Strategicznym etapem z punktu widzenia powodzenia procesu zarządzania kulturą płci wydaje się być etap akulturacji, czyli procesu zmiany kulturowej zachodzącej w wyniku ciągłej i bezpośredniej interakcji pomiędzy dwoma kulturami, a nie całkowitym przejściu kultury lub jej elementów przez jedną ze stron od drugiej (*Encyklopedia socjologii* 1998, s. 22).

Jedna ze stron to kultura męska, silna, lepsza, ta która dominuje we współczesnych organizacjach. Druga to kultura kobieca, słabsza, gorsza, zdominowana. Akulturacja ma doprowadzić do zbudowania „trzeciej kultury” będącej syntezą obu wskazanych. Oznacza to taki rozwój relacji pomiędzy kobietami i mężczyznami, w którym obie płcie wnoszą do tych relacji oraz praktyk organizacyjnych najlepsze rozwiązania.

Henry Janne wśród mechanizmów akulturacji wyróżnia np. język, edukację, propagandę, modę czy wzorce kulturowe (Brilmann 2002, s. 78).

Skupmy się na języku i edukacji. Jeżeli chcemy zarządzać kulturą płci, warto zmieniać artefakty językowe. Chodzi tu o stosowanie języka inkluzywnego, równościowego, wolnego od uprzedzeń, unikającego stereotypów i podtekstów. Język inkluzyjny pozwala dostrzec różnorodność, docenia pozytywne cechy ludzi – bez względu na ich

płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, wiek, pochodzenie społeczne, religię, bezwyznaniowość czy światopogląd. Jest to język, w którym żadna płeć nie jest uprzywilejowana i który nie utrwała uprzedzeń wobec żadnej płci (Język równościowy 2016).

Zauważmy, że tradycyjnie większość zawodów ma gramatycznie rodzaj męski (profesor, polityk), z nielicznymi wyjątkami, które dotyczą tradycyjnie żeńskich zawodów, takich jak „pielęgniarka” lub „położna”. Ogólnie rzecz biorąc, należy uszanować życzenie osoby dotyczące sposobu, w jaki chce ona, aby się do niej zwracano lub odnoszono, poprzez np. stosowanie zwrotów profesorka, polityczka czy dyrektorka (tamże).

Proces akulturacji wymaga ciągłych i intensywnych szkoleń całego personelu. Ujawnienie i zrozumienie wartości, zarówno kultury męskiej, jak i kobiecej zazwyczaj stwarza wiele problemów. Pomocne mogą tu być treningi komunikacji międzykulturowej. W trakcie treningów uczestnicy zajmują się nie tylko uświadomieniem różnic w zachowaniach kobiet i mężczyzn czy odkrywaniem potencjału, jaki wnoszą sobą obie strony, ale również odgrywają role, starając się praktycznie poznać odmienne sposoby reakcji na sytuacje pojawiające się w organizacjach.

Końcowy etap to kontrola i monitoring nowej kultury. Działanie na tym etapie sprowadza się do oceny skuteczności całego procesu. Błędem byłoby doprowadzenie do sytuacji, kiedy z kolei wartości kobiece zaczynają dominować nad męskimi lub kobiety zaczynają zachowywać się tak jak mężczyźni.

Podsumowanie

System logicznie uporządkowanych, nawzajem się uzupełniających i spójnych wartości kobiecych i męskich stosowanych konsekwentnie w procesach zarządzania w oparciu o zaproponowany model zarządzania kulturą płci, może ułatwić przedsiębiorstwu działanie w warunkach kryzysu i permanentnej zmiany, chronić kobiety przed skutkami pandemii oraz powstrzymać, a przynajmniej ograniczyć cofanie się procesów równościowych. Model ma na tyle uniwersalny i praktyczny charakter, że można go aplikować w przedsiębiorstwach różnych branż. Powodzenie podczas wdrażania warunkuje:

- ukierunkowane i celowe kształtowanie kultury organizacyjnej w celu jej dostosowania do różnorodności,
- dbałość o transparentność procesów decyzyjnych, a szczególnie w kwestii wynagrodzeń i awansów,
- poprawa stylu komunikowania się (język inkluzywny) i praktyk personalnych, szczególnie na etapie rekrutacji i szkoleń.

Nowe podejście wymaga większej uwagi, wytrwałości i odpowiedzialności w kierowaniu pracownikami zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety.

Bibliografia

- Brilmann J.M. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa.
- Brol J., Kosior M. (2004), *Kobiety styl zarządzania w Polsce*, „Kobieta i Biznes”, nr 1-4, s. 7-11.
- Dijkstra J., Plantega J. (2003), *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańsk.
- Encyklopedia socjologii* (1998), red. A. Kojder, Warszawa.
- Feltynowska U. (2005), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy w praktyce*, Warszawa.
- Gadomska A. (2023), *Praca jest męczyzną*, „Gazeta Wyborcza”, 20.03.2023, s. 8.
- Grzegórska L. (2009), *Kobieta musi zarabiać*, „Newsweek Polska”, nr 49, s. 39.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Warszawa.
- Kłoss-Siddiqui A. (2022), *Kobiety wprowadzają pokój*, „Polityka”, 6-12.04.2022, s. 50-51.
- Kołodziej-Durnaś A. (2004), *Edukacja kobiet jako wyzwanie dla globalnego społeczeństwa wiedzy*, [w:] D. Fic, *Edukacja i nauka w społeczeństwie informatycznym*, Zielona Góra.
- Robbins S., DeCenzo D. (2002), *Podstawy zarządzania*, Warszawa.
- Rozwadowska A. (2021), *Rynek nie ceni pracy kobiet, choć w kryzysie to one ratują gospodarkę*, <https://wyborcza.biz/biznes/7,159911,26822193,koronawirus-jest-kobieta.html?disableRedirects=true> [dostęp: 10.03.2021].
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1997), *Kierowanie*, Warszawa.
- Strzelczyk M. (2022), *W różnicy siła*, „Polityka”, 6-12.04.2022, s. 52-53.
- Titkow A. (2003), *Szklany sufit, bariery i ograniczenia karier kobiet*, Warszawa.
- Waszczak S. (2009), *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków.
- Zachariasz K. (2013), *Trzy kobiety w zarządzie firmy i będzie lepiej*, „Gazeta Wyborcza”, 15.03.2013, s. 10.
- Źródła internetowe**
- ceo.com.pl>pandemia-mocniej-uderzyła-w-kobiety, 8.03.2021, [dostęp: 8.03.2021].
- Eurofound, Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, p. 4, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20068en.pdf [dostęp: 9.02.2021].
- Język równościowy, Amnesty International, [https://amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/\]%C4%99zyk-rownosciowy](https://amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/]%C4%99zyk-rownosciowy) [dostęp: 9.02.2021].
- Korolczuk E. (2020), *Czy kryzys ma płeć? Kobiety w czasach pandemii*, Fundacja im. Heinricha Bölla, <https://pl.boell.org/pl/2020/04/29/czy-kryzys-ma-plec-kobiety-w-czasach-pandemii>, [dostęp: 26.03.2023].
- Krause E. (2021), *Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 1, s. 159-176, DOI: 10.34866/6gaf-2m32.
- PARP, *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Grudzień 2020*, s. 10, www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_grudzien_2020_ost.pdf [dostęp: 18.01.2021].
- [Puls.hr.pl](http://puls.hr.pl), *Koronawirus mocniej uderzył w firmy zarządzane przez kobiety*, <https://www.puls.hr.pl/zarzadzanie/koronawirus-mocniej-uderzyl-w-firmy-zarzadzane-przez-kobiety,75142.html> [dostęp: 9.02.2021].
- [Puls.hr.pl](http://puls.hr.pl), *Pandemia COVID-19 pobudziła kreatywność. Chyba że jesteś kobietą*, <https://www.puls.hr.pl/zarzadzanie/pandemia-covid-19-pobudzila-kreatywnosc-chyba-ze-jestes-kobieta,78226.html> [dostęp: 9.02.2021].
- Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Forum odpowiedzialnego biznesu. Warszawa 29 października 2010, http://www.witrynowiejska.org.pl/DATA/warsztaty_„Zarządzanie_różnorodnością” [dostęp: 9.02.2021].

CZĘŚĆ III

**Zarządzanie
bezpieczeństwem
organizacji –
perspektywa stabilnego
funkcjonowania**

Jarosław Siuda

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

BEZPIECZEŃSTWO W SYSTEMACH LOGISTYCZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH W WOJEWÓDZTWACH ZACHODNIEJ POLSKI

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest przedstawienie obecnego stanu bezpieczeństwa systemów logistycznych w wybranych przedsiębiorstwach mających swoje siedziby w zachodniej części Polski tzn. w województwie zachodniopomorskim, lubuskim i dolnośląskim. Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W części pierwszej dokonano klasyfikacji zagrożeń w kontekście bezpieczeństwa systemów logistycznych. Zaprezentowany podział występujących niebezpieczeństw pokazał wieloaspektowość oraz szerokie spektrum niekorzystnych działań, mogących wystąpić w funkcjonowaniu procesów w łańcuchu dostaw. Zdefiniowane zostały również kategorie pojęciowe dotyczące bezpieczeństwa, zagrożeń i bezpieczeństwa logistyki. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki oraz analizę badań, przeprowadzonych w 45. podmiotach gospodarczych. Przedmiotem wykonanych badań było bezpieczeństwo występujących systemów logistycznych oraz uwarunkowania ich funkcjonowania z uwzględnieniem ewentualnych zakłóceń. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych i opinii eksperckich dokonano identyfikacji kluczowych niebezpieczeństw, określono częstotliwość i prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz przewidywane straty. Wyniki badań pozwalają na odpowiednie przygotowanie sił i środków, neutralizację negatywnych skutków i realizację zadań w ramach istniejących systemów logistycznych.

SŁOWA KLUCZOWE: bezpieczeństwo, logistyka, zagrożenia, system logistyczny, analiza ryzyka

Security in the logistics systems of enterprises operating in the voivodeships of western Poland

ABSTRACT: The aim of the article is to present the current state of security of logistics systems in selected enterprises based in the western part of Poland, i.e. in the West Pomeranian, Lubusz and Lower Silesian Voivodeships. The article consists of two main parts. The first part classified threats in the context of the security of logistics systems. The presented division of the existing dangers showed the multi-aspect nature and wide spectrum of unfavorable activities that may occur in the functioning of processes in the supply chain. Conceptual categories regarding security, threats and logistics security have also been defined. The second part of the article presents the results and analysis of research conducted in 45 business entities. The subject of the research was the safety of existing logistics systems and the conditions for their functioning taking into account possible disruptions. Based on surveys and expert opinions, key dangers were identified, the frequency and probability of their occurrence and expected losses were determined. The research results allow for appropriate preparation of forces and resources, neutralization of negative effects and implementation of tasks within the existing logistics systems.

KEYWORDS: security, logistics, threats, logistics system, risk analysis

Wstęp

Opracowanie skutecznego modelu przeciwdziałania skutkom zagrożeń stanowi główne wyzwanie, także w obszarze logistyki. Wynika to z faktu braku możliwości przewidzenia wszystkich czynników, od których zależy bezpieczeństwo. Dodatkowym utrudnieniem są problemy występujące we wczesnym wykrywaniu zagrożeń, ich monitorowanie,

określenie rodzaju, skali, możliwych konsekwencji, jakie mogą spowodować itp. Bezpieczeństwo, a szczególnie jego brak, jest zjawiskiem dynamicznym, zmieniającym się w czasie, przestrzeni i wymiarze. Bezpieczeństwo może zaistnieć jedynie jako stan określonego podmiotu społecznego (czyli bytu zdolnego do działań zgodnych z własnymi interesami w układach sił określających jego los) i tylko w efekcie dążenia do jego zapewnienia w ramach złożonych struktur organizacyjnych. Sztuka wykorzystywania szans staje się dzisiaj niewątpliwie coraz ważniejszą dziedziną szeroko rozumianej sztuki zarządzania bezpieczeństwem. Architektura bezpieczeństwa, zarówno w obszarze wiedzy, jak i praktyki, obejmująca ogół form i sposobów organizowania i kształtowania przestrzeni dla pokojowego bytu społecznego i państwowego, stanowi o istocie prowadzonych badań. Obejmuje ona szerokie spektrum form i sposobów organizowania warunków między innymi bezpiecznego funkcjonowania gospodarki, tzw. bezpieczeństwa gospodarczego, które ma za zadanie ochronę podmiotów przed destabilizacją, dezintegracją wywołaną negatywnymi czynnikami (zagroženiami), zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi (Jałowicz 2014, s. 324).

Bezpieczeństwo gospodarcze, nazywane również bezpieczeństwem ekonomicznym, w dzisiejszych czasach jest jednym z najważniejszych, a zarazem bardzo szeroko rozumianym rodzajem bezpieczeństwa. Mamy tutaj na myśli przede wszystkim bezpieczeństwo energetyczne kraju, bezpieczeństwo obronne, bezpieczeństwo kapitałowe, ale również szeroko pojęte bezpieczeństwo naszych granic.

Bezpieczeństwo gospodarcze obejmuje takie sektory, jak: finansowy, energetyczny, transportowy, infrastruktury, w tym infrastruktury krytycznej, środowiska naturalnego, żywnościowego, podmiotów produkcyjnych i usługowych.

Skuteczność i efektywność kształtowania bezpieczeństwa gospodarczego zależy w znacznym stopniu od racjonalnego rozpoznania i wykorzystania wielu zmiennych w czasie i przestrzeni determinant. Nie sposób pominąć znaczenia i roli w bezpieczeństwie gospodarczym logistyki; sprawnej, skutecznej, nowoczesnej, a nade wszystko odpornej na wszelkie zakłócenia i zagrożenia.

W artykule zaproponowano identyfikację i klasyfikację głównych zagrożeń systemów logistycznych, na tle których pojawia się koncepcja zarządzania bezpieczeństwem procesów w logistyce przedsiębiorstw. Autor na podstawie przeprowadzonych badań prezentuje próbę uporządkowania problematyki bezpieczeństwa systemów logistycznych, uznając to zagadnienie za jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed zarządzaniem logistyką w obecnym stuleciu.

Problemem badawczym jest jakość stosunku menadżerów do bezpieczeństwa (zagrożeń) systemów logistycznych w wybranych przedsiębiorstwach województw zachodniej Polski.

Podsystemy logistyczne w logistyce bezpieczeństwa

Zadania realizowane w logistyce bezpieczeństwa, czyli również w bezpieczeństwie systemów logistycznych, są wykonywane w oparciu o funkcje zarządzania i nowoczesne instrumenty oraz reguły. Jedną z nich jest przeznaczona szczególnie logistyce bezpieczeństwa reguła 7W (ang. 7R) (Stęplewski 2020, s. 13):

- 1) właściwy produkt (*right product*),
- 2) właściwa ilość (*right quantity*),
- 3) właściwy stan (*right condition*),
- 4) właściwe miejsce (*right place*),
- 5) właściwy czas (*right time*)
- 6) właściwy klient (*right customer*),
- 7) właściwa cena (*right price*)

Reguła ta przedstawia proces planowania oraz kontroli działań mających na celu opłacalny ekonomicznie przepływ i magazynowanie surowców, zapasów, wyrobów gotowych oraz związanych z nimi informacji, począwszy od miejsca pochodzenia do miejsca konsumpcji, w celu zaspokojenia potrzeb klienta (odbiorcy towarów i usług). Upraszczając powyższe, można skonstatować, że strumienie zasileń powinny docierać do właściwego miejsca przeznaczenia we właściwym czasie i właściwych ilościach. Powinny one być odpowiedniej jakości i dotrzeć do właściwego klienta w nienaruszonym stanie. Istotnym problemem jest skoordynowanie przepływu strumieni w celu maksymalnego zmniejszenia ich „oporu”, co powinno prowadzić do skrócenia czasu oraz zmniejszenia strat i podejmowanego ryzyka.

Bardzo ważnym elementem tego procesu jest sam klient i cena dostarczonego produktu. Dodaje się więc tutaj regułę (formułę) 4C związaną właśnie z klientem (*customer*) (Szymonik 2010, s. 21):

- 1) jego potrzebami,
- 2) kosztami, jakie musi ponieść,
- 3) wygodą zakupu i
- 4) dostarczonymi informacjami.

Podstawowym zadaniem w zapewnieniu bezpieczeństwa systemom logistycznym jest zaspokojenie potrzeb podmiotowi bezpieczeństwa, tak by mógł on realizować swoje priorytetowe (dotyczące jego istnienia) i pożądane (związane z jakością owego istnienia, trwania) interesy w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia i wojny.

Zapewnienie bezpieczeństwa w turbulentnych i trudno przewidywalnych systemach logistycznych przedsiębiorstw jest nie lada wyzwaniem. Te uwarunkowania powodują, że struktura, kompetencje, zarządzanie logistyką bezpieczeństwa itp. są nierozzerwalnie związane i zależne od współczesnych paradygmatów bezpieczeństwa, do których zalicza się:

- 1) wyzwania (sytuacje problemowe generujące dylematy decyzyjne, przed jakimi stoi podmiot w rozstrzyganiu spraw bezpieczeństwa);
- 2) zagrożenia (pośrednie lub bezpośrednie destrukcyjne oddziaływania na podmiot);
- 3) szanse (niezależne od woli podmiotu okoliczności sprzyjające realizacji interesów oraz osiągnięciu celów danego podmiotu bezpieczeństwa);
- 4) ryzyka (możliwości negatywnych dla danego podmiotu skutków własnego działania w sferze bezpieczeństwa).

Należy podkreślić, że ze względu na zagrożenia dla podmiotów bezpieczeństwa nie wystarczy posiadać dobrze zorganizowanej logistyki. Potrzebne jest również sprawnie i skutecznie zorganizowane bezpieczeństwo w logistyce w sensie morfologicznym, funkcjonalnym i informacyjnym. Takie podejście do problemu pozwala realizować procesy logistyczne na poziomie akceptowalnym dla podmiotu bezpieczeństwa. Mówimy wtedy o bezpieczeństwie logistyki (BL), lub o bezpieczeństwie systemu logistycznego (BSL) (Szymonik 2007, s. 34).

System logistyczny w logistyce bezpieczeństwa (SLwLB), niezależnie od miejsca funkcjonowania (np. w przedsiębiorstwie produkcyjnym, handlowym, militarnym), jest przeznaczony dla zaspokojenia potrzeb podmiotu bezpieczeństwa. SLwLB tworzą:

- podsystem kierowania – przeznaczony do planowania, organizowania, koordynowania i monitorowania wysiłku logistycznego oraz utrzymywania wydzielonych zasobów (podległych sił i środków) w odpowiedniej gotowości i zdolności do wykonywania zadań;
- podsystem materiałowy – przeznaczony do planowania, organizowania i zaspokajania potrzeb w zakresie realizacji procesu zaopatrywania na rzecz określonego podmiotu bezpieczeństwa;
- podsystem techniczny – przeznaczony do planowania, organizowania i realizowania przedsięwzięć związanych z eksploatacją sprzętu, maszyn i urządzeń, tj. jego użytkowania oraz zabezpieczenia technicznego, utrzymującego go w odpowiedniej sprawności technicznej;
- podsystem transportu – przeznaczony do planowania, organizowania i realizowania przedsięwzięć związanych z przemieszczaniem i zaopatrzeniem;
- podsystem medyczny – obejmujący obszar z zakresu ewakuacji medycznej oraz logistyki w części dotyczącej sił i środków medycznych, takich jak zaopatrywanie medyczne, ewakuacja poszkodowanych, rannych i chorych;
- podsystem infrastruktury – obejmujący odpowiednie organy kierowania zajmujące się wszystkimi przedsięwzięciami dotyczącymi utrzymania obiektów stacjonarnych, tymczasowych, niezbędnych do zaspokojenia potrzeb kwaterunkowych, przechowywania oraz remontu i sprzętu technicznego i zabezpieczenia.

Relacje łączące elementy systemu logistycznego wynikają z podległości służbowej i funkcjonalnej. Występują ponadto relacje współdziałania i informacyjne wynikające z potrzeby komunikowania.

Podsystemy logistyczne w logistyce bezpieczeństwa możemy traktować również jako zbiór organów kierowania oraz wykonawczych sprzężonych relacjami informacyjnymi i zasileniowymi przeznaczonymi do utrzymania ciągłości procesów logistycznych realizowanych na rzecz podmiotu bezpieczeństwa. Można to zapisać jako:

$$SLwLB = \langle E, R \rangle \rightarrow \max C$$

gdzie: **E** – zbiór elementów systemu SLwLB, **R** – zbiór relacji w więzi organizacyjnej, **C** – cel działania systemu SLwLB, którym jest zabezpieczenie interesów podmiotu bezpieczeństwa (żywotnych i pożądaných) (Szymonik 2011, s. 23).

System logistyczny w logistyce bezpieczeństwa zbudowany jest na bazie logistyki stacjonarnej wzmacnianej potencjałem mobilnym przy szerokim wykorzystaniu możliwości i zasobów gospodarki narodowej.

Wybrane kategorie pojęciowe – obszar bezpieczeństwa

Podmiot bezpieczeństwa – każdy świadomie istniejący i celowo działający podmiot (indywidualny lub zbiorowy) analizowany z punktu jego bezpieczeństwa. Tym podmiotem może być przedsiębiorstwo produkcyjne, usługowe, transportowe, infrastruktura (w tym krytyczna), środowisko, instytucja publiczna, prywatna itd. (Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego 2013, s. 247).

Bezpieczeństwo – teoria i praktyka, która zapewnia możliwości przetrwania (egzystencji) i realizacji własnych interesów przez dany podmiot, w szczególności poprzez wykorzystanie szans (okoliczności sprzyjających), podejmowanie wyzwań, redukcja ryzyka oraz przeciwdziałanie (zapobieganie i przeciwstawienie się) wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla podmiotu i jego interesów (Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego 2013, s. 247).

Szanse bezpieczeństwa – niezależnie od woli podmiotu, okoliczności (zjawiska i procesy w środowisku bezpieczeństwa) sprzyjające realizacji interesów, osiągnięciu celów podmiotu w dziedzinie bezpieczeństwa (Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego 2013, s. 248).

Zagrożenie bezpieczeństwa – pośrednie lub bezpośrednie destrukcyjne oddziaływanie na podmiot. Najbardziej klasyczny czynnik środowiska bezpieczeństwa; różni się zagrożenia potencjalne i realne; subiektywne i obiektywne; zewnętrzne i wewnętrzne; militarne i niemilitarne; intencjonalne, przypadkowe i losowe.

Ryzyko bezpieczeństwa – możliwości negatywnych dla danego podmiotu skutków własnego działania w sferze bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo informacyjne – obrona informacyjna, która polega na uniemożliwieniu oraz utrudnieniu zdobywania danych o fizycznej naturze aktualnego oraz

planowanego stanu rzeczy i zjawisk we własnej przestrzeni funkcjonowania oraz utrudnianiu wnoszenia entropii informacyjnej do komunikatów i destrukcji fizycznej do nośników danych.

Zagrożenie bezpieczeństwa systemu logistycznego – to każda sytuacja (działanie, zdarzenia, zjawisko, proces) niepożądana i mająca negatywny wpływ na przebieg strumienia rzeczowego i informacji w łańcuchu dostaw.

Logistyka bezpieczeństwa – to wiedza i umiejętności potrzebne do kształtowania (planowania, przygotowania) racjonalnych strumieni rzeczowych i związanych z nimi strumieni informacji oraz projektowania (konfigurowania i wymiarowania) procesów przepływu materiałów i informacji w celu zagwarantowania niezbędnych podmiotowi warunków bezpieczeństwa (indywidualnemu i zbiorowemu) do funkcjonowania.

Bezpieczeństwo logistyki, teoria i praktyka, która zapewnia przepływ strumienia rzeczowego i towarzyszących informacji, na rzecz podmiotu bezpieczeństwa, w szczególności poprzez wykorzystanie szans (okoliczności sprzyjających), podejmowanie wyzwań, redukcja ryzyka oraz przeciwdziałanie (zapobieganie i przeciwstawienie się) wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla działań logistycznych.

Zarządzanie logistyką bezpieczeństwa – zestaw skoordynowanych działań, skierowanych na zbiór zasobów i łączących ich relacji, których celem jest przepływ zaplanowanego oraz zorganizowanego strumienia rzeczowego, a także usług logistycznych na korzyść podmiotów bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo systemu logistycznego – zapewnienie bezpieczeństwa na określonym poziomie możliwości realizacji funkcjonujących procesów logistycznych w dowolnym podmiocie (instytucji), w konkretnych warunkach, poprzez wykorzystywanie okoliczności sprzyjających (nowych technologii IT, nisz rynkowych, dogodnych systemów podatkowych itd.), podejmowanie wyzwań biznesowych, redukcja ryzyka, niepewności oraz przeciwdziałanie (zapobieganie i przeciwstawianie się) wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla działań logistycznych.

Klasyfikacja zagrożeń

Każde działania w logistyce, zarówno w sferze planowania, jak i realnej są obciążone niepewnością, która może być wywołana pojawiającym się niebezpieczeństwem (zagrożeniami) bądź zakłóceniami.

Jako zagrożenia dla bezpieczeństwa w systemach logistycznych określa się wszelkie działania (zjawiska, zdarzenia) zakłócające realizację procesów logistycznych, do których zaliczamy przepływy dóbr rzeczowych, utrzymania zapasów, infrastrukturę strumienia logistycznego, koszty logistyczne oraz przepływ informacji. Tego typu zdarzenia mogą występować pojedynczo lub mogą się łączyć, tworząc z punktu widzenia biznesu sytuację niebezpieczną dla systemu gospodarczego i wszystkich uczestników łańcuchów dostaw.

Zagrożenia mogą być skierowane na zewnątrz i do wewnątrz, przy czym tak samo powinny być skierowane działania w celu ich likwidowania.

Zagrożenia dla funkcjonowania systemów logistycznych w podmiotach bezpieczeństwa można podzielić na cztery grupy. **Do pierwszej grupy** zalicza się klęski żywiołowe i zdarzenia wywołane przyczynami cywilizacyjnymi, takimi jak katastrofy, awarie oraz inne zdarzenia spowodowane działaniem lub zaniedbaniem człowieka. Do tej grupy zagrożeń należą m.in.: pożary, powodzie i zatopienia, silne wiatry i huragany, gwałtowne wahania temperatur, gęste mgły, susze, kradzieże, epidemie chorób ludzi, epidemie chorób roślin i zwierząt, skażenia promieniotwórcze, chemiczne oraz katastrofy górnicze, budowlane a także komunikacyjne, awarie sieci energetycznych. **Do drugiej grupy** zalicza się zdarzenia godzące w porządek konstytucyjny państwa (państw), terroryzm, blokady dróg, nielegalne demonstracje, masową migrację. **W trzeciej grupie** wyróżnia się mechanizmy, które mają na celu niszczenie bądź zniekształcanie informacji przesyłanej, przetwarzanej, przechowywanej dla potrzeb systemów logistycznych. Wszelkie zakłócenia w obiegu informacji powodują utrudnienia w sprawnym i skutecznym zarządzaniu logistyką wzdłuż całego łańcucha dostaw. **Do czwartej grupy** zalicza się zagrożenia wynikające ze skutków kryzysu gospodarczego, globalizacji, finansowego, które tak naprawdę dotyczą wszystkich, nie omijając procesów i systemów logistycznych. Bezrobocie, mały przyrost PKB, destrukcyjna polityka płacowa i emerytalna, niż demograficzny, napływ tanich wyrobów: to tylko niektóre zagrożenia mające wpływ na funkcjonowanie systemów logistycznych (Jałowiec 2014, s. 617).

Wymienione zagrożenia mogą destruktywnie oddziaływać na system logistyczny, zakłócając przepływ strumienia rzeczowego i informacji. Według Andrzeja Szymonika (2011, s. 24) zakłócenia te można podzielić ze względu na:

– **miejsce zagrożenia – podsystem:** dróg wszystkich gałęzi transportu (tj. drogowego, kolejowego, powietrznego, wodnego, morskiego), punktów modalnych sieci logistycznej nazywanych często punktami transportowymi (np. magazyny, samodzielne punkty kontenerowe, lotniska, porty, centra logistyczne itp.), urządzeń pomocniczych ułatwiających obsługę obiektów infrastruktury krytycznej państwa. Mówimy wtedy o bezpieczeństwie logistyki (BL) czy też o bezpieczeństwie systemu logistycznego (BSL), które to określenia spotykamy często w literaturze (np. brak pełnej identyfikacji i skutków zagrożeń, przeszacowanie możliwości, niewłaściwa interpretacja wyników, brak narzędzi do optymalizacji i symulacji działań, nieuwzględnienie rosnących cen energii i transportu, niespodziane upadłości usługodawców logistycznych, brak kontroli nad pracownikami, którzy postępują nieetycznie, dopuszczając się defraudacji mienia lub innych nadużyć między innymi przy wyborze dostawcy), zaopatrzenia (np. wydłużone, nieoptymalne i absorbujące nadmiernie kadre kierowniczą procedury przetargowe i zakupowe, niespójne kryteria wyboru dostawcy, wybór dostawcy jedynie na podstawie najniższej ceny, nieterminowość procesu zakupowego, zła jakość, cena, ilość, niewłaściwy

asortyment, przekupstwo, łapownictwo, brak możliwości pozyskania komponentów do wytwarzania, brak buforowego zapasu), produkcji (np. niedomagania systemów wytwarzania, zniszczenia, ubytki, kradzieże zasobów, brak dostępności fachowego personelu, przerwy produkcyjne, awarie, pożary, powodzie, katastrofy, sfalszowanie produktu), dystrybucji (np. zignorowanie nowych produktów, nowych producentów, kradzieże, warunki atmosferyczne, zła jakość wyrobów gotowych, kryzys gospodarczy, lekceważenie zarządzania relacjami z klientem i przepływem wyrobów w łańcuchu dostaw), transportu (np. zakłócenia spowodowane pożarami, eksplozją, wypadkiem środka transportu, zmyciem z pokładu, brak możliwości przemieszczenia ze względu na warunki atmosferyczne, niesprawny środek transportu, nieprzystosowany transport wewnętrzny, zmiany przepisów w gestii transportowej, kradzieże, katastrofy), magazynowy i kształtowania zapasów (np. kradzieże, straty w wyniku ponadnormatywnych zapasów, pożary, powodzie, katastrofy budowlane, awarie sieci energetycznej i systemu informatycznego, uszkodzenie systemu automatycznej identyfikacji), obsługi opakowań (np. zniszczenie wyrobów w transporcie na skutek złego doboru opakowań, niedostarczenie opakowań na czas na skutek złych warunków klimatycznych, zanieczyszczenie środowiska), obsługi zamówień klienta (np. zakłócenia spowodowane brakiem zapasów, błędnymi zamówieniami i fakturami, brakiem możliwości zlokalizowania produktu, nieterminowością, a także uszkodzone wyroby dostarczone do klienta, brak reakcji na reklamacje i opóźnienia, pożary, kradzieże, zniszczenia), informacyjny (np. utrata poufności, integralności oraz możliwości dysponowania, naturalne zagrożenia, jak pożary, zakłócenia klimatyczne, elektrostatyka, ataki bierne i aktywne, przypadkowe błędy);

- **czas trwania:** krótkotrwałe, sporadyczne (np. zła jakość w pojedynczej dostawie części w ilości 0,5%), długotrwałe, narastające (zła jakość części w kilku kolejnych dostawach), powtarzające się, cykliczne;
- **własności fizyczne:** materialne (np. wprowadzenie składnika powodującego tzw. bioterroryzm, zła jakość procesów produkcji, transportu czy magazynowania wynikająca np. z różnorodności stosowanych systemów jakości w tej samej branży), informacyjne (np. uszkodzenia systemu informatycznego, automatycznej identyfikacji, nieprawdziwe dane o produkcji na opakowaniach), energetyczne (np. gazowe, paliwowe), niematerialne (np. kryzys finansowy, polityczny, społeczny);
- **zasięg:** lokalny dotyczący logistyki danego systemu gospodarczego, będącego np. pojedynczym ogniwem łańcucha dostaw; rozległy wzdłuż całego łańcucha dostaw w wymiarze lokalnym lub globalnym (np. wzdłuż całego łańcucha dostaw – błędne dane z systemu traceability); rozprzestrzeniający się (np. na skutek dostawy zatrutej żywności), nierozprzestrzeniający się (np. na skutek zatrzymania wysyłki wadliwych produktów do masowych odbiorców).

Ciekawą typologię zagrożeń bezpieczeństwa, którą można wykorzystać w logistyce bezpieczeństwa, zaprezentował Piotr Sienkiewicz w artykule *Teoria i inżynieria bezpieczeństwa systemów* (2015, s. 9), dzieląc je na trzy grupy: związane z postępowaniem człowieka, niezwiązane z postępowaniem człowieka, katastrofy naturalne.

Zaprezentowane podziały zakłóceń pokazują szerokie spektrum i wieloaspektowość niekorzystnych działań, jakie mogą wystąpić w funkcjonowaniu procesów w łańcuchu dostaw. Z punktu widzenia funkcji i poziomów zarządzania zakłócenia mogą wynikać z:

- niewłaściwych założeń na potrzeby planowania strategicznego, niewłaściwej oceny opcji strategicznych;
- utraty reputacji i odpowiedzialności społecznej przez zdarzenia wywołujące długotrwałą krytykę ze strony rządu lub ze strony mediów międzynarodowych;
- nieodpowiednich lub zawodnych procesów wewnętrznych, stosowanych technologii produkcji, magazynowania i dystrybucji, działań pracowników, niewłaściwie funkcjonujących procesów;
- zewnętrznych, nieprzewidywalnych działań klientów, dostawców, konkurentów, nowych uczestników rynku, usług substytucyjnych, a także ze zmian w otoczeniu zewnętrznym;
- złych relacji z interesariuszami, a także niewłaściwej struktury organizacyjnej systemu delegowania uprawnień i odpowiedzialności oraz braku lub niewłaściwych zasad postępowania pracowników oraz kierowników komórek organizacyjnych;
- niezgodności z przepisami prawa powszechnie obowiązującego, regulacji wewnętrznych oraz z zobowiązań umownych;
- nieodpowiedniego poziomu bezpieczeństwa fizycznego aktywów i osób;
- niewłaściwego zarządzania zasobami teleinformatycznymi wynikającymi z nieaktualnej i przestarzałej technologii teleinformatycznej oraz brakiem spójności strategii teleinformatycznej, a także spowodowanymi zakłóceniami w funkcjonowaniu infrastruktury teleinformatycznej;
- funkcjonowania środowiska naturalnego – trwałe, poważne zniszczenie środowiska; utrata użyteczności komercyjnej, rekreacyjnej czy konserwatorskiej skutkująca poważnymi konsekwencjami finansowymi uczestników łańcucha dostaw.

Bezpieczeństwo systemów logistycznych w praktyce

Rosnąca złożoność i długość łańcuchów systemów logistycznych sprawia, że zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego staje się coraz trudniejsze. O skali tego wyzwania świadczą wyniki wielu badań przeprowadzonych m.in. w takich firmach, jak Toyota, Sony, Reanault przez Instytut Transportu Samochodowego czy też firmę ASUS

Celem badań przeprowadzonych przez autora była analiza i diagnoza działania warunków organizacyjno-funkcjonalnych, technicznych i prawnych w podmiotach

logistycznych, a także w zakresie zastosowania i wykorzystania możliwości, jakie dają aktualne rozwiązania:

- 1) prawne w zakresie zgodności i przestrzegania procedur zarządzania kryzysowego;
- 2) standardy krajowe i europejskie;
- 3) struktur organizacyjnych komórek odpowiedzialnych za bezpieczeństwo funkcjonowania systemu logistycznego;
- 4) nowoczesnego zarządzania organizacją, wymaganego dla zapewnienia poziomu bezpieczeństwa i eskalującego ku zwiększaniu poziomu bezpieczeństwa systemów logistycznych.

W badaniach posłużono się kwestionariuszem ankietowym składającym się z metryczki i części pytań merytorycznych (zasadniczych). Posłużono się dwoma rodzajami pytań: zamkniętymi i otwartymi. W metryczce wyróżniono cechy charakteryzujące firmy, takie jak: wielkość firmy (mikro, mała, średnia, duża), formy prawnego zorganizowania (prywatna, państwowa, spółdzielcza, komunalna), rodzaj prowadzonej działalności (usługowa, produkcyjna, usługowo produkcyjna, konsultingowa, inna), wykorzystywane zasoby kapitałowe (firma z krajowym kapitałem i firma z kapitałem zagranicznym). Część merytoryczna zawierała 18 pytań, w tym 16 zamkniętych i 2 otwarte, nieobarczone konkretną odpowiedzią.

Przedmiotem badań było bezpieczeństwo systemów logistycznych oraz uwarunkowania ich funkcjonowania z uwzględnieniem ewentualnych zagrożeń w podmiotach bezpieczeństwa. W badaniu uczestniczyli pracownicy firm, a także osoby zajmujące się logistyką i reprezentujące podmioty bezpieczeństwa zarówno prywatne, państwowe, spółdzielcze, jak i komunalne. Wśród ankietowanych podmiotów znalazły się:

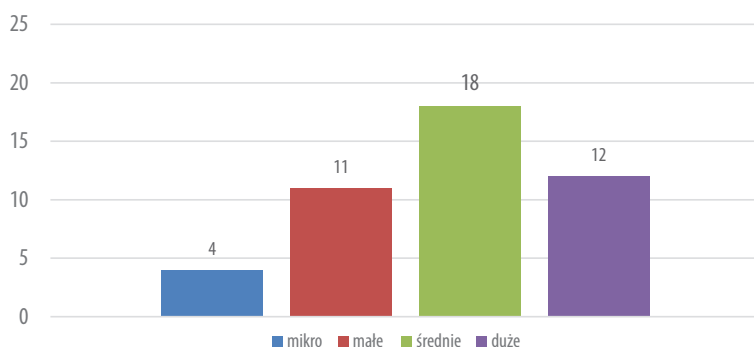
- nowoczesne firmy, między innymi z Nowej Soli, Zielonej Góry, Gorzowa Wielkopolskiego, Wrocławia, Jeleniej Góry, Szczecina, Goleniowa, a także współpracujące z nimi przedsiębiorstwa w Czechach, Niemczech, Francji i krajach skandynawskich;
- jednostki podległe Ministerstwu Spraw Wewnętrznych oraz Ministerstwu Obrony Narodowej (Policji, Państwowej Straży Pożarnej, Wojewódzkie Sztaby Wojskowe, Wojskowe Oddziały Gospodarcze);
- jednostki administracji rządowej i samorządowej.

Kwestionariusze zostały wysłane do 91 różnych firm, z czego zwrotnie otrzymano 45 odpowiedzi: 4 z mikro, 11 z małych, 18 ze średnich i 12 z dużych (rys. 1).

Dodatkowo, w celu zweryfikowania wyników badań, przeprowadzono pięć rozmów z ekspertami, logistykami dużych firm prywatnych i państwowych. Osoby te poproszono o opinie eksperckie na temat uzyskanych wyników badań.

Pytanie 1 ankiety: Czy w przedsiębiorstwie wdrożono podstawy prawne zarządzania kryzysowego w obszarze zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych?

W zakresie bezpieczeństwa systemów logistycznych zapytano firmy o wdrożenie podstaw prawnych zarządzania kryzysowego w obszarze zarządzania bezpieczeństwem



Rysunek 1. Struktura i liczba przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

systemów logistycznych. Wdrożenie przyczynia się do zapewniania koordynacji przepływów zasobów materialnych, informacji i osób w sytuacjach wystąpienia zdarzeń niepożądanych, w konsekwencji stając się czynnikiem podniesienia poziomu bezpieczeństwa. Ogółem na 45 badanych firm w 28 przypadkach (co stanowi 62% próby) wdrożono podstawy prawne zarządzania kryzysowego w obszarze zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych, natomiast dla 38% (17 firm) problem pozostaje nierozwiązany (tab. 1).

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: czy wdrożono podstawy prawne zarządzania kryzysowego w obszarze zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych?

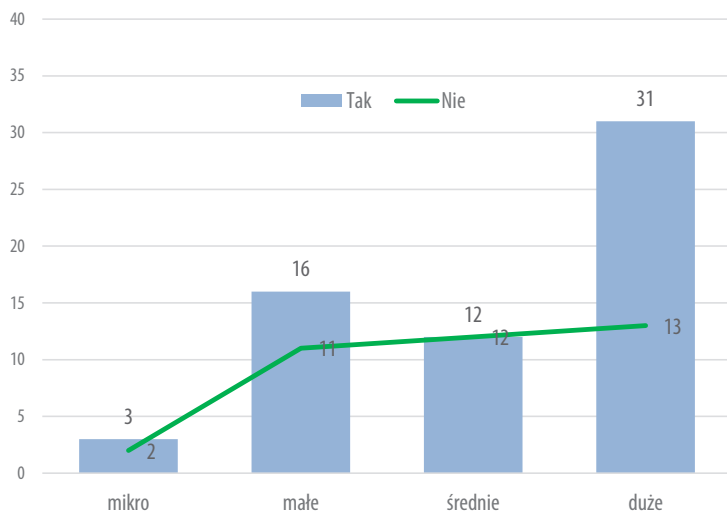
Wyszczególnienie		N = 45	
		n*	%
Wdrożenie podstaw prawnych zarządzania kryzysowego	Tak	28	62
	Nie	17	38
Razem		45	100

* dla wszystkich tabel symbol „n” oznacza liczbę rodzajów (typów) z liczby N – badanych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

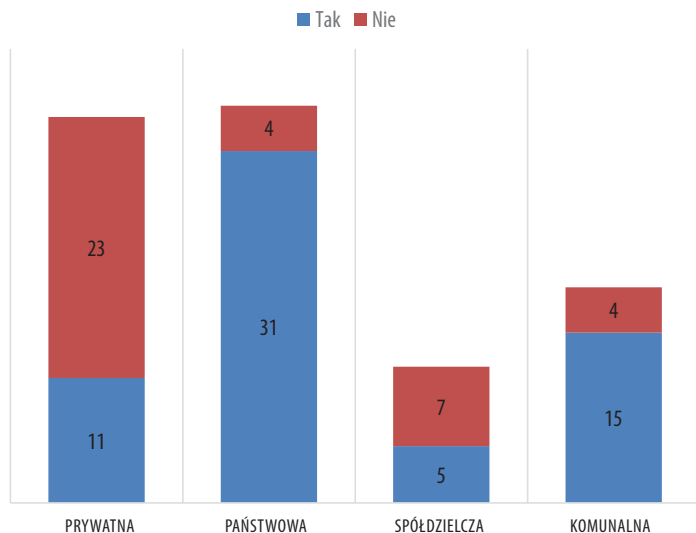
Analiza rozkładu zmiennych dla pytania 1 została przedstawiona w tabeli krzyżowej i ujawniła, że w zależności od wielkości firmy zgodność funkcjonowania z aktualnymi regulacjami prawnymi i wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi zapewnia 31% firm dużych, 12% firm średniej wielkości, 16% firm małych i 3% firm mikro. Nie wszystkie firmy zapewniają zgodność funkcjonowania. Wśród grupy firm dużych jest to 13%, średnich 12%, małych 11%, i mikro 2% (rys. 2).

Największą liczbę wdrożeń w obszarze podstaw prawnych zarządzania kryzysowego mają firmy państwowe – 31%. Jest to znaczny odsetek w porównaniu do grupy firm komunalnych, w której 15% ma wdrożone podstawy prawne. W grupie firm prywatnych wdrożenia ma 11% podmiotów, a w spółdzielczych 5%.



Rysunek 2. Odsetek firm, które wdrożyły podstawy prawne zarządzania kryzysowego w obszarze zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych w zależności od wielkości
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Odsetek firm prywatnych, w których nie ma wdrożonych podstaw prawnych zarządzania kryzysowego, jest duży – 23%. Również 4% podmiotów firm państwowych nie ma takiego wdrożenia. W firmach komunalnych i spółdzielczych odpowiednio 4% i 7% firm takich wdrożeń nie posiada (rys. 3).



Rysunek 3. Odsetek firm, które wdrożyły podstawy prawne zarządzania kryzysowego w obszarze zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych w zależności od formy własności
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie 2 ankiety: Czy zapewniona jest zgodność funkcjonowania podmiotu z aktualnymi regulacjami prawnymi i z wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi wspomagającymi zarządzanie kryzysowe?

Wśród badanych podmiotów 72% (2 firmy) zapewnia zgodność funkcjonowania z aktualnymi regulacjami prawnymi i wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi wspomagającymi zarządzanie kryzysowe, natomiast 28% (13 podmiotów) tej zgodności nie zapewnia (tab. 2).

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie o zapewnienie zgodności funkcjonowania podmiotu z aktualnymi regulacjami prawnymi i z wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi wspomagającymi zarządzanie kryzysowe

Wyszczególnienie		N=45	
		n	%
Zapewnienie zgodności funkcjonowania podmiotu z aktualnymi regulacjami prawnymi	Tak	32	72
	Nie	13	28
Razem		45	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

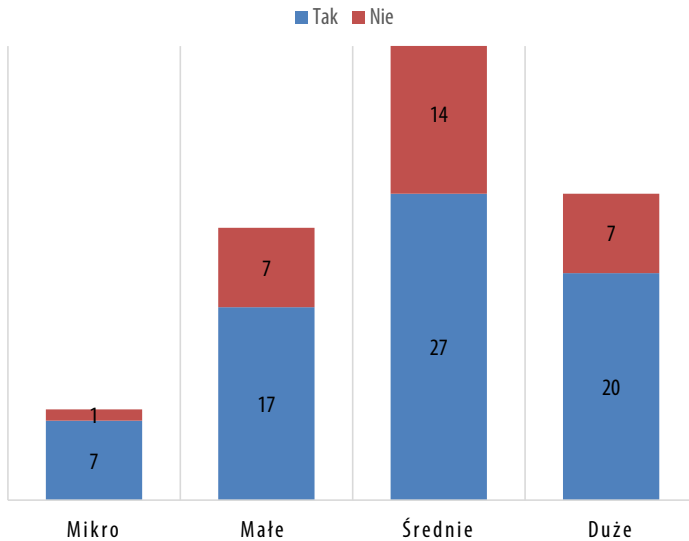
Szczegółowa analiza rozkładu zmiennych w tabeli krzyżowej ujawniła, że w zależności od wielkości firmy zgodność funkcjonowania z aktualnym i regulacjami prawnymi i wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi zapewnia 20% firm dużych, 27% firm średniej wielkości, 17% firm małych i 7% firm mikro. Wśród wyróżnionych kategorii firm występują te, które tej zgodności funkcjonowania nie zapewniają. W grupie firm dużych jest to 7%, w grupie firm średnich 14%, w małych 7% oraz 1% w firmach mikro (tab. 3 i rys. 4).

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi w zależności od wielkości firmy

Wielkość firmy	Wartość otrzymana				Suma
	Tak	%	Nie	%	
Mikro	3	7	1	1	4
Mała	8	17	3	7	11
Średnia	12	27	6	14	18
Duża	9	20	3	7	12
Razem	32	71	13	29	45

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

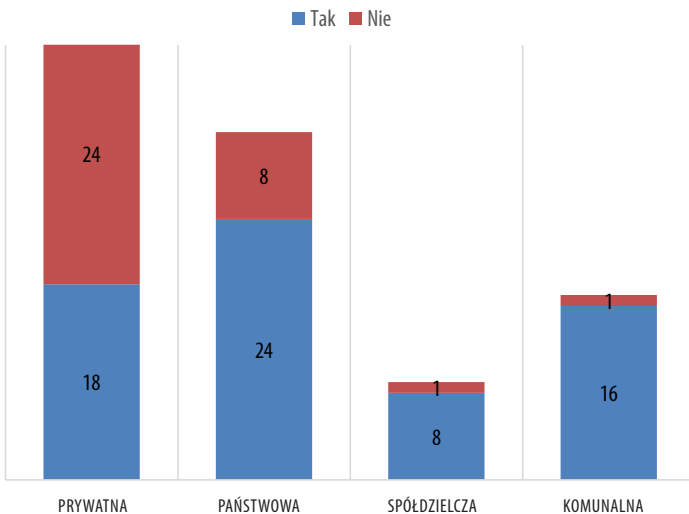
Szczegółowa analiza rozkładu zmiennych tabeli krzyżowej wykazała, że zgodność funkcjonowania wewnętrznych dokumentów organizacyjnych z aktualnymi regulacjami prawnymi zapewnia 24% firm państwowych wobec 8% firm, które tej zgodności nie zapewniają. Ponadto zgodność zapewniona jest w grupie firm komunalnych – 16% podmiotów i w 8% firm w grupie firm spółdzielczych. Zauważyć należy, że w grupie firm spółdzielczych i komunalnych tej zgodności nie zapewnia tylko 1% podmiotów



Rysunek 4. Odsetek firm, w których zapewniono zgodność funkcjonowania podmiotu z aktualnymi regulacjami prawnymi i z wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi wspomagającymi zarządzanie kryzysowe w zależności od wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

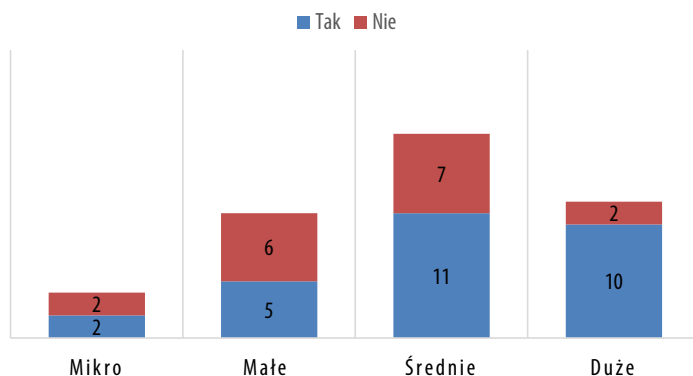
(99% zapewnia). W grupie firm prywatnych 18% podmiotów zapewnia zgodność, lecz większy (24%) okazuje się odsetek firm, które tej zgodności nie zapewniają (rys. 5).



Rysunek 5. Odsetek firm, które zapewniają zgodność funkcjonowania z aktualnymi regulacjami prawnymi i z wewnętrznymi dokumentami organizacyjnymi wspomagającym zarządzanie w zależności od formy własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym problemem badawczym, który podlegał ocenie, był obszar związany z identyfikacją i analizą struktury kosztów (strat), zabezpieczenia przed skutkami zagrożeń (zakłóceń) SLwBL. Na badane 45 firm, w 28 (odpowiedź na TAK) dokonuje się systematycznej oceny kosztów na zabezpieczenie się przed skutkami działań nieplanowanych i ewentualnych strat, powstałych lub mogących powstać w wyniku dotkliwych zagrożeń w systemach logistycznych (rys. 6).



Rysunek 6. Analiza struktury kosztów i zabezpieczenia przed skutkami zagrożeń
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

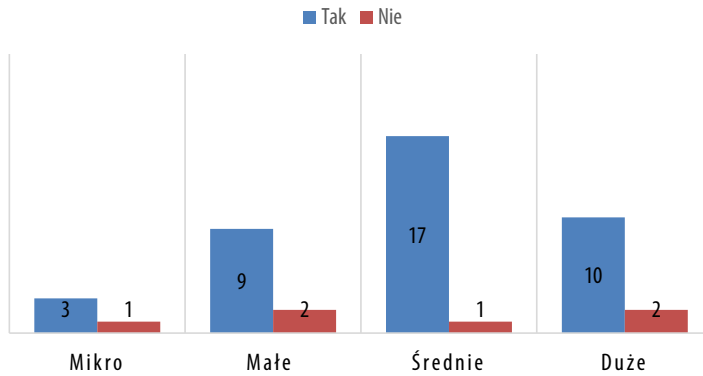
Struktura kosztów, w tym logistycznych, w zależności od wielkości firmy w większym lub mniejszym stopniu dotyczyła:

- zaniechanych projektów i inwestycji (gdy były obarczone zbyt dużym ryzykiem);
- działań prewencyjnych (w różnorodnych obszarach);
- przenoszenia ryzyka na inne podmioty (najczęściej w formie ubezpieczenia i gwarancji);
- tworzenia określonych rezerw finansowych, które umożliwią pokrycie ewentualnych strat.

Część z tych kosztów, szczególnie prewencyjnych, pokrywają klienci, reszta wydatków zaś pomniejsza zyski firmy. W celu eliminacji ewentualnych strat wiele uwagi przywiązuje się do takich obszarów, jak zarządzanie ryzykiem oraz zaufaniem. Coraz częściej podpisywane są dobrowolne porozumienia między kontrahentami biznesowymi o dzieleniu się zarówno zyskami, jak i stratami.

Pytanie 3 ankiety: Czy strategia rozwoju firmy/instytucji ujmuje działania zapewniające bezpieczeństwo planowanych i realizowanych procesów logistycznych?

Z badań wynika, że 86% (39 podmiotów) odpowiedzi była na TAK (rys. 7), co świadczy, że jest to istotny problem, gdyż jest on gwarantem poważnego traktowania firmy na rynku w danej dziedzinie czy branży.



Rysunek 7. Relacje między strategią rozwoju firmy/instytucji, a działaniami zapewniającymi bezpieczeństwo planowanych i realizowanych procesów logistycznych

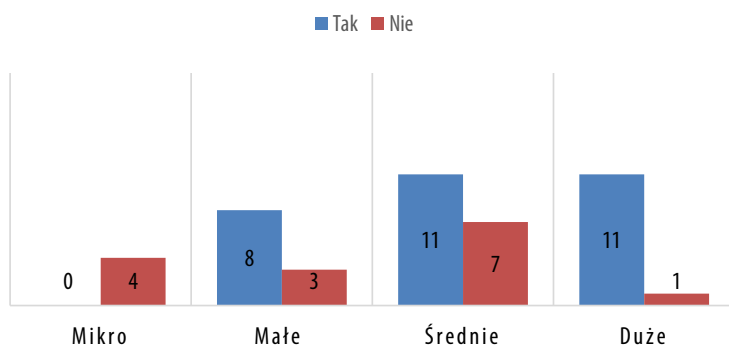
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ujęcie działań zapewniających bezpieczeństwo procesów logistycznych w strategii jest wymuszone przede wszystkim wymogami klientów/kontrahentów. Jak wynika z wypowiedzi ekspertów zatrudnionych w dużych firmach produkcyjno-usługowych, w strategii w obszarze zabezpieczenia przed skutkami zagrożeń (zakłóceń) SLwBL ujmuje się:

- sposób ochrony marki i reputacji firmy;
- sposób identyfikacji, zarządzania, monitorowania bieżącymi i przyszłymi zagrożeniami mającymi wpływ na funkcjonowanie firmy;
- działania na wypadek nieplanowych zdarzeń (zagrożeń), które paraliżują realizację celów firmy;
- sposoby minimalizowania wpływu incydentów;
- działania minimalizujące czas przestoju podczas incydentów i skracanie powrotu do stanu pierwotnego;
- sposoby doskonalenia działań, planów, procedur na wypadek sytuacji awaryjnych;
- możliwość szybkiej lokalizacji produktu na rynku i w łańcuchu dostaw w celu zagwarantowania natychmiastowego ich wycofania w przypadku, gdy zagrażają bezpieczeństwu życia i zdrowia.

Pytanie 4 ankiety: Czy zostały wdrożone procedury współdziałania z otoczeniem zewnętrznym w celu efektywnego zarządzania bezpieczeństwem systemu logistycznego?

Pytanie dotyczy kolejnego badanego działania, które jest ściśle związane z niwelowaniem skutków zagrożeń (zakłóceń) SLwBL. Z analizy wynika, że 2/3 (30 przedsiębiorstw) ankietowanych podmiotów odpowiedziało na TAK, a 1/3 (15 przedsiębiorstwa) na NIE (rys. 8).



Rysunek 8. Relacje dotyczące wdrożenia procedur współdziałania

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

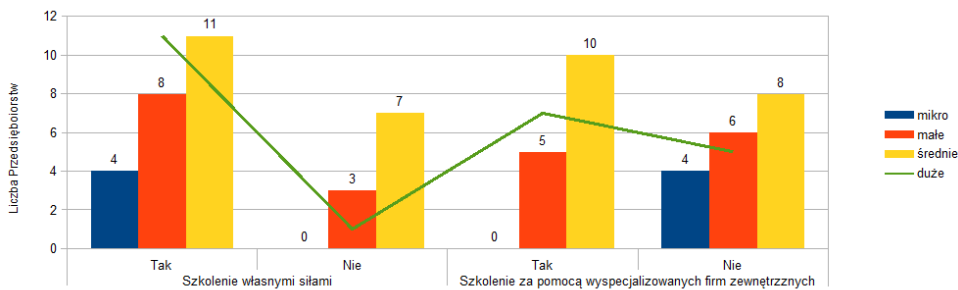
Jak wynika z rozmów z ekspertami, w celu skutecznego niwelowania negatywnych skutków funkcjonowania systemów logistycznych podejmowane są działania długofalowe z podmiotami zewnętrznymi, które obejmują:

- okresowe audyty bezpieczeństwa (fizycznego, teleinformatycznego, ppoż., urządzeń technicznych) przez wyspecjalizowane firmy;
- systematyczne szkolenia personelu prowadzone przez zewnętrznych specjalistów zakresie w uruchamiania i realizowania procedur na wypadek sytuacji nieplanowych;
- ochronę fizyczną zapewnianą przez profesjonalne firmy typu SUFO (Specjalistyczne Uzbrojone Formacje Ochrony) w zakresie ochrony osób i mienia, które mają obowiązek współpracy z Policją, Państwową Strażą Pożarną, Strażą Miejską;
- przygotowanie rezerwowej infrastruktury logistycznej (np. magazynowej), transportowej, zasileniowej w wodę, gaz, energię elektryczną);
- zapasy utrzymywane przez inne podmioty gospodarcze.

Pytanie 5 ankiety dotyczyło obszaru związanego z prowadzeniem w firmie szkoleń w zakresie zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych.

Respondenci mieli do wyboru dwie możliwości: „a” – szkolenie własnymi „siłami” (TAK lub NIE) i „b” – szkolenie za pomocą wyspecjalizowanych firm zewnętrznych (TAK i NIE)

Wśród badanych 45 podmiotów w 34 firmach prowadzi się szkolenie własnymi siłami, a w 22 korzysta z usług firm specjalistycznych, 4 nie korzysta z usług firm specjalistycznych zewnętrznych (rys. 9). Z informacji uzyskanych od ekspertów wynika, że mankamentem jest brak dobrych firm na rynku, które kompleksowo, systematycznie szkoliłyby personel firmy z obszaru szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Ponadto z wnikliwych analiz materiałów badawczych i opinii personelu wynika, że np. w dużych firmach (około 30%) nie prowadzi się żadnego szkolenia.



Rysunek 9. Szkolenie w firmach z zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W rozmowach z ekspertami dotyczących szkolenia z SLwLB najczęściej uwagi na zajęciach poświęcano zagrożeniom, które wynikają z:

- makrootoczenia organizacji (np. sytuacji gospodarczej w kraju, polityki płacowej, podatkowej, emerytalnej, demograficznej);
- postępowania człowieka – bez złych intencji (zawodność systemów, błędy w oprogramowaniu, awarie produktów, instalacji, zasilania, serwera, konstrukcji budynków, regałów wysokiego składowania) i są związane ze złymi intencjami (niezadowoleni pracownicy, nieuczciwa konkurencja);
- katastrof, pożarów, huraganów, awarii wpływających negatywnie na zdrowie człowieka i środowisko.

W mniejszym stopniu zajmowano się obszarami związanymi z zagrożeniami:

- naturalnymi, włącznie ze zmianami klimatycznymi;
- wynikającym z lokalizacji magazynu i infrastruktury drogowej;
- wynikającymi z niezadowolenia pracowników (np. strajk lub inna forma walki z pracodawcą).

Wnioski

Nawet najlepiej zaplanowane działania nie dają gwarancji ich pełnej realizacji z powodu turbulencji środowiska, które to może ulegać zmianie w wyniku zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych. Często nie ma możliwości przewidzenia wszystkich czynników, od których zależy bezpieczeństwo systemu logistycznego, a tym samym bezpieczeństwo sektora (sektorów) gospodarczego. Dodatkowym utrudnieniem są problemy we wczesnym wykrywaniu zagrożeń, ich monitorowanie, określenie rodzaju, skali, możliwych konsekwencji, jakie mogą spowodować itp. Sprawia to, że opracowanie skutecznego modelu przeciwdziałania skutkom zagrożeń stanowi główne wyzwanie. Identyfikacja zagrożeń, określenie częstotliwości ich wystąpienia, prawdopodobieństwo pojawienia się oraz przewidywane straty pozwalają na odpowiednie przygotowanie sił i środków, na

neutralizację negatywnych skutków i realizację zadań w ramach systemu logistycznego, zabezpieczającego określony podmiot w granicach akceptowalnych przez interesariuszy.

W badanych firmach największą uwagę przywiązuje się do monitorowania funkcjonowania warunków prawnych i organizacyjnych wspomagających zarządzanie zdarzeniami kryzysowymi w obszarze logistyki. Wymagania prawne są bezwzględnie realizowane, a niezbędne rozwiązania organizacyjne są sukcesywnie wdrażane w życie. Większość funkcjonujących rozwiązań w obszarze bezpieczeństwa systemów logistycznych jest wynikiem analiz zagrożeń przeprowadzonych przez interdyscyplinarne zespoły pracowników (np. na potrzeby Zintegrowanego Systemu Zarządzania według ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2007, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004 i PN-N-18001:2004), a niektóre rozwiązania są wynikiem, niestety, negatywnych zdarzeń, zewnętrznych i wewnętrznych, które wywołały stany czasowych trudności w organizacji (inne niż kryzys). Monitoringiem zajmują się komórki (osoby) odpowiedzialne za bezpieczeństwo funkcjonowania systemu logistycznego. Wszystkie działania w ramach firmy koordynuje kierownictwo najwyższego szczebla wspomagane przez wewnętrznych i zewnętrznych audytorów (włącznie z korporacyjnymi).

W mniejszym stopniu zajmowano się obszarami związanymi z zagrożeniami naturalnymi, włącznie ze zmianami klimatycznymi, wynikającymi np. z lokalizacji magazynu i infrastruktury drogowej lub z niezadowolenia pracowników (np. strajk lub inna forma konfliktu z pracodawcą).

Obecnie najmniej uwagi poświęca się zagrożeniom, do których zalicza się zdarzenia godzące w porządek konstytucyjny państwa (państw), terroryzm, blokady dróg, nielegalne demonstracje, masowa migracja.

Należy podkreślić, że szczególnie w dużych firmach wiele uwagi i zapisów dotyczących zarządzania zdarzeniami kryzysowymi znajduje się w strategii działania firmy, strategii działania kluczowych klientów oraz bezpieczeństwa energetycznego.

Znacznie częściej niż w przeszłości przedsiębiorstwa przywiązują wagę do bezpieczeństwa najwyższego kierownictwa w obszarze zabezpieczenia kapitału intelektualnego związanego z klientami i kontaktami, z procesami, z badaniami i rozwojem w kontekście SLwLB.

Podsumowanie

Wyniki ekonomiczne dowolnego podmiotu bezpieczeństwa zależą od wielu czynników. Jednym z nich jest efektywnie zorganizowana logistyka, w której przepływ strumienia rzeczowego i towarzyszących informacji jest niezawodny oraz wyraża się użytecznością, funkcjonalnością, jakością, kompletnością, a także spójnością działania. Mówimy wtedy o dobrze zorganizowanym, w szerokim ujęciu rozumianym bezpieczeństwie logistycznym lub bezpieczeństwie systemu logistycznego w wymiarze

mikro (pojedynczego podmiotu bezpieczeństwa) oraz makro (wzdłuż całego łańcucha dostaw o zasięgu krajowym czy międzynarodowym). Dzięki tak zorganizowanej logistyce czynności transportowe i składowanie, realizowanie zamówień, zaopatrywanie w części, obsługa klienta (potrzebujących, uszkodzonych), prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrola zapasów, czynności manipulacyjne, lokalizacja zakładów produkcyjnych, usługowych i składow, procesy zaopatrzeniowe, pakowanie, obsługa zwrotów oraz gospodarowanie odpadami (recyklingiem) przebiegają i funkcjonują niezawodnie (są zdolne do pełnienia przewidzianych dla nich funkcji). Jednak, jak wykazały badania prowadzone przez autora, nie wszystkie podmioty mają wdrożone procedury dotyczące zarządzania bezpieczeństwem systemów logistycznych, a tym samym nie są w stanie zapewnić bezpiecznej i niezawodnej realizacji zadań przez podmiot bezpieczeństwa. Argumentami potwierdzającymi to stwierdzenie jest fakt, że wiele podmiotów nie identyfikuje i nie analizuje struktury kosztów (strat) zabezpieczenia przed skutkami zagrożeń. Brakuje też osób (komórek) odpowiedzialnych za bezpieczeństwo funkcjonowania systemu logistycznego. Nie prowadzi się również odpowiednich szkoleń w tym zakresie.

Bibliografia

- Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego (2013), Warszawa.
- Doktryna logistyczna (2014), Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej, Doktryna Logistyczna/wersja 4, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa.
- Jałowicz T. (2014), *Logistyczne wymiary systemu bezpieczeństwa państwa*, „Logistyka”, nr 5, s. 617.
- Sienkiewicz P. (2007), *Teoria i inżynieria bezpieczeństwa systemów*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej”, nr 1 (66), s. 254.
- Sienkiewicz P. (2015), *Teoria i inżynieria systemów*, [w:] *Inżynieria systemów bezpieczeństwa*, red. naukowa P. Sienkiewicz, Warszawa.
- Stec P. (2015), *Ochrona pracodawcy przed nieuczciwą konkurencją ze strony pracownika*, www.valor.pl [dostęp: 22.12.2015].
- Stęplewski B. (2020), *Podstawy logistyki bezpieczeństwa*, Warszawa.
- Szymonik A. (2007), *Logistyka jako system racjonalnego pozyskania wyrobów obronnych*, Warszawa.
- Szymonik A. (2010), *Logistyka w bezpieczeństwie*, Warszawa.
- Szymonik A. (2011), *Logistyka w bezpieczeństwie i bezpieczeństwo w logistyce*, „Logistyka”, nr 2, s. 7.
- Tyrała P., Olak A. (2012), *Prakseologia w edukacji dla bezpieczeństwa*, Rzeszów.

Magdalena Dalecka-Zaborowska

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

ROLA WOJSK OBRONY TERYTORIALNEJ W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM W CZASIE PANDEMII COVID-19

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest ukazanie zaangażowania wojsk terytorialnych w przeciwdziałaniu zagrożeniom wynikającym z pandemii COVID-19. Autorka, na podstawie przeglądu prawno-organizacyjnych podstaw tworzenia Wojsk Obrony Terytorialnej, opinii ekspertów oraz badaczy tematyki wojskowej, przeglądu materiałów źródłowych Wojsk Obrony Terytorialnej, podjęła próbę analizy roli oraz budowania zdolności terytorialsów w czasie kryzysu pandemicznego.

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie kryzysowe, Wojska Obrony Terytorialnej, pandemia COVID-19

The role of the Territorial Defense Forces in crisis management during the COVID-19 pandemic

ABSTRACT: The aim of the article is to show the involvement of territorial troops in counteracting the threats resulting from the COVID-19 pandemic. The author, based on a review of the legal and organizational basis for creating the Territorial Defense Forces, opinions of experts and military researchers, and a review of source materials of the Territorial Defense Forces, attempted to analyze the role and capacity building of territorial forces during the pandemic crisis.

KEYWORDS: crisis management, Territorial Defense Forces, COVID-19 pandemic

Wstęp

Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania bezpieczeństwa stawiają przed państwem wyzwania w postaci zwalczania i przeciwdziałania zagrożeniom militarnym i niemilitarnym. Odpowiedzią jest zintegrowany system bezpieczeństwa państwa, ze sprawnie funkcjonującymi podsystemami kierowania i wsparcia. Zasadniczym ogniwem owego potencjału jest jego system obronny, którego dopełnieniem staje się tworzenie piętego rodzaju sił zbrojnych, tj. Wojsk Obrony Terytorialnej. Ich obecność jak najbliżej ludzi i władz na najniższym poziomie jest istotnym elementem reagowania na zagrożenia oraz przeciwdziałania w łańcuchu zarządzania kryzysowego.

Pandemia COVID-19 jest sprawdzianem dla służb stojących na straży życia, zdrowia oraz mienia obywateli. Tworzone siły obrony terytorialnej powołane zostały do obrony terytorium RP, ale również podejmowania działań w ochronie obywateli, wchodzących w zakres zarządzania kryzysowego. Zadaniem tej formacji jest uzupełnianie zdolności wszystkich podmiotów systemu bezpieczeństwa narodowego, a także wsparcie tam, gdzie ich możliwości się wyczerpią.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie zaangażowania wojsk terytorialnych w przeciwdziałanie zagrożeniom wynikających z pandemii COVID-19. Autorka, na podstawie przeglądu prawno-organizacyjnych podstaw tworzenia Wojsk Obrony

Terytorialnej, opinii ekspertów oraz badaczy tematyki wojskowej i przeglądu materiałów źródłowych Wojsk Obrony Terytorialnej, podejmie próbę analizy roli oraz budowania zdolności tzw. terytorialsów w tym szczególnym czasie.

System bezpieczeństwa narodowego

Bezpieczeństwo narodowe to pojęcie, które w odniesieniu do losów jednostek, społeczności lokalnych, narodów oraz wspólnoty międzynarodowej zajmuje pozycję pierwszoplanową. Uzasadnienie potrzeby bezpieczeństwa dla losów jednostek i społeczeństw odnaleźć można w nadrzędnej roli narodu, który wraz z przynależnym mu terytorium stanowi najwyższą wartość dla życia jego członków (*Bezpieczeństwo narodowe Polski...*, 2006, s. 17). Zatem odpowiedzi na zagwarantowanie nienaruszalnego przetrwania oraz swobody rozwoju narodu i państwa należy szukać w systemie bezpieczeństwa narodowego.

Według Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, system bezpieczeństwa narodowego zdefiniowany został jako „całość sił, środków oraz zasobów przeznaczonych przez państwo do realizacji zadań w dziedzinie bezpieczeństwa, odpowiednio do tych zadań zorganizowana, utrzymywana i przygotowywana, w którym wyróżnia się podsystem kierowania i szereg podsystemów wykonawczych” (2013, s. 3). Czytamy dalej, że całością tych sił, środków oraz zasobów ma służyć przeciwdziałaniu zagrożeniom takich wartości, jak przetrwanie narodu i państwa, integralność terytorialna, niezależność polityczna i suwerenność, a ponadto sprawnemu funkcjonowaniu instytucji państwa oraz rozwojowi społeczno-gospodarczemu (tamże, s. 13).

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2014 r. definiuje również system bezpieczeństwa narodowego, a jego skład odnosi do podsystemu kierowania i podsystemów wykonawczych, w tym operacyjnych – obronne i ochronne, jak i wsparcia – społeczne i gospodarcze. Podsystem kierowania uznany jest za najistotniejsze ogniwo całości systemu, w skład którego wchodzi organy władzy publicznej, organy doradcze i aparat administracyjny, organy dowodzenia Sił Zbrojnych RP (Ministerstwo Obrony Narodowej 2014, s. 13). Podsystemy wykonawcze obejmują kompetencje ministrów poszczególnych działów administracji rządowej i terytorialnej, oraz instytucji państwowych i podmiotów odpowiedzialnych za realizację zadań w zakresie bezpieczeństwa narodowego, dzieląc się na podsystemy operacyjne – z przeznaczeniem na podejmowanie działań wobec zagrożeń polityczno-militarnych i pozamilitarnych, oraz systemy wsparcia – zasilając swoimi zdolnościami i zasobami podsystemy społeczne i gospodarcze (Ministerstwo Obrony Narodowej 2014, s. 14).

Potencjał ochronny państwa tworzy wymiar sprawiedliwości, służby specjalne, państwowe służby, straże i inspekcje chroniące porządek publiczny, służby ratownictwa i ochrony ludności, elementy zarządzania kryzysowego, Straż Graniczna, Służba Celna,

podmioty sektora prywatnego oraz organizacje pozarządowe (tamże). Potencjał obronny opiera się w głównej mierze na Siłach Zbrojnych RP, do których należą:

- Wojska Lądowe,
- Siły Powietrzne,
- Marynarka Wojenna,
- Wojska Specjalne,
- Wojska Obrony Terytorialnej.

Podsystem niemilitarny natomiast złożony jest z administracji rządowej, samorządowej, podmiotów i instytucji państwowych realizujących obowiązki zadań na rzecz obronności państwa (Górska-Rożej 2015, s. 78-79).

Aktualna Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2020 r. wskazuje na potrzebę transformacji obecnego systemu bezpieczeństwa państwa na skutek dynamicznie zmieniającego się środowiska bezpieczeństwa Polski w wymiarze zewnętrznym oraz wewnętrznym (Ministerstwo Obrony Narodowej 2020, s. 5). Postępująca chwiejność porządku międzynarodowego ze względu na działania Federacji Rosyjskiej, rywalizację Stanów Zjednoczonych z Chińską Republiką Ludową, konflikty zbrojne w różnych częściach globu, których reperkusje odczuwa również Europa, wymusza konieczność budowania systemu odpornego na zagrożenia oraz umiającego przeciwstawić się przeciwnościom. Oprócz przesłanek niestabilności płynących ze środowiska międzynarodowego, coraz częściej pojawiają się problemy natury wewnętrznej, a niejednokrotnie będące następstwem zmian w globalizującym się świecie.

Największym aktualnie zagrożeniem bezpieczeństwa państwa i obywateli, z którym świat zmagają się od początku 2020 r., jest pandemia koronawirusa SARS-CoV-2. To sytuacja, której następstwa nie mają jedynie charakteru zdrowotnego, ale negatywnie wpływają również na obszar gospodarczy i społeczny. Walka ze skutkami rozprzestrzeniającego się wirusa wymaga zintegrowanych sił organów państwa, wdrażania odpowiednich procedur postępowania oraz odpowiedniej ilości personelu medycznego, jak i środków ochrony (Ministerstwo Obrony Narodowej 2020, s. 9). Działania, które mają zwiększyć skuteczność przeciwstawiania się pandemii koronawirusa, muszą opierać się na kooperacji sfery wojskowej z cywilną, na co ewidentnie wskazuje istniejący system bezpieczeństwa państwa. W celu zapewnienia właściwej obrony i ochrony państwa, potencjał militarny łączy siły z różnorodnymi elementami podsystemu niemilitarnego, czyli administracją państwową, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami, jak i przygotowanym do obrony społeczeństwem¹. Współpraca cywilno-wojskowa jest podstawą systemu bezpieczeństwa narodowego, jednak w tej szczególnej sytuacji kryzysowej warto przeanalizować jej znaczenie w działaniu Wojsk Obrony Terytorialnej,

¹ <https://www.wojsko-polskie.pl/dwot/wspolpraca/> [dostęp: 22.09.2021].

których potencjał został szeroko wykorzystany na rzecz ochrony ludności cywilnej od początku walki z COVID-19.

Zarządzanie kryzysowe w zadaniach Wojsk Obrony Terytorialnej

Piąty rodzaj sił zbrojnych oficjalnie pojawił się w systemie obronnym państwa z dniem 1 stycznia 2017 r. Podstawowymi aktami normującymi utworzenie i przyszłe funkcjonowanie Wojsk Obrony Terytorialnej są:

- Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 503 z dnia 30 grudnia 2015 r. w sprawie utworzenia Biura do Spraw Utworzenia Obrony Terytorialnej;
- Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 504 z dnia 30 grudnia 2015 r. w sprawie powołania Pełnomocnika Ministra Obrony Narodowej do Spraw Utworzenia Obrony Terytorialnej;
- Ustawa z dnia 16 listopada 2016 r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz niektórych innych ustaw;
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 lutego 2017 r. w sprawie kwalifikacji żołnierzy pełniących terytorialną służbę wojskową przydatnych w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 lutego 2017 r. w sprawie powoływania do terytorialnej służby wojskowej i sposobu jej pełnienia;
- Decyzja Ministra Obrony Narodowej Nr 92 z dnia 28 kwietnia 2017 r. w sprawie pozyskiwania sprzętu wojskowego Wojsk Obrony Terytorialnej.

W dniu 25 kwietnia 2016 r. Minister Obrony Narodowej podpisał koncepcję obrony terytorialnej, zgodnie z którą piąty rodzaj sił zbrojnych może zostać zasilony wszystkimi chętnymi: cywilami, wojskowymi, mężczyznami, kobietami, zdolnymi do czynnej służby wojskowej, tj. spełniającymi wymagania dotyczące zdrowia, sprawności fizycznej, niekaralności i polskiego obywatelstwa (Glińska 2016, s. 62). Na stronie Ministerstwa Obrony Narodowej umieszczone zostały niektóre zadania, do których sprowadza się służba w wojskach terytorialnych. Według ministerstwa siły te stanowią uzupełnienie, a zarazem komplementarną część potencjału obronnego Rzeczypospolitej Polskiej nastawionego na:

- prowadzenie działań militarnych we współdziałaniu z wojskami operacyjnymi (w przypadku wybuchu konfliktu),
- ochronę ludności przed skutkami klęsk żywiołowych, likwidacji ich skutków, ochronę mienia, akcje poszukiwawcze oraz ratowanie lub ochrona zdrowia i życia ludzkiego, a także udział w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego,
- ochronę społeczności lokalnych przed skutkami destabilizacji i dezinformacji,
- współpracę z elementami systemu obronnego państwa, w tym szczególnie z wojewodami i organami samorządu terytorialnego,

- ochronę społeczności lokalnych przed skutkami ataków w cyberprzestrzeni,
- szerzenie w społeczeństwie idei wychowania patriotycznego (Zadania WOT)².

Pełnomocnik Ministra Obrony Narodowej do Spraw Utworzenia Obrony Terytorialnej ppłk rez. dr Grzegorz Kwaśniak, powołany decyzją Ministra Obrony Narodowej Nr 504 z dnia 30 grudnia 2015 r., w wywiadzie udzielonym „Polsce Zbrojnej” w maju 2016 r. precyzuje cel utworzenia wojsk terytorialnych jako sił mających ustrzec przed nowymi zagrożeniami oraz uzupełnić zaniedbania w dziedzinie wojsk operacyjnych (Schwarzgruber, Wróbel 2016, s. 14). Ponadto Kwaśniak dostrzega rolę terytorialsów w zwiększeniu potencjału wojsk operacyjnych, jak i uzyskaniu własnych zdolności operacyjnych do samodzielnego prowadzenia działań antykryzysowych, antydywersyjnych, antyterrorystycznych i antydezinformacyjnych.

Uzasadnienie potrzeby tworzenia wojsk piątej siły, jako odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania środowiska międzynarodowego w postaci nowych wyzwań i zagrożeń, przytacza Marek Dąbrowski w „Nowej Technice Wojskowej” (październik 2016, s. 51). Autor wylicza zmiany zachodzące w ostatnich kilku latach, takie jak konflikt w Ukrainie, eskalacja napięcia wywołana przez Federację Rosyjską, wzrost czynnika siły w stosunkach międzynarodowych, zagrożenia hybrydowe czy terroryzm jako m.in. zmuszające do zwiększenia potencjału zapobiegającego zagrożeniom bezpieczeństwa państwa. Wzrostu potencjału ilościowego wojsk terytorialnych natomiast należy szukać w założeniach planistycznych i organizacyjnych struktur, zgodnie z ich organizacją przez Biuro do Spraw Obrony Terytorialnej (z czasem przekształcone w Dowództwo) przy Ministerstwie Obrony Narodowej oraz prowadzeniem działań planistycznych w odpowiednich komórkach Sztabu Generalnego Wojska Polskiego (Dąbrowski 2016, s. 50). Zgodnie z danymi z 21 marca 2017 r., założenie ministerstwa obejmowało utworzenie 17 brygad Wojsk Obrony Terytorialnej do końca 2019 r., a maksymalny pułap żołnierzy służących w nich na czas pokoju miał osiągnąć przynajmniej 35 tysięcy ludzi w roku 2018, by już w kolejnym wzrosnąć do 53 tys. żołnierzy (Bąkowicz 2017).

Decyzją Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 marca 2021 r. utworzone zostały 3 nowe Brygady Obrony Terytorialnej oraz 6 nowych batalionów (18 Stołeczna Brygada Obrony Terytorialnej w Warszawie, 19 Nadbużańska Brygada Obrony Terytorialnej w Chełmie, 20 Przemyska Brygada Obrony Terytorialnej w Przemyśle), tym samym osiągając liczbę 27 tys. żołnierzy. Ponadto planowane jest również 5 nowych batalionów lekkiej piechoty z siedzibami w Kraśniku, Ełku, Limanowej, Krośnie Odrzańskim i Opolu. Powstanie też batalion dowodzenia WOT dyslokowany w Pomiechówku i w Zegrzu³.

Decyzją Ministra Obrony Narodowej z 25 czerwca 2018 r. Wojska Obrony Terytorialnej stały się częścią Systemu Zarządzania Kryzysowego Resortu Obrony Narodowej

2 www.mon.gov.pl/obrona-terytorialna/o-nas/zadania-wot-n2016-12-27 [dostęp: 4.06.2017].

3 <https://media.terytorials.i.wp.mil.pl/informacje/654415/nowe-brygady-i-bataliony-wot> [dostęp: 16.09.2021].

(SZK RON). Plan Zarządzania Kryzysowego RON włączył siły i środki pierwszych sześciu brygad obrony terytorialnej. Procedura dotycząca ich uruchomienia jest zgodna z art. 25 ustawy z dn. 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym i jest taka sama jak w przypadku innych rodzajów sił zbrojnych⁴. Według założeń, System Zarządzania Kryzysowego WOT obejmuje system monitorowania oraz analiz i oceny możliwości wystąpienia zagrożeń, dysponując siłami i środkami Dowódcy WOT do realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Ponadto w ramach SZK RON funkcjonują Zespoły Oceny Wsparcia nastawione na jak najszybsze dotarcie na miejsce zdarzenia, rozpoznanie terenu i dokonanie oceny sytuacji oraz Zespoły Wsparcia Odbudowy nastawione na doradztwo organom administracji publicznej celem przywrócenia warunków poszkodowanej ludności w fazie odbudowy⁵.

Udział Wojsk Obrony Terytorialnej w przeciwdziałaniu zagrożeniom wynikającym z pandemii COVID-19

Epidemia koronawirusa to czas, w którym możliwość sprawdzenia swoich kompetencji i umiejętności niesienia pomocy i ochrony ludności cywilnej miało wiele formacji umundurowanych. W działania przeciwkryzysowe na tak dużą skalę siły zbrojne zaangażowały się pierwszy raz po 1989 r., w tym najmłodszy ich rodzaj – Wojska Obrony Terytorialnej⁶. Wraz z pojawieniem się w kraju pierwszego przypadku COVID-19, formacja zmieniła model funkcjonowania ze szkoleniowego na przeciwkryzysowy, a od 18 marca 2020 r. rozpoczęła realizację szeroko zakrojonej operacji przeciwkryzysowej pod kryptonimem „Odporna Wiosna”, której celem jest łagodzenie skutków oraz wzmacnianie odporności na kryzys społeczności lokalnych w siedmiu obszarach: szpitali i służb sanitarnych, Policji, Agencji Rezerw Materiałowych, Straży Granicznej, samorządów i organizacji non-profit, Urzędu Lotnictwa Cywilnego i budowy odporności indywidualnej oraz społecznej⁷.

Już po miesiącu walki z pandemią koronawirusa zaangażowanie terytorialsów było widoczne w wielu obszarach: pomocy osobom najbardziej narażonym na zagrożenie (kombatantom, osobom starszym, niepełnosprawnym, poddanym kwarantannie) w formie dostarczania leków, jedzenia, wsparcia domów opieki społecznej (Dąbrowska 2020, s. 10). Po trzech miesiącach zmagania z koronawirusem swoje zaangażowanie w pomoc samorządom województwa lubuskiego oraz wielkopolskiego, opiece medycznej i potrzebującym odnotowała 12 Wielkopolska Brygada Obrony Terytorialnej (Jasińska, Misiak 2020). W ramach wsparcia medyków do stu placówek dostarczono 350 ton środków

4 <https://www.wojsko-polskie.pl/dwot/wola-wot-w-zk/> [dostęp: 22.09.2021].

5 Tamże.

6 <https://www.wojsko-polskie.pl/dwot/articles/aktualnosci-w/2020-04-28z-miesiac-odpornej-wiosny-czas-na-podsumowanie/> [dostęp: 14.09.2021].

7 Tamże.

do dezynfekcji, 19 tys. sztuk środków ochrony osobistej oraz przelano 100 litrów krwi. Żołnierze 12 Brygady otoczyli swą pomocą kombatantów, udzielając wsparcia ok. 120 potrzebującym w formie transportu czy zakupów. Jednym z największych wyzwań była ewakuacja domów pomocy społecznej, gdzie terytorialsie transportowali zakażonych do szpitali jednoimiennych oraz dokonywali wymazów wśród pensjonariuszy i pracowników tych placówek. Doświadczenie zdobyte na froncie bezpośredniej walki ze śmiertelną chorobą to nie tylko wzmocnienie umiejętności praktycznych w działaniach kryzysowych, ale również kompetencji emocjonalnych (Kowalska-Sendek 2021a, s. 57).

W raporcie podsumowującym operację „Odporna Wiosna” w okresie 18 marca – 18 kwietnia 2020 r. wyszczególnione zostały następujące przykładowe działania żołnierzy obrony terytorialnej⁸:

- w obszarze wspierania szpitali i służb sanitarnych: pobieranie wymazów, pomiar temperatury, rozstawianie namiotów i kontenerów jako polowych izb przyjęć; oddawanie krwi;
- w obszarze budowy odporności indywidualnej i społecznej: pomoc kombatantom Armii Krajowej i organizacjom niepodległościowym, wsparcie przebywającym na kwarantannie w formie całodobowej infolinii telefonicznej oraz materiałów edukacyjnych (filmów, ulotek) (Kowalska-Sendek 2020, s. 18);
- w obszarze wsparcia samorządów i organizacji non-profit: dostarczanie paczek z żywnością, środkami higienicznymi i do dezynfekcji; stworzenie platformy elektronicznej komunikacji między placówkami opiekuńczymi w całym kraju, a WOT w celu skierowania pomocy w odpowiednie miejsce; wsparcie domów opieki społecznej – poprzez dostawy żywności i środków ochrony osobistej, kontrolę sanitarną, ewakuację medyczną personelu i pensjonariuszy, wsparcie logistyczne, pobieranie wymazów czy też przeprowadzanie wywiadów epidemiologicznych;
- w obszarze wsparcia Agencji Rezerw Materiałowych: rozładunek transportu materiałów medycznych i higienicznych – od rozmieszczenia w magazynach aż po transport do konkretnej placówki;
- w obszarze wspierania Policji: udział w kontroli osób przebywających na kwarantannie oraz w patrolach prewencyjnych;
- w obszarze wspierania Straży Granicznej: pomoc w organizacji przejść granicznych, dozоровaniu granicy oraz wsparciu logistycznym osób przekraczających granice;
- w obszarze wsparcia Urzędu Lotnictwa Cywilnego: pomiar temperatury pasażerów na lotniskach oraz zbieranie kart lokalizacyjnych.

W powyższych działaniach żołnierze obrony terytorialnej, przy współudziale mundurowych z jednostek operacyjnych, logistycznych, podchorążych oraz Żandarmerii Wojskowej, w kilka tygodni obsłużyli ponad 160 tys. osób (Kowalska-Sendek 2021, s. 18).

8 Tamże.

Elektroniczna platforma wspierająca samorządy, organy sanitarne i podmioty lecznicze, zaprojektowana przez chorążych z Wojskowej Akademii Medycznej, po dziewięciu miesiącach funkcjonowania zarejestrowała ponad 15 tys. wniosków o pomoc wojska (Kowalska-Sendek 2021b, s. 19). Ponadto w artykule Magdaleny Kowalskiej-Sendek mowa jest o 16 zespołach interwencji kryzysowej, złożonych z terytorialsów oraz jednostek podległych Dowództwu Generalnemu Rodzajów Sił Zbrojnych i Inspektoratowi Wsparcia Sił Zbrojnych, powołanych przez resort obrony. W ocenie płk. Macieja Klisza, zastępcy dowódcy WOT-u, w najgorętszym okresie operacji „Odporna Wiosna” brało udział nawet 5,5 tys. żołnierzy OT i podchorążych, a od marca do czerwca 2020 r. uczestniczyło w niej ponad 20 tys. terytorialsów, co stanowi blisko 84% formacji. Po 22 czerwca 2020 r. zmienił się charakter działań, co skutkowało przejściem w operację „Trwała odporność”, nadal ze wsparciem żołnierzy, których zaangażowanie ponownie nabrało tempa na jesieni, kiedy liczna zakażonych ponownie wzrosła (Kowalska-Sendek 2021b, s. 20).

Skuteczne zaangażowanie żołnierzy wojsk obrony terytorialnej wspierane było licznymi ćwiczeniami i szkoleniami, koniecznymi w sytuacji nagłej, wymagającej szybkiej nauki nowych kompetencji i umiejętności. Dowództwo WOT wprowadziło program szkoleń dotyczący reagowania na sytuacje kryzysowe o charakterze niemilitarnym (Kowalska-Sendek 2021, s. 24). Większość żołnierzy została skierowana do pomocy pracownikom służby zdrowia, administracji publicznej i służb mundurowych, a niezaangażowani w walkę z COVID-19 szkolili umiejętności strzeleckie i taktyczne. Z racji wpisania oddziałów obrony terytorialnej w działania antykryzysowe, tuż przed wybuchem pandemii żołnierze mogli nabyć cenne umiejętności w niesieniu pomocy społecznościom lokalnym. W listopadzie 2019 r. 124. Batalion Lekkiej Piechoty ze Śremu, wchodzący w skład 12 WBOT, podnosił swoje kwalifikacje w sytuacjach wystąpienia klęsk żywiołowych i katastrof⁹. Zdaniem płk. Rafała Miernika, dowódcy wielkopolskich terytorialsów, żołnierze mieli wcześniej możliwości ćwiczyć swoje umiejętności w środowisku wodnym, w zakresie walki w terenie zurbanizowanym oraz uczestniczyć praktycznie w operacji poszukiwawczo-ratowniczej. Celem takich szkoleń oraz wzmacniania współdziałania z pozostałymi formacjami umundurowanymi nie jest zastępowanie służb wyspecjalizowanych w niesieniu pomocy, a uzupełnianie ich zdolności i wsparcie tam, gdzie to konieczne.

Podsumowanie

Wojska Obrony Terytorialnej to piąta siła armii Rzeczypospolitej Polskiej, której celem jest stworzenie potencjału odstraszenia, polegającego na przeciwstawianiu się wrogim zamierzeniom potencjalnego agresora, który metodami militarnymi i niemilitarnymi

9 <https://www.wojsko-polskie.pl/12bot/> [dostęp: 22.09.2021].

dążyć będzie do osiągnięcia potencjalnych korzyści. W dzisiejszej rzeczywistości mamy do czynienia z agresorem, który nie przynależy do konkretnego terytorium, ma formę zagrożenia rozprzestrzeniającego się w skali całego globu, niosąc śmiertelne ofiary i wymuszając zaangażowanie wszystkich dostępnych sił oraz środków. Tym wrogiem jest koronawirus SARS-CoV-2, a jednym z dostępnych środków do walki jest piąta siła militarnego ognia systemu bezpieczeństwa narodowego.

System bezpieczeństwa narodowego to złożona struktura, którą można klasyfikować według różnych kryteriów. Tradycyjne ujęcie dokonuje jego rozdziału na bezpieczeństwo wewnętrzne oraz zewnętrzne, wzajemnie się warunkujące, co jednak, ze względu na ograniczony zakres, nie przystaje do współczesnych uwarunkowań. Kolejnym czynnikiem dzielącym system bezpieczeństwa narodowego jest przedmiotowy podział zagrożeń w nim występujących, lecz najbardziej oddającym potrzeby państwa i społeczeństwa jest ten, który odnosi się do całokształtu sił i środków mających przeciwdziałać zagrożeniom, podzielony na podsystem kierowania i podsystemy wsparcia. Z punktu widzenia niniejszego artykułu to podsystemy operacyjne są najistotniejsze w odniesieniu do gwarancji bezpieczeństwa kraju.

Współcześnie to powszechna ochrona i obrona narodowa ma dostarczać środków do przeciwdziałania zagrożeniom o charakterze militarnym i niemilitarnym, opierając się na współpracy sektora militarnego z cywilnym, tj. zaangażowaniem społeczeństwa w jej budowę. Tworzenie Wojsk Obrony Terytorialnej jest swojego rodzaju przykładem na bliską współpracę wojska ze społeczeństwem, która w obecnym czasie przyjmuje formę przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym. Wsparcie społeczności lokalnej przez formację obrony terytorialnej w walce ze zdarzeniami kryzysowymi, takimi jak pożary, powodzie, huragany, zostało w 2019 r. formalnie zatwierdzone poprzez włączenie WOT do systemu zarządzania kryzysowego państwa. Potwierdzeniem słuszności tej decyzji są słowa gen. Wiesława Kukuły, dowódcy formacji, który dostrzega szybkość i skalę pomocy niesionej innym służbom oraz podkreśla istotę działania kryzysowego armii w konfliktach współczesnej generacji wymagających nagłych operacji wspierająco-ratowniczych (Glińska, Kowalska-Sendek 2020, s. 19). Atutem Wojsk Obrony Terytorialnej, jako regularnej siły zbrojnej, jest wykonywanie zadań antykryzysowych poza zwierzchnictwem Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych, co oznacza, że pomimo bycia częścią wojskowego planu zarządzania kryzysowego, formacja ta działa bezpośrednio z pozostałymi podmiotami porządku publicznego. Jako siła będąca łącznikiem między armią a społeczeństwem cywilnym oraz ze względu na ścisłą współpracę z organami administracji publicznej różnego szczebla, odgrywa kluczową rolę na froncie walki z wrogiem, jakim jest koronawirus SARS-CoV-2.

Bibliografia

- Bąkowicz R., *Informacja na temat Wojsk Obrony Terytorialnej (WOT)*, prezentacja multimedialna [dostęp: 21.03.2017].
- Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie* (2006), red. R. Jakubczak, J. Flis, Warszawa.
- Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej (2013), <https://www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/4636,Biala-Ksiega-Bezpieczenstwa-Narodowego-RP.html> [dostęp: 3.06.2017].
- Dąbrowska A. (2020), *Armia kontra COVID-19*, „Polska Zbrojna”, nr 5-6, s. 10.
- Dąbrowski M. (2016), *Obrona terytorialna – plany a możliwości*, „Nowa Technika Wojskowa”, nr 10, s. 50, 51.
- Glińska P. (2016), *Kto wstąpi do OT?*, „Polska Zbrojna”, nr 9, s. 62.
- Glińska P., Kowalska-Sendek M. (2020), *Jak wspólnie gasić pożary?*, „Polska Zbrojna”, nr 2, s. 14-21.
- Górska-Rożej K. (2015), *System Obrony Rzeczypospolitej Polskiej i jego zagrożenia jako fundament obronności państwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria „Administracja i Zarządzanie”, nr 104, s. 78-79.
- Jasińska A., Misiak M. (2020), *Podsumowanie „Odpornej Wiosny” w Wielkopolsce*, <http://www.polska-zbrojna.pl/home/articleshow/31380?t=Podsumowanie-Odpornej-wiosny-w-Wielkopolsce#> [dostęp: 22.09.2021].
- Kowalska-Sendek M. (2020), *Nieoczekiwany test z gotowości*, „Polska Zbrojna”, nr 4, s. 18.
- Kowalska-Sendek M. (2021a), *COVID-19 to nie grypa*, „Polska Zbrojna”, nr 4, s. 20, 24.
- Kowalska-Sendek M. (2021b), *Rok pod specjalnym nadzorem*, „Polska Zbrojna”, nr 1, s. 18, 19.
- Ministerstwo Obrony Narodowej (2014), *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa <https://www.bbn.gov.pl/ftp/SBN%20RP.pdf> [dostęp: 5.06.2017].
- Ministerstwo Obrony Narodowej (2020), *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020*, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf [dostęp: 21.09.2021].
- Ministerstwo Obrony Narodowej, *Zadania WOT*, www.mon.gov.pl/obrona-terytorialna/o-nas/zadania-wot-n2016-12-27 [dostęp: 4.06.2017].
- Schwarzgruber M., Wróbel T. (2016), *Piąta Siła*, „Polska Zbrojna”, nr 5, s. 14.
- Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022 (2013), https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/strategia_rozwoju_systemu_bezpieczenstwa_narodowego_rp_2022.pdf [dostęp: 4.06.2017].
- Wojska Obrony Terytorialnej, *Nowe brygady i bataliony WOT*, <https://media.terytorialsi.wp.mil.pl/informacje/654415/nowe-brygady-i-bataliony-wot> [dostęp: 16.09.2021].
- Wojsko Polskie, *12 Wielkopolska Brygada Obrony Terytorialnej*, <https://www.wojsko-polskie.pl/12bot/> [dostęp: 22.09.2021].
- Wojsko Polskie, *Miesiąc „Odpornej Wiosny”. Czas na podsumowanie*, <https://www.wojsko-polskie.pl/dwot/articles/aktualnosci-w/2020-04-28z-miesiac-odpornej-wiosny-czas-na-podsumowanie/> [dostęp: 14.09.2021].
- Wojsko Polskie, *WOT w Systemie Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej (SZK RON)*, <https://www.wojsko-polskie.pl/dwot/wola-wot-w-zk/> [dostęp: 22.09.2021].
- Wojsko Polskie, *Współpraca cywilno-wojskowa*, <https://www.wojsko-polskie.pl/dwot/wspolpraca/> [dostęp: 22.09.2021].

Krzysztof Graczyk
Tadeusz Tabacznik

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

WYKORZYSTANIE WYBRANYCH INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ ZARZĄDZANIA SFERĄ BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO PRZEZ POLICJĘ

STRESZCZENIE: Zastosowanie informatyki oraz związanych z nią rozwiązań innowacyjnych w aspekcie szeroko rozumianego bezpieczeństwa publicznego spowodowało, w ostatnim czasie, zaoferowanie społeczeństwu systemów umożliwiających identyfikację, monitorowanie i zapobieganie ewentualnym zagrożeniom. Tworzenie map zagrożeń, również przez samych mieszkańców, należy traktować, jako istotny element procesu zarządzania bezpieczeństwem publicznym, realizowanym w partnerstwie międzyinstytucjonalnym i społecznym. Mogą one służyć do optymalnej alokacji zasobów sprzętowo-kadrowych służb, w szczególności do podejmowania decyzji co do tworzenia komisariatów i posterunków Policji. W artykule przedstawiono możliwości wykorzystania *Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa*, jako jednego z rozwiązań sprawnego zarządzania bezpieczeństwem przez Policję oraz wykorzystanie różnego rodzaju programów i akcji do poprawy stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie bezpieczeństwem publicznym, innowacje, mapy zagrożeń

Selected problems of innovative application solutions in public safety management by the Police

ABSTRACT: Application of informatics and related innovative solutions in a broadly defined public safety has recently offered systems enabling identification, monitoring and prevention of potential threats. Creating hazard maps, also by the residents themselves, should be seen as an essential element of public safety management, as implemented in inter-institutional and social partnership. These maps may be used for the optimal allocation of hardware and staffing resources of public services, in particular, for decisions on the creation of police stations. The article presents the possibilities of using the National Safety Threat Map as one of the solutions for efficient safety management by the Police and the use of various programs and actions to improve road safety.

KEYWORDS: public safety management, innovations, threat maps

Wstęp

Według *Słownika języka polskiego* PWN innowacyjność oznacza „wprowadzenie czegoś nowego; też: rzecz nowo wprowadzona”. Jest to jedno z pojęć wykorzystywanych często do opisu różnego rodzaju projektów, głównie w sferze gospodarki i biznesu. Jednak znajduje również zastosowanie w innych obszarach funkcjonowania państwa, w tym bezpieczeństwie narodowym i jego pochodnych. Można więc zastanowić się, na czym polega innowacyjność w bezpieczeństwie narodowym, wewnętrznym, publicznym i jak jest utożsamiana przez administrację publiczną i samorządową.

W poniższym artykule pojęcie to jest rozumiane i utożsamiane przede wszystkim z innowacyjnością technologiczną, natomiast rozwój e-administracji nie będzie podlegał dalszym rozważaniom przez autorów.

Dzięki stałemu monitorowaniu zagrożeń i zdarzeń mogących wystąpić na obszarze jednostki samorządowej można uzyskać odpowiednie dane i informacje dotyczące możliwości ich wystąpienia, a także prowadzić działania prewencyjne w sferze bezpieczeństwa publicznego. Zbiór przetworzonych informacji, przedstawionych w formie różnego rodzaju analiz, ekspertyz i opracowań, tworzy podstawę do odpowiednich działań zapobiegawczych. Proces pozyskiwania wiedzy dotyczącej zagrożeń i zdarzeń oraz szeroko rozumiane im przeciwdziałanie stanowi nieodłączny element zarządzania bezpieczeństwem na każdym etapie jego realizacji.

W artykule przedstawiono pojęcie *bezpieczeństwa publicznego* w odniesieniu do mieszkańców samorządu terytorialnego jako społeczeństwa informacyjnego. Omówiono również dokonywanie zmian i racjonalizacji w aspekcie innowacyjnego procesu zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Przedstawiono także możliwości wykorzystania rozproszonej wiedzy o bezpieczeństwie mieszkańców samorządów terytorialnych na terenie danego województwa z wykorzystaniem środków informatyki.

Głównym celem prezentowanych treści jest przedstawienie innowacyjnego podejścia w zakresie współpracy Policji ze społeczeństwem w aspekcie szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Do takich rozwiązań można zaliczyć stworzenie Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa czy też wprowadzanie różnego rodzaju programów i akcji mających na celu poprawę stanu bezpieczeństwa publicznego, w tym także ruchu drogowego.

Pojęcie bezpieczeństwa publicznego w nauce i prawie

Dobrze funkcjonujące państwo powinno spełniać w swoich działaniach (zadaniach) szereg typowych, określonych funkcji, przede wszystkim wewnętrznych i zewnętrznych. Istota funkcji bezpieczeństwa publicznego polega na zapewnieniu działania organów państwowych, organizacji społeczno-politycznych, obywateli zgodnie z obowiązującym prawem i zasadami współżycia społecznego, tak aby prawa i obowiązki wszystkich uczestników podlegały ochronie prawnej. Dlatego też to państwo powinno zapewnić zarówno podstawy prawne, jak i środki wynikające z przyjętych regulacji do zapewnienia bezpieczeństwa publicznego państwa i jego dalszego rozwoju (Ura 1988, s. 15-16). Każde współczesne państwo spełnia siedem funkcji: wewnętrzną, zewnętrzną, gospodarczą, organizacyjną, socjalną, adaptacyjną, regulacyjną oraz innowacyjną (Wojtaszczyk 2000, s. 16-22).

Warto też jest poruszyć inny aspekt bezpieczeństwa, w tym publicznego. Słowniki i encyklopedie najczęściej określają bezpieczeństwo jako stan niezagrożenia¹. A więc jest, czy też może być wartością zmienną. Należy więc dbać o tę wartość, rozwijając możliwe aspekty jej utrzymania na określonym poziomie rozwoju i stwarzać warunki do dalszej ewaluacji. Słuszność takiego rozumowania potwierdził w swoich rozważaniach między

1 <http://sjp.pwn.pl/szukaj/bezpiecze%C5%84stwo.html> [dostęp: 10.01.2017].

innymi Daniel Frei (1977, s. 17), wyodrębniając różne postaci stanu bezpieczeństwa, oraz Bernard Wiśniewski, stwierdzając, że bezpieczeństwo wewnętrzne państwa można traktować jako stan uzyskiwany w efekcie spełniania przez państwo funkcji wewnętrznej realizowanej w ramach strategicznej polityki bezpieczeństwa narodowego (Wiśniewski, Zalewski 2006, s. 26).

Wobec powyższego można przyjąć, że bezpieczeństwo wewnętrzne państwa to stan, w którym spełniana jest funkcja wewnętrzna przejawiająca się ochroną:

- bezpieczeństwa ustrojowego,
- bezpieczeństwa powszechnego,
- bezpieczeństwa publicznego.

Bezpieczeństwo ustrojowe to zbiór związanych z ochroną porządku konstytucyjnego reguł, na którym oparty jest porządek państwa. Konstytucja określa ustroj państwa, porządek prawny, relacje pomiędzy instytucjami władzy, obowiązki oraz prawa i wolności obywatelskie. Państwo powołuje instytucje, których zadaniem jest ochrona organów władzy publicznej, procedur ich wyłaniania oraz zapewnienie spójności prawnych podstaw działania z ustawą zasadniczą.

Bezpieczeństwo powszechne to stan zapewniający ochronę życia i zdrowia obywateli oraz majątku narodowego przed skutkami klęsk żywiołowych i katastrof technicznych. Jest ono często związane ze stanem zapewniającym ochronę przed nagłymi zagrożeniami zarówno naturalnymi, jak i technicznymi. Dotyczy także zagrożeń ekologicznych i ochrony ludności (Ludwiczak, Wilczkowiak 2000, s. 6-7).

Bezpieczeństwo publiczne to ogół warunków i instytucji przejawiający się ochroną porządku prawnego, życia i zdrowia obywateli oraz majątku narodowego przed bezprawnymi działaniami i zjawiskami, które mogą być groźne dla istniejącego ładu społecznego (Wiśniewski, Zalewski 2006, s. 14). Z prawnego punktu widzenia bezpieczeństwo publiczne występuje w wielu aktach, jednak nigdzie nie zostało zdefiniowane, dlatego też uznawane są one w prawie administracyjnym za pojęcia nieostre. Definicje bezpieczeństwa publicznego przedstawiane są nie tylko w ujęciu materialnym, jako przedmiot ochrony, ale także w ujęciu instytucjonalnym – przez pokazanie podmiotów, do których należy ochrona (Pieprzny 2008, s. 9). W Konstytucji z 1997 r. niezdefiniowane pojęcie bezpieczeństwa występuje w trzech kontekstach:

- pierwszym – ochrona samego bezpieczeństwa w ogólności (art. 5),
- drugim – zezwolenie na ograniczenie wolności i praw, jeśli jest to konieczne dla potrzeb bezpieczeństwa (art. 31, art. 228),
- trzecim – określenie organów odpowiedzialnych i zapewniających bezpieczeństwo (art. 135, art. 146) (Boć 2009, s. 20).

Określenia i odwołania do bezpieczeństwa wewnętrznego można znaleźć w wielu innych aktach prawnych, nie tylko w ustawie zasadniczej. Do głównych ustaw związanych z bezpieczeństwem wewnętrznym można zaliczyć:

- Ustawę o stanie wyjątkowym (Dz.U. z 2002 r., Nr 113, poz. 985 ze zm.); art. 2.1.: w sytuacji szczególnego zagrożenia konstytucyjnego ustroju państwa, bezpieczeństwa obywateli lub porządku publicznego, w tym spowodowanego działaniami o charakterze terrorystycznym lub działaniami w cyberprzestrzeni, które nie może być usunięte poprzez użycie zwykłych środków konstytucyjnych, Rada Ministrów może podjąć uchwałę o skierowaniu do Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej wniosku o wprowadzenie stanu wyjątkowego;
- Ustawę o działach administracji państwowej (Dz.U. z 1997 r., Nr 141, poz. 943 ze zm.); art. 29.1.: dział sprawy wewnętrzne obejmuje sprawy: pkt. 1-10;
- Ustawę o agencji bezpieczeństwa wewnętrznego i agencji wywiadu (Dz.U. z 2002 r., Nr 74, poz. 676 ze zm.); art. 1: tworzy się Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, zwaną dalej „ABW”, właściwą w sprawach ochrony bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i jego porządku konstytucyjnego;
- Ustawę o służbie kontrwywiadu wojskowego oraz służbie wywiadu wojskowego (Dz.U. z 2006 r., Nr 104, poz. 709 ze zm.); art. 1: tworzy się Służbę Kontrwywiadu Wojskowego, zwaną dalej „SKW”, jako służbę specjalną, właściwą w sprawach ochrony przed zagrożeniami wewnętrznymi dla obronności Państwa, bezpieczeństwa i zdolności bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zwanych dalej „SZ RP”, oraz innych jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej;
- Ustawę o policji (Dz.U. z 1990 r., Nr 30, poz. 179 ze zm.); art. 1.1.: tworzy się Policję jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego;
- Ustawę o strażach gminnych (Dz.U. z 1997 r., Nr 123, poz. 779 ze zm.); art. 2.1.: do ochrony porządku publicznego na terenie gminy może być utworzona samorządowa umundurowana formacja – straż gminna, zwana dalej „strażą”.

Kolejnymi aktami prawnymi, wyjaśniającymi pośrednio pojęcie bezpieczeństwa publicznego, są między innymi ustawy o: samorządzie gminnym, samorządzie powiatowym, o wojewodzie, o bezpieczeństwie imprez masowych, o ochronie osób i mienia, o ochronie granic państwowych, o ochronie danych osobowych, o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium RP, o broni i amunicji, prawo lotnicze, o środkach przymusu bezpośredniego o broni palnej, o działaniach antyterrorystycznych i wiele innych. Ponadto do tej grupy można zaliczyć akty prawa miejscowego. Większość z ustaw jest dodatkowo doprecyzowana rozporządzeniami i regulaminami, jednak, tak jak w aktach wyższego rzędu, jak i omawianych – niesprecyzowane jest pojęcie bezpieczeństwa publicznego.

Jeszcze inaczej problematyka bezpieczeństwa została ujęta w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego z 2014 r. (SBN RP, BBN 2014). Występuje w niej wielokrotnie pojęcie

działań ochronnych, które w kontekście poruszanej problematyki można przyjąć, że są synonimem bezpieczeństwa wewnętrznego i publicznego (SBN RP, BBN 2014, s. 12-13, 24-25, 32, 34-38, 48-52).

Można zauważyć, że w żadnej z wymienionych norm prawnych nie ma zdefiniowanego wprost pojęcia bezpieczeństwa publicznego. Jest to związane z szerokim zakresem znaczenia tego terminu. Analizowanie zatem pojęcia bezpieczeństwa publicznego w ujęciu prawnym powinno odbywać się w kontekście jego rodzajowości, którą wyznaczają różnorodne kryteria zależne od celu i przedmiotu badań (Pieprzny 2008, s. 12).

Innowacje w procesie zarządzania bezpieczeństwem publicznym

Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym obejmuje wewnętrznie skoordynowany zbiór elementów strukturalnych, organizacyjnych, materiałowych i osobowych, powiązanych wzajemnie i działających zgodnie z przygotowanym wcześniej planem. Zarządzanie bezpieczeństwem jest zatem procesem działania specjalistycznego, którego celem jest zorganizowanie państwa w taki sposób, aby było ono w stanie poradzić sobie z wszelkimi sytuacjami, które mu zagrażają.

Działania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem powinny być podzielone na cztery podstawowe grupy (Kitler 2011, s. 5):

- zabezpieczające (zapobieganie),
- przygotowawcze,
- interwencyjne (reagowanie związane z ocaleniem życia i zdrowia ludzi, mienia i środowiska),
- związane z usuwaniem skutków sytuacji niebezpiecznych, odtwarzaniem zasobów ludzkich i materiałowych, przywracaniem stanu normalnego we wszystkich obszarach zapewniających sprzyjające warunki dla ochrony życia i zdrowia ludzi oraz związane z odbudową.

Do głównych zadań z pierwszego obszaru – „zabezpieczenia” logistyczno-administracyjnego – należy również zaliczyć zarządzanie wiedzą i informacjami dotyczącymi logistyki (o dostawcach dóbr i usług), finansów (wszelkie informacje o operacjach finansowych), przepisów prawnych (gromadzenie i przetwarzanie wiedzy nt. stanu prawnego) oraz innych koniecznych dla prawidłowego funkcjonowania organów województwa i samorządu terytorialnego.

Wprowadzenie innowacyjnych zmian w organizacjach zajmujących się zarządzaniem bezpieczeństwem publicznym dla poprawy ich funkcjonowania zdaniem Romualda Mańkowskiego (2012, s. 232) „wymaga często znaczących zmian w sposobie myślenia personelu. Jeżeli bowiem innowacja ma przynieść pozytywne skutki, musi być traktowana poważnie i przenikać oraz integrować wszystkie działy i aspekty działalności organizacji”. Wynika ona w dużej mierze z niewiary w skuteczność zmian, ale także

i z faktu panowania tzw. mentalności wydziałowej, oddziałowej, zespołowej itp., charakteryzującej się «samolubnym» działaniem szefów (dyrektorów, kierowników) struktur organizacyjnych – tylko na własną korzyść, bez uwzględnienia dobra organizacji jako struktury całościowej z jej celami i dążeniami do ich osiągnięcia oraz bez wiązania własnej działalności z działalnością innych struktur organizacji”.

Natomiast Stanisław Smyk identyfikuje innowacje jako działania prowadzące do modyfikacji rozwiązań organizacyjno-technicznych ze względu na potrzeby określone przez cele istnienia organizacji gospodarczych i innych (2012, s. 239). Zazwyczaj wyróżnia się innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe (Stawasz, Niedbalska 2015, s. 1).

Innowacje produktowe dotyczą wyrobów gotowych i polegają na wprowadzaniu nowych lub udoskonalonych wyrobów (produktów) na obsługiwane rynki. Ten typ innowacji odnosi się także do usług, w tym usług logistycznych. Nie wszystkie ulepszenia można określić mianem innowacji. Innowacje tego typu mogą wiązać się z wdrażaniem całkowicie nowych technologii, mogą opierać się na połączeniu istniejących technologii i zastosowaniu ich jako nowego rozwiązania.

Innowacje procesowe (niekiedy nazywane innowacjami technologicznymi) obejmują zmiany w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania lub świadczenia usług. Zmiany te mogą być wprowadzane w zasobach i rozwiązaniach technicznych organizacji. Zasadniczym celem ich wdrażania jest dążenie do poprawy efektywności istniejących procesów lub jakości obsługi klientów-konsumentów efektów danego procesu.

Innowacje organizacyjne wiążą się z doskonaleniem funkcjonowania organizacji, a więc praktyk biznesowych, miejsc pracy organizacji, relacji z podmiotami zewnętrznymi. Innowacje te powinny wywierać pozytywny wpływ na organizację, prowadzący do poprawy wyników (w wypadku przedsiębiorstwa: wzrost produktywności, zwiększenie sprzedaży; w wypadku jednostki wojskowej: wykonanie usług w krótszym czasie, obniżenie kosztów usług). Innowacje organizacyjne najczęściej wiążą się z wdrażaniem zmian w strategiach zarządzania, nowych technik zarządzania, istotnie zmienionych struktur organizacyjnych.

Innowacje marketingowe są charakterystyczne dla przedsiębiorstw, które doskonalą metody marketingowe obejmujące znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej lub wprost ze zmianą strategii marketingowej².

W wypadku realizowanych procesów zarządzania bezpieczeństwem publicznym należy koncentrować się przede wszystkim na innowacjach procesowych i organizacyjnych, przy czym należy sobie uświadomić, że innowacje to nie tylko nowe, zaawansowane technologicznie produkty lub usługi, ale także nowe koncepcje zarządzania i strate-

2 http://www.lawp.eu/pdf/innowacja_definicja.pdf [dostęp: 9.08.16].

gie wszelkich działań w ramach zarządzania, które decydują o efektywności działań. Współczesny świat w ostatnim stuleciu dostarczył nam wielu znaczących przemian zarówno w dziedzinie technologicznej, jak i społecznej.

Badania bezpieczeństwa społeczeństwa polskiego w aspekcie innowacyjnych aplikacji informatycznych

Przewiduje się, że coraz częściej będzie wykorzystywać się aplikacje informatyczne do tworzenia map bezpieczeństwa, przy czynnym współudziale mieszkańców danego terenu. Od 2008 r. Komenda Główna Policji przeprowadza badania, których celem jest poznanie społecznych opinii na temat skuteczności Policji oraz pracy policjantów pełniących służbę w okolicy miejsca zamieszkania respondentów. Analizie poddano również indywidualne poczucie bezpieczeństwa badanych, a po pięciu latach wznowiono badanie ciemnej liczby przestępstw (tj. przestępstw niezgłoszonych Policji).

Badanie co roku realizowane jest na zlecenie Komendy Głównej Policji przez niezależne ośrodki badawcze. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w 2014 r. Zadanie to powierzono firmie PBS sp. z o.o. Kolejną edycję PBP przeprowadzono w lutym 2016 r., metodą wywiadu indywidualnego z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza ankiety, na próbie ponad 132 tysięcy Polaków powyżej piętnastego roku życia, średnio po około 7800 respondentów z każdego województwa oraz terenu działania Komendy Stołecznej Policji (najwięcej w województwie mazowieckim – 15 548 osób, najmniej w województwie lubuskim – 3920 osób). Wyniki badań posłużyły również do zwiększenia funkcjonalności działania Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa (Stawnicka, Klonowska 2018, s. 54). W 2017 r. zwrócono się do komend wojewódzkich z prośbą o przesłanie ankiet wypełnionych przez uczestników konsultacji społecznych. W większości uzyskano odpowiedź, iż podczas konsultacji społecznych uczestnicy nie wypełniali ankiet. Na przykład z Komendy Wojewódzkiej Policji w Rzeszowie uzyskano odpowiedź, iż w województwie podkarpackim nie wypełniono 7229 ankiet, a w województwie świętokrzyskim prawie 4000 ankiet (Stawnicka, Klonowska 2018, s. 54).

Kwestionariusz ankiety składał się z pytań dotyczących oceny: skuteczności Policji w walce z przestępczością, pracy policjantów pełniących służbę w okolicy miejsca zamieszkania respondentów, częstotliwości widywania pieszych i zmotoryzowanych patroli Policji, zaangażowania różnych organów/instytucji w pracę na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa w ruchu drogowym oraz poziomowi lęku przed przestępczością. Do analizy lęku przed przestępczością wykorzystano dwa kluczowe wskaźniki: poczucie bezpieczeństwa podczas spaceru po zmroku oraz zagrożenia wzbudzające największe obawy respondentów. Przy analizie oceny pracy Policji posłużono się podanymi wskaźnikami: ocena pracy policjantów w okolicy respondenta, widoczność pieszych lub zmotoryzowanych patroli Policji w pobliżu miejsca zamieszkania, ocena skutecz-

ności Policji w walce z przestępczością, zadowolenie ze sposobu potraktowania przez policjanta przy zgłaszaniu przestępstwa. W kwestionariuszu ankiety zawarto również pytania skierowane do ofiar wybranych kategorii przestępstw (rozbój, pobicie, włamanie do domu, mieszkania, garażu, piwnicy, domku na działce, włamanie do samochodu, włamanie i kradzież samochodu, inna kradzież, m.in. kieszonkowa, kradzież ubrania, biżuterii, sprzętu sportowego). Pytano o rodzaj przestępstwa, którego respondent padł ofiarą, zgłoszenia popełnionych przestępstw wraz z uzasadnieniem. W tabeli 1 zostały przedstawione dane statystyczne z lat 2013-2020 obrazujące tło badań. Jest to bardzo istotne do przeprowadzenia różnego rodzaju analiz i wyciągania wniosków.

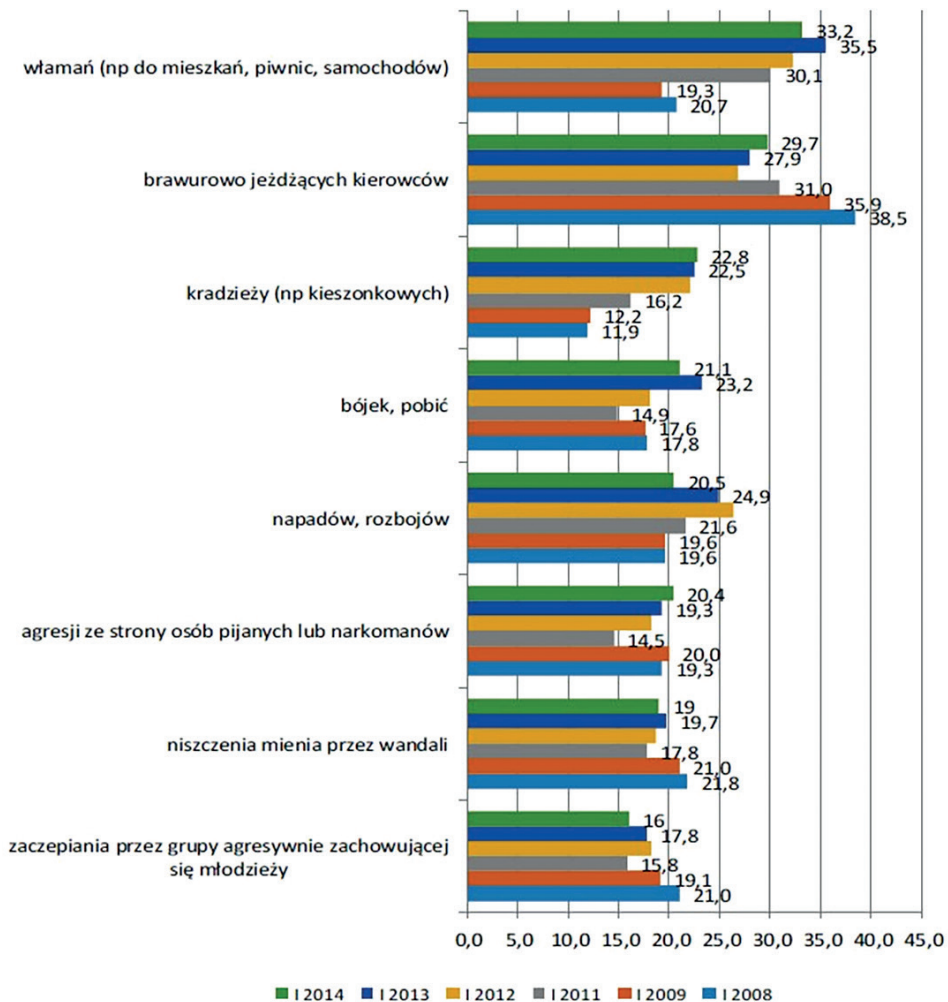
Tabela 1. Dane w zakresie przestępczości i możliwości oddziaływania w tym zakresie przez Policję

Kategorie	Lata							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Przestępstwa ogółem	1 061 238	867 855	799 779	748 459	753 963	768 049	796 557	765 408
Przestępstwa nieletnich	71 562	42 735	28 876	29 222	26 434	25 228	24 119	18 951
Procent przestępstw nieletnich do ogółu przestępstw	6,1	4,9	3,4	3,7	3,0	3,2	2,9	2,4
Liczba przestępstw na 100 000 mieszkańców	3627	2258	2081	1947	1961	1999	2075	2268
Stan zatrudnienia w policji na 1 stycznia	97 697	98 804	98 843	99 938	98 771	98 759	98 820	97 943
Średnia liczba mieszkańców na 1 policjanta	394	389	385	385	392	389	379	391

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z www.policja.gov.pl [dostęp:15.04.20201].

Jedno z najważniejszych pytań dotyczyło zagrożeń, jakich najbardziej obawiają się respondenci w pobliżu swojego miejsca zamieszkania (rys. 1). Najczęściej wymienianymi zagrożeniami w tym kontekście były: włamania do mieszkań (33,2%), problem brawurowo jeżdżących kierowców (29,7%), kradzieże (22,8%), bójki i pobicia (21,1%), napady i rozboje (20,5%) oraz agresja ze strony osób pijanych lub narkomanów (20,4%).

Najważniejszą kwestią mieszkańców, na którą zwróciła uwagę prawie połowa badanych, jest szybkie przybycie policjantów po wezwaniu na miejsce zdarzenia (47,4%). Dwóch na pięciu respondentów wskazuje na skuteczność Policji, przejawiającą się zatrzymywaniem przestępców, odzyskiwaniem mienia oraz utrzymywaniem porządku – 39,7%. Na możliwość łatwego dodzwonienia się do Policji pod numer 997 i 112 wskazuje trzech na dziesięciu badanych – 30,3%. Podobny odsetek docenia kwestię uczciwości i nieprzekupności policjantów – 28,5% oraz obecność patroli Policji w danej okolicy – 27%. Na sprawne i szybkie prowadzenie postępowań, bez niepotrzebnych



Rysunek 1. Zagrożenia, których najbardziej obawiają się respondenci w pobliżu swego miejsca zamieszkania dla N = 17 000 (od I 2008 do I 2014, w %)

Źródło: na podstawie opracowania „Polskie badanie przestępczości. Profil obszarów działania Komend Wojewódzkich i Komendy Stołecznej Policji, Komenda Główna Policji”, Warszawa 2014, s. 25.

formalności, wskazuje co piąty badany (21,3%), podobnie jak na kwestię przyjmowania zawiadomień o przestępstwie bez zbywania i bagatelizowania sprawy (19,1%).

Największe obawy wśród mieszkańców Polski budzą jednak włamania do mieszkań, na które wskazuje co trzeci respondent.

Kolejnymi, najczęściej wymienianymi obawami są brawurowo jeżdżący kierowcy, na co wskazuje trzech na dziesięciu badanych, a największy odsetek wskazań jest w grupie

rolników. Co piąty respondent w tym kontekście wymienia kradzieże (jest to kwestia najczęściej wymieniana przez nastolatków oraz mieszkańców wielkich miast), bójki i pobicia (kwestia ta jest najistotniejsza dla nastolatków), napady i rozboje (na problem ten najczęściej wskazują osoby mieszkające w danym mieszkaniu lub domu do jednego roku i mieszkańcy dużych miast) oraz agresję ze strony osób pijanych lub narkomanów, na co najczęściej zwracają uwagę mieszkańcy wielkich miast.

Kolejne wymieniane zagadnienia to: obecność patroli w danej okolicy, sprawne i szybkie prowadzenie postępowań bez niepotrzebnych formalności oraz przyjmowanie zawiadomień o przestępstwie bez zbywania i bagatelizowania sprawy.

Wyniki z przeprowadzonych badań zostały wykorzystane głównie do tworzenia (uaktualnienia) map zagrożeń bezpieczeństwa, w aspekcie bezpieczeństwa publicznego, w następstwie czego przeprowadzono czynności zmierzające do poprawy efektywności działań Policji w danym województwie czy też samorządzie terytorialnym.

Krajowa Mapa Zagrożeń Bezpieczeństwa

Poczucie bezpieczeństwa należy do podstawowych potrzeb każdego człowieka i ma decydujący wpływ na funkcjonowanie każdej społeczności. Dlatego ważne było stworzenie narzędzi, które pozwolą na rzetelne i czytelne zidentyfikowanie i przedstawienie, w tym społecznościom lokalnym, skali i rodzaju zagrożeń oraz instytucji współodpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego. Identyfikacja ta nie może przebiegać bez uwzględnienia oczekiwań społecznych.

Takim narzędziem powinny być mapy zagrożeń bezpieczeństwa. Należy traktować je jako istotny element procesu zarządzania bezpieczeństwem publicznym, realizowanym w partnerstwie międzyinstytucjonalnym i społecznym, stanowiącym innowacyjne podejście do rozwiązania istotnych problemów związanych z bezpieczeństwem publicznym. Mapy powinny służyć również optymalnej alokacji zasobów sprzętowo-kadrowych służb, w szczególności w kontekście podejmowania decyzji co do tworzenia komisariatów i posterunków Policji.

Krajowa Mapa Zagrożeń Bezpieczeństwa opiera się głównie o informacje skatalogowane w trzech płaszczyznach:

- 1) informacje gromadzone w policyjnych systemach informatycznych,
- 2) informacje pozyskiwane od społeczeństwa w trakcie:
 - bezpośrednich kontaktów z obywatelami, z przedstawicielami samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych itp.;
 - w trakcie realizowanych debat społecznych poświęconych bezpieczeństwu publicznemu,
- 3) informacje pozyskiwane od obywateli (internautów) z wykorzystaniem platformy wymiany informacji.



Rysunek 2. Aplikacja Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa, dostępnej w internecie
 Źródło: <http://zachodniopomorska.policja.gov.pl/sz/aktualnosci/prewencja-i-profilaktyk/mapy/5975,Mapa-zagrozen-bezpieczenstwa.html> [dostęp: 23.09.2016].

Informacje prezentowane na mapach uwzględniają zarówno wybrane kategorie przestępstw i wykroczeń, jak i zagrożenia, które w subiektywnym odczuciu mieszkańców negatywnie wpływają na ich poczucie bezpieczeństwa. Strona nie służy do zgłaszania potrzeby pilnej interwencji Policji. Każde naniesione na mapę zagrożenie wywoła, po sprawdzeniu, odpowiednią reakcję Policji (rys. 2).

Krajowa Mapa Zagrożeń Bezpieczeństwa to interaktywne narzędzie, dzięki któremu mieszkańcy mają możliwość zapoznania się z najważniejszymi informacjami dotyczącymi bezpieczeństwa i zagrożeń w danym regionie kraju. Mapy zostały opracowane nie tylko przy wykorzystaniu informacji zgromadzonych w policyjnych systemach informatycznych, ale również na podstawie informacji przekazanych przez podmioty biorące udział w konsultacjach społecznych, wyników badań opinii publicznej oraz informacji przekazywanych przez różne instytucje. Mapa zawiera także informacje m.in. o przestępstwach najbardziej uciążliwych społecznie: kradzież cudzej rzeczy, kradzież z włamaniem, rozbój, uszkodzenie rzeczy, wymuszenie, bójka, pobicie, uszczerbek na zdrowiu, oszustwo metodą „na wnuczka” i „na policjanta” oraz przestępstwa



Rysunek 3. Aplikacja Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa z uwzględnieniem wybranych kategorii przestępstw

Źródło: <http://zachodniopomorska.policja.gov.pl/sz/aktualnosci/prewencja-i-profilaktyk/mapy/5975,Mapa-zagrozen-bezpieczenstwa.html> [dostęp: 23.09.2016].

na tle seksualnym, przestępstwa narkotykowe związane z posiadaniem i udzielaniem innej osobie środków odurzających lub substancji psychotropowych, przestępczość nieletnich³. Uwzględni ona również wybrane kategorie przestępstw gospodarczych, informacje o zagrożeniach w ruchu drogowym i wypadkach drogowych. Zapis graficzny takiej mapy przedstawiono na rysunku 3.

Za pomocą interaktywnej strony mieszkańcy mogą przekazywać informacje o zagrożeniach występujących w ich okolicy. Policja będzie weryfikować te sygnały, a jeżeli przekazane informacje się potwierdzą, wtedy zostaną wprowadzone do mapy. Takie rozwiązanie umożliwi uszczegółowienie informacji nie tylko dotyczące samego miasta lub powiatu, ale także dzielnicy, ulic czy nawet osiedli.

Jednym z celów stworzenia Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa jest możliwość wpływania na realne poczucie bezpieczeństwa obywateli. Dzięki niej mieszkańcy będą mogli na bieżąco reagować na zagrożenia i aktywnie współpracować z Policją. Mapy

³ <https://policja.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=b5fco8aaa8a54296b418383584313263> [dostęp: 22.09.2016].

zostały opracowane w oparciu o informacje własne Policji, czyli m.in. policyjne analizy bezpieczeństwa, a także na podstawie informacji zebranych przez podmioty biorące udział w konsultacjach społecznych realizowanych z początkiem 2016 roku.

Wybrane programy i akcje mające na celu poprawę stanu bezpieczeństwa publicznego w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego

Za początek tworzenia programów bezpieczeństwa ruchu drogowego (BRD) w Polsce można przyjąć rok 1972, kiedy przyjęto uchwałę w sprawie działań i środków mających na celu poprawę stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego. Na podstawie wyników raportu Banku Światowego z 1992 r. powołano w Polsce Krajową Radę Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego. Od tego czasu powstały w Polsce programy poprawy BRD: GAMBIT 96, GAMBIT 2000 oraz GAMBIT 2005, a ostatnio Narodowy Program Poprawy Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego 2013-2020⁴. Po wstąpieniu do Unii Europejskiej Polska zintensyfikowała działania zmierzające do poprawy stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego. Nastąpiły liczne zmiany w prawie o ruchu drogowym mające na celu zabezpieczenie niechronionych uczestników ruchu drogowego, w tym szczególnie pieszych przed ewentualnymi niebezpiecznymi zachowaniami kierowców. I tak na przykład od 31 sierpnia 2014 r. każdy pieszy, który porusza się po zmięczeniu po drodze poza obszarem zabudowanym, musi mieć odblask umieszczony w sposób widoczny dla kierujących (Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym, Dz.U. z 1997 r., Nr 98, poz. 602). Ponadto Policja od wielu lat prowadzi różnego rodzaju programy i akcje mające na celu poprawę stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego, w których zwrócono uwagę na niechronionych uczestników ruchu drogowego – szczególnie pieszych. Do głównych cyklicznych akcji można zaliczyć:

- *Bezpieczna droga do szkoły* – w pierwszych dniach nauki policyjne patrole, pełniące służbę w rejonach szkół, zwracają uwagę na wszystkie nieprawidłowe zachowania uczestników ruchu drogowego, zarówno kierujących, jak i pieszych. Przypominają i uświadamiają kierującym pojazdami o zachowaniu szczególnej ostrożności przed przejściem dla pieszych oraz w obserwowaniu drogi i jej otoczenia. Zwracają też uwagę, czy pojazdy zatrzymujące się przy szkołach nie powodują zagrożenia bezpieczeństwa ruchu drogowego lub jego utrudnienia, a także na sposób przewożenia dzieci,
- *Na Drodze – Patrz i Słuchaj* – w ramach akcji policjanci uświadamiają i przypominają kierującym pojazdami o:
 - potrzebie obserwacji drogi i jej otoczenia,
 - obowiązku zachowania szczególnej ostrożności, zbliżając się do przejścia dla pieszych, w tym zmniejszeniu prędkości, tak aby nie narazić na niebezpieczeństwo pieszych.

⁴ https://www.obserwatoriumbrd.pl/pl/dzialania_na_rzecz_brd/programy_poprawy_brd/historia_programow_bezpieczenstwa_ruchu_drogowego_w_Polsce [dostęp: 20.05.2021].

Pieszym natomiast o zagrożeniach związanych m.in. z:

- bezpiecznym poruszaniem się po drodze (chodnik, droga dla pieszych, pobocze, jezdnia, droga dla rowerów),
- nieostrożnym wejściem na przejście/jezdnie, w tym bezpośrednio przed jadący pojazd,
- przebieganiem przez jezdnię.
 - *Ogólnopolski Policyjny Dzień Odblasków* – działania profilaktyczne „Świeć przykładem”, a także obchodzony „Ogólnopolski Policyjny Dzień Odblasków” skierowane są do pieszych, w tym seniorów, czyli grupy tzw. niechronionych uczestników ruchu drogowego. Mają na celu promowanie idei noszenia elementów odblaskowych wśród dzieci, młodzieży i dorosłych poruszających się po drodze po zmierzchu w obszarze zabudowanym (zwłaszcza w miejscach nieoświetlonych) i poza obszarem zabudowanym.
 - *Świeć przykładem – bądź widoczny* – celem akcji jest przede wszystkim przypomnienie i uświadomienie pieszym o potrzebie korzystania z elementów odblaskowych. Policja wraz z partnerami zaproponowała, aby tegorocznej akcji pn. „Świeć Przykładem” towarzyszyło przesłanie „Bądź widoczny”. Wybierając hasło kierowano się tym, że korzystanie z elementów odblaskowych przez niechronionych uczestników ruchu drogowego, a szczególnie pieszych, powinno być świadome. Samo posiadanie elementów odblaskowych nie wpływa na poprawę bezpieczeństwa pieszych: należy je nosić w taki sposób, by być widocznym dla innych uczestników ruchu drogowego.

Analizując dane przedstawione w tabeli 2, można wyciągnąć wniosek, że tego typu programy i akcje mogą mieć wpływ na poprawę stanu BRD w sferze bezpieczeństwa pieszych. Po roku 2014 nastąpił wyraźny spadek zarówno ilości wypadków z udziałem pieszych, jak i ich ciężkości (2014 – 9106 wypadków, 2020 – 5035 wypadków, w których zginęło odpowiednio: 1127/631, a zostało rannych 8596/4700 osób). Można też wyciągnąć kolejny wniosek – propozycję nakazania noszenia elementów odblaskowych przez

Tabela 2. Wypadki drogowe z udziałem pieszych w latach 2014–2020

Obszar /skutki		Lata						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obszar zabudowany	wypadki	8 153	7 732	7 651	7 454	6 852	6 312	4 735
	zabici	953	604	583	578	554	510	425
	ranni	9 106	7 580	7 421	7 118	6 449	5 938	4 394
Obszar niezabudowany	wypadki	953	849	810	743	696	693	500
	zabici	194	319	285	295	249	283	206
	ranni	514	608	553	469	469	423	306
Ogółem	wypadki	9 106	8 581	8 461	8 197	7 548	7 005	5 235
	zabici	1 147	923	868	873	803	793	631
	ranni	8 592	8 188	7 974	7 587	6 918	6 361	4 700

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów BRD KG Policji w latach 2014–2020.

niechronionych uczestników ruchu bez względu na zabudowę terenu, a warunkiem koniecznym byłyby brak oświetlenia.

Nakładając taki obowiązek na obywateli, można by wyeliminować ewentualne ograniczenia (np. brak środków na zakup elementów odblaskowych przez obywateli) w drodze darowizny rzeczowej (kamizelka odblaskowa, elementy odblaskowe) przekazanej podczas np. wyborów, referendów itp. Nadmienić warto, że koszt zakupu kamizelki odblaskowej wynosi średnio 1,50-2,00 zł, a elementu odblaskowego 0,50-1,00 zł. W skali państwa są to niewielkie koszty, patrząc np. przez pryzmat kosztów ponoszonych z tytułu wypadków, które w 2018 r. wyniosły:

- koszt jednostkowy ofiary śmiertelnej – 2,4 mln zł,
- koszt jednostkowy ofiary ciężko rannej – 3,3 mln zł,
- koszt jednostkowy ofiary lekko rannej – 48,2 tys. zł,
- koszt jednostkowy wypadku drogowego – 1,4 mln zł (Jażdżik-Osmólska, Korneć 2018, s. 3).

Podsumowanie

Głównym problemem we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych jest zapewnienie zgodności efektów planowanych do osiągnięcia z efektami realnymi, będącymi wynikiem realizacji procesu zmodyfikowanego (udoskonalonego). Rzeczą oczywistą jest, że innowacja ma sens wówczas, jeśli istnieje możliwość jednoznacznego określenia wzrostu efektów. Dlatego wdrażanie innowacji powinno skłaniać osoby odpowiedzialne za to przedsięwzięcie do identyfikacji i integracji działań na wszystkich etapach doskonalenia procesu, począwszy od jednoznacznej identyfikacji procesu, analizy i oceny podstaw teoretycznych i dotychczas stosowanych rozwiązań praktycznych, po pomiar efektów i koncepcję postępowania w wypadku niepowodzenia innowacyjnego (aspekty związane z zarządzaniem ryzykiem).

Napływające informacje od samorządów terytorialnych w odniesieniu do Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa oraz dane statystyczne związane z poprawą Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego, szczególnie w zakresie niechronionych uczestników ruchu drogowego, są pozytywnym sygnałem dotyczącym zwalczania wszelkich zagrożeń. Komenda Główna Policji, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społeczności lokalnych, spowodowała utworzenie kolejnych narzędzi (obok numerów alarmowych 997 i 112), dzięki którym można w bezpośredni sposób informować o aktualnych zagrożeniach i poprzez ciągle uświadamianie wpływać na poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego. Jednocześnie mieszkańcy społeczności lokalnych miast i wsi mogą w istotny sposób wpływać na stan bezpieczeństwa w swoim otoczeniu. Prawdopodobnie, w niedalekiej przyszłości, powstaną inne aplikacje i programy poprawy BRD, które przy współudziale mieszkańców będą wspierać działalność innych służb.

Przeprowadzenie przez Komendę Główną Policji kolejnej edycji badań dotyczących bezpieczeństwa publicznego, po wdrożeniu Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa na całym obszarze Polski, umożliwi jednoznacznie potwierdzenie wpływu wdrożonego systemu i prowadzonych innych programów i akcji na skuteczność pracy Policji.

Bibliografia

- Bączek P. (2005), *Zagrożenia informacyjne a bezpieczeństwo państwa polskiego*, Wyd. A. Marszałek, Toruń.
- Bezpieczne miasta. Współczesne zagrożenia i wyzwania* (2016), red. W. Kustra, L. Smolak, Warszawa.
- Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A. (2004), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- Boć J. (2009), *O bezpieczeństwie wewnętrznym*, [w:] *Bezpieczeństwo wewnętrzne w działaniach administracji publicznej*, Kolonia.
- Davenport T., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*, Boston.
- Edukacja obronna. Leksykon podstawowych pojęć i terminów* (2015), Warszawa.
- Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa.
- Frei D. (1977), *Podstawowe kwestie polityki światowej*, Stuttgart.
- https://www.obserwatoriumbrd.pl/pl/dzialania_na_rzecz_brd/programy_poprawy_brd/historia_programow_bezpieczenstwa_ruchu_drogowego_w_Polsce [dostęp: 20.05.2021].
- Informator Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego, System Ostrzegania, alarmowania i informowania Województwa Dolnośląskiego (2014), Wrocław.
- Innowacje w zarządzaniu procesami logistycznymi Sił Zbrojnych* (2012), red. T. Jałowiec, W. Nyszk, Warszawa.
- Jażdżik-Osmólska A., Korneć K. (2018), *Wycena kosztów wypadków i kolizji drogowych na sieci dróg w Polsce na koniec roku 2018, z wyodrębnieniem średnich kosztów społeczno-ekonomicznych wypadków na transeuropejskiej sieci transportowej*, Warszawa.
- Kapitał intelektualny i jego ochrona* (2009), red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, Warszawa.
- Kitler W. (2011), *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie, uwarunkowania, system*, AON, Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa.
- Ludwiczak J., Wilczkowiak S. (2000), *Nadzwyczajne zagrożenia środowiska. Zadania administracji rządowej i samorządowej w zakresie profilaktyki ratownictwa i likwidacji ich skutków*, Warszawa.
- Mańkowski R. (2012), *Innowacyjność decyzji logistycznych w organizacji – wybrane zagadnienia teorii problemu*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu procesami logistycznymi Sił Zbrojnych*, red. T. Jałowiec, W. Nyszk, AON, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa.
- Organy administracji publicznej i instytucje w zarządzaniu kryzysowym* (2016), red. D. Majchrzak, Z. Sobejko, G. Sobolewski, Warszawa.
- Perechuda K. (2005), *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wrocław.
- Pieprzny S. (2008), *Administracja bezpieczeństwa porządku publicznego*, Rzeszów.
- Polskie badanie przestępczości. Profil obszarów działania Komend Wojewódzkich i Komendy Stołecznej Policji* (2014), Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków.
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/bezpiecze%C5%84stwo.html> [dostęp: 10.01.2021].
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/innowacyjno%C5%9B%C4%87.html> [dostęp: 27.06.2020].
- Smyk S. (2012), *Identyfikacja procesu logistycznego jako warunek konieczny jego doskonalenia (wdrażania innowacji procesowej)*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu procesami logistycznymi Sił Zbrojnych*, red. T. Jałowiec, W. Nyszk, AON, Warszawa.

- Stawnicka I., Klonowska J. (2018), *Rola pedagogiczno-wychowawcza Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa – nowa forma dialogu społeczności lokalnej z Policją*, „Resocjalizacja Polska”, nr 16. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (2014), Warszawa.
- Ura E. (1988), *Prawne zagadnienia bezpieczeństwa państwa*, Rzeszów.
- Ustawa z dnia 20 czerwca 1997r. prawo o ruchu drogowym, Dz.U. z 1997 r., Nr 98, poz. 602.
- Wiśniewski B., Zalewski S. (2006), *Bezpieczeństwo wewnętrzne RP w ujęciu systemowym i zadań administracji publicznej*, Bielsko-Biała.
- Wojtaszczyk K. (2000), *Kompendium wiedzy o państwie współczesnym*, Warszawa.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (2005), red. K. Perechuda, Warszawa.
- Zieliński T.M. (2008), *Zarządzanie procesowe i mapowanie procesów logistycznych*, materiały szkoleniowe Akademii Menedżera, Warszawa.

Przemysław Niewiadomski
Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

GWARANT W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH PRODUCENTÓW CZĘŚCI I PODZESPOŁÓW ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO – POZIOM WIEDZY I ZAKRES KOMPETENCJI DORADCY RESTRUKTURYZACYJNEGO

Mając świadomość znaczenia moich słów i odpowiedzialności przed prawem, ślubuję uroczyście, że powierzone mi obowiązki w postępowaniu upadłościowym lub restrukturyzacyjnym będę wypełniać sumiennie i bezstronnie, dochowując tajemnic prawnie chronionych oraz kierując się w swym postępowaniu zasadami godności, uczciwości i etyki.

Fragment Roty ślubowania

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest ukazanie kompetencji współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego. Autor za zasadne uznał dookreślenie roli, miejsca czy wiedzy i metod jej pozyskiwania przez doradców restrukturyzacyjnych. Osiągnięcie celu głównego zrealizowane zostało poprzez sformułowanie celów cząstkowych, do których autor zalicza:

- identyfikację obszarów wiedzy współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego bazujących na wykonywanych przez niego zadaniach i obowiązkach;
- przedstawienie i omówienie zasad uzyskania kwalifikacji przez doradców restrukturyzacyjnych odzwierciedlających kryterium ich doskonałości.

Dla potrzeb badań opracowano tezę, o następującym brzmieniu: Sprawne i skuteczne wykonywanie zadań przez doradców restrukturyzacyjnych wymaga posiadania określonych zasobów wiedzy, aktualizowanej według indywidualnych potrzeb, poprzez określone formy kształcenia.

SŁOWA KLUCZOWE: sytuacje kryzysowe przedsiębiorstw, kompetencje, doradca restrukturyzacyjny

Guarantee in crisis situations for parts manufacturers and components of agricultural transport means – level of knowledge and scope of competences restructuring advisor

ABSTRACT: The aim of the article is to show the competences of a modern restructuring advisor. The author found it justified to specify the role, place or knowledge and methods of obtaining it by restructuring advisors. The main goal was achieved by formulating partial goals, which the author includes:

- identification of areas of knowledge of a modern restructuring advisor based on the tasks and responsibilities he performs;
- presenting and discussing the rules for obtaining qualifications by restructuring advisors reflecting the criterion of their excellence.

For the purposes of the research, the following thesis was developed: Efficient and effective performance of tasks by restructuring advisors requires specific knowledge resources, updated according to individual needs through specific forms of education.

KEYWORDS: crisis situations of enterprises, competences, restructuring advisor

Wstęp

We współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka oraz jego kompetencji w kształtowaniu sukcesu organizacji. Zagadnienie

to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał ludzki staje się kluczowym czynnikiem wzrostu w skali mikro- i makroekonomicznej. Prowadzenie przedsiębiorstwa to ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań. Dynamiczny rynek sprawia, że przedsiębiorcy muszą być elastyczni i niejednokrotnie podejmować ryzykowne decyzje. A zatem nieodłącznym elementem prowadzenia każdej działalności jest ryzyko. Oznacza niebezpieczeństwo, że dane przedsiębiorstwo czy przedsiębiorca poniesie straty w wyniku swoich decyzji. Odnosząc się do powyższych rozważań, należy przybliżyć istotę zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa. Należy przez nie rozumieć zorientowany holistycznie i apriorycznie zespół podejść, idei, metod, procedur oraz procesów wspomagających podejmowanie decyzji biznesowych w drodze planowanego i świadomego działania prowadzącego do zachowania na poziomie aprobowanego ryzyka możliwości osiągnięcia wytyczonych celów, a szczególnie – wartości, przy zachowaniu na zadowalającym poziomie dostępu do niezbędnych zasobów i procesów (wartości) oraz zapewnieniu zespołu skutecznego przeciwdziałania w przypadkach zakłóceń w dostępie do owych zasobów (wartości). Najważniejszym beneficjentem rezultatów zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa jest inwestor lub grupa inwestorów. Czerpie on bowiem w całej rozciągłości z korzyści wynikających z podjętej działalności zorganizowanej w formie przedsiębiorstwa, ale ponosi także dotkliwe konsekwencje w przypadku niepowodzeń (Kwieciński 2016, s. 149-170).

Problematyka bezpieczeństwa organizacji zdominowała zainteresowania wielu naukowców. Duża dynamika zmian w wielu dziedzinach aktywności ludzkiej spowodowała niezwykle wprost zaangażowanie się w tę problematykę. Stała się ona wyzwaniem dla powiększającej się grupy badaczy, którzy próbują syntetyzować dorobek wielu dziedzin wiedzy, stwarzając podwaliny pod różnorodne zarówno wyjaśnienia przyczyn, jak i interpretacje skutków wystąpienia określonych zjawisk (Koziej 2011, s. 19-39). Niewątpliwie problematyka bezpieczeństwa ma multidyscyplinarny wymiar, co stwarza ogromną szansę dla implementacji badawczej metod i praktyk z obszaru dorobku nauki teorii i zarządzania. Samo bezpieczeństwo, jako kategoria niezwykle trudna do jednoznacznego zdefiniowania, ma jednak dla specjalistów z nauk o zarządzaniu na tyle wystarczająco złożony wymiar, iż mogą oni ukierunkować właściwe podejście do tej problematyki (Kwieciński 2012, s. 57-64).

Pojęcie bezpieczeństwa przechodziło liczne ewolucje i nadal ewoluje. W obszarze interesujących rozważań należy zwrócić uwagę, że fundamentalnym zadaniem jest zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa organizacji (Czupryński 2015; Koziej 2011, s. 19-39).

W odpowiedzi na te potrzeby powstała ustawa Prawo restrukturyzacyjne, która poprzez efektywne narzędzia prawne, stosowane przez doradców restrukturyzacyj-

nych oraz spółki restrukturyzacyjne, umożliwia uniknięcie lub ograniczenie skutków upadłości, przy jednoczesnym dążeniu do zabezpieczenia praw wierzycieli¹.

W niniejszym artykule poruszone zostało zagadnienie dotyczące zadań, wiedzy i zakresu kompetencji współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego. Autor za zasadne uznał dookreślenie roli, miejsca czy wiedzy i metod jej pozyskiwania przez doradców restrukturyzacyjnych. Osiągnięcie celu głównego wymaga sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autor zalicza identyfikację obszarów wiedzy współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego bazujących na wykonywanych przez niego zadaniach i obowiązkach² oraz przedstawienie i omówienie zasad uzyskania kwalifikacji przez doradców restrukturyzacyjnych odzwierciedlających kryterium ich doskonałości.

Logicznemu wzorcowi celów opracowania odpowiada koncepcyjny wzorec tezy o następującym brzmieniu: „Sprawne i skuteczne wykonywanie zadań przez doradców restrukturyzacyjnych wymaga posiadania określonych zasobów wiedzy, aktualizowanej według indywidualnych potrzeb, poprzez określone formy kształcenia”.

Obiektywna niemożliwość pełnego rozwinięcia wszystkich wątków podejmowanego dość złożonego problemu implikuje konieczność syntetycznej prezentacji przytaczanych argumentów.

Doradca restrukturyzacyjny – gwarant bezpieczeństwa w postępowaniach upadłościowych, restrukturyzacyjnych i egzekucyjnych³

Zadania związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa wymagają od doradcy sprawnego przeprowadzenia procesu decyzyjnego i podjęcia decyzji w taki sposób, aby prawdo-

1 Ustawa reguluje: (1) zawieranie przez dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością układu z wierzycielami oraz skutki układu, (2) przeprowadzanie działań sanacyjnych. Za: Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2022 r., poz. 2309).

2 Jasna konceptualizacja jakości i skuteczności wykonywanych przez doradców funkcji, ról i obowiązków, bez względu na miejsce świadczenia usług, jest niezbędna, by zapewnić i wzmocnić rozwój profesjonalny doradcy, możliwość poprawiania niedociągnięć w aktywnościach doradczych, maksymalizację gotowości doradcy do zmagania się ze zmianami w jego osobowości, w jego życiu zawodowym i w otoczeniu, motywując doradcę do działania zgodnie z potrzebami otoczenia.

3 Ilekroć w opracowaniu mowa o prawie restrukturyzacyjnym to autor ma na myśli zespół norm prawnych określających prawa i obowiązki podmiotów postępowania restrukturyzacyjnego w celu uregulowania relacji pomiędzy niewypłacalnym lub zagrożonym niewypłacalnością dłużnikiem a wierzycielami (bez względu na źródło powstania zobowiązań). Natomiast prawo upadłościowe reguluje postępowanie o charakterze zbiorowym (co najmniej dwóch wierzycieli, aby została ogłoszona upadłość), obejmującym przeprowadzenie likwidacji masy upadłości (składników majątkowych dłużnika), w celu zaspokojenia roszczeń wierzycieli. W opracowaniu autor odnosi się do źródeł prawa regulujących problematykę niewypłacalności: (1) Ustawa z 28 lutego 2003r. Prawo upadłościowe (j.t. Dz.U. z 2015 r., poz. 233 ze zm.), (2) Ustawa z 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2015 r., poz. 978 ze zm.), (3) Innych w ramach odesłań oraz regulujących poszczególne instytucje.

podobieństwo jej trafności było jak największe. Podejmowanie decyzji stanowi zatem dużą odpowiedzialność w pracy doradcy. Każda decyzja ma swoje skutki w czasie – skutki jednych decyzji są widoczne wcześniej (skutki operacyjne decyzji), a drugich później (skutki strategiczne decyzji). Podejmowanie decyzji może być oparte na jednym z modeli, ale należy wziąć pod uwagę, że w praktyce jest to udział kilku modeli mających swoje odzwierciedlenie w zintegrowanym modelu podejmowania decyzji. Podjęcie decyzji musi być poprzedzone procesem decyzyjnym, który jest gwarantem mądrej, czyli przemyślanej decyzji doradcy. Z decyzją nierozzerwalnie jest powiązana uprzednia decyzyjność. Od procesu decyzyjnego zależy podjęcie decyzji przez doradcę restrukturyzacyjnego.

Każda decyzja zawsze podejmowana jest w określonych warunkach (uwarunkowania procesu decyzyjnego). Stymulantem procesu decyzyjnego jest pojawienie się sytuacji kryzysowej (problemowej). Doradca, widząc taką sytuację, podejmuje działania interwencyjne zmierzające do jej rozwiązania. Jego interwencja wiąże się z wprowadzeniem zmian w endogeniczne i egzogeniczne warunki organizacji. Doradca staje wobec konieczności podejmowania decyzji wtedy, gdy:

- istnieje konieczność zamiany obecnego, dysfunkcyjnego stanu rzeczy na zadawalający lub uniemożliwiający dążenie do stanu niepożądanego;
- ważne jest wybranie z grupy różnych, atrakcyjnych do osiągnięcia celów, do których powinna zmierzać organizacja;
- trzeba wybrać sposób osiągnięcia celu;
- należałoby dokonać podziału środków (Holska 2016, s. 239).

Podejmowanie decyzji stanowi wielkie wyzwanie dla doradcy restrukturyzacyjnego. Każda decyzja musi być przemyślana: doradca musi rozważyć szereg konsekwencji podejmowanych decyzji, działając na korzyść organizacji. Problemem wpisany w ten proces jest zagadnienie bezpieczeństwa.

Doradcę restrukturyzacyjnego można określić jako osobę stojącą na czele organizacji lub jej jednostki. Wszyscy doradcy mają formalne zwierzchnictwo nad restrukturyzowaną jednostką. Oznacza to pewien status umożliwiający różnego rodzaju kontakty interpersonalne, które stanowią dla doradcy źródło informacji. Informacje są w pracy doradcy nieodzowne, ponieważ właśnie na ich podstawie podejmuje on decyzje i tworzy strategię „odnowy” podległej mu jednostki. Pracę doradcy można zatem opisać jako pełnienie pewnych ról lub wykonywanie grup czynności, z jakimi utożsamia się jego zawód (por. Buchajska-Wróbel *et al.* 2011).

Doradca restrukturyzacyjny może występować w charakterze syndyka masy upadłości w postępowaniu upadłościowym. Ponadto osoba wykonująca ten zawód jest też uprawniona do wykonywania czynności m.in. nadzorcy układu, nadzorcy sądowego i zarządcy ustanowionych dla dłużnika w postępowaniu restrukturyzacyjnym, a także tymczasowego nadzorcy sądowego lub zarządcy przymusowego (w celu zabezpieczenia

majątku dłużnika do czasu rozstrzygnięcia w przedmiocie wniosku o otwarcie względem niego postępowania restrukturyzacyjnego lub ogłoszenie jego upadłości). Doradca restrukturyzacyjny jest także uprawniony do wykonywania czynności doradztwa restrukturyzacyjnego – obejmują one udzielanie porad, opinii czy wyjaśnień zarówno dla dłużników czy przedsiębiorstw zagrożonych niewypłacalnością, jak i dla wierzycieli.

W związku z nowelizacją przepisów i wprowadzeniem ustawy Prawo restrukturyzacyjne, dotychczasowi syndycy uzyskali licencje doradców restrukturyzacyjnych. W konsekwencji „syndyk” to obecnie jedynie określenie funkcji sprawowanej w postępowaniu upadłościowym przez osobę, która wykonuje zawód doradcy restrukturyzacyjnego. W postępowaniu upadłościowym zadaniem doradcy restrukturyzacyjnego, wykonującego funkcję syndyka, będzie zabezpieczenie oraz spieniężenie majątku dłużnika, tak aby w jak największym stopniu zaspokoić jego wierzycieli. W postępowaniach restrukturyzacyjnych doradca restrukturyzacyjny ma za zadanie zapobiec ogłoszeniu upadłości przez podmiot niewypłacalny, zagrożony niewypłacalnością lub – jeśli istnieje taka konieczność – przygotować przedsiębiorstwo do upadłości.

Nowoczesne instrumenty, jakimi dysponują doradcy restrukturyzacyjni, dają możliwość minimalizacji negatywnych skutków w razie zagrożenia niewypłacalnością lub gdy niewypłacalność już wystąpiła, zarówno dla przedsiębiorstw przeżywających kłopoty, jak również dla ich wierzycieli.

Początkowe etapy postępowania restrukturyzacyjnego obejmują konsultacje, przeprowadzenie analizy finansowej przedsiębiorstwa oraz doradztwo w zakresie niezbędnych działań. W kolejnym etapie następuje złożenie do sądu wniosku, którego celem jest wykazanie, że podjęte działania doprowadzą do spłaty zadłużenia oraz poprawy sytuacji firmy. Niezbędnym elementem składanego wniosku jest plan restrukturyzacyjny, który zawiera szczegółowe informacje przedstawiające faktyczny stan przedsiębiorstwa, powód, w wyniku którego doszło do powstania zadłużenia oraz strategię obejmującą działania naprawcze. Równie ważnym elementem, który musi zawierać składany wniosek, są propozycje układowe. Zawarte w tych dokumentach informacje przedstawiane wierzycielom mają na celu przekonanie ich do słuszności zaproponowanych działań restrukturyzacyjnych.

W kontekście powyższego, wśród usług związanych z restrukturyzacją przedsiębiorców wyróżnia się m.in.: (1) usługi analiz poprzedzających restrukturyzację: analizę finansową, prawną oraz podatkową; (2) weryfikowanie przesłanek do złożenia wniosku o wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego lub ogłoszenia upadłości, w tym przeprowadzenia przygotowanej likwidacji na podstawie ustawy Prawo upadłościowe; (3) doradztwo w procedurze wyboru postępowania restrukturyzacyjnego spośród: postępowania o zatwierdzenie układu, uproszczonego postępowania układowego, postępowania układowego, postępowania sanacyjnego; (4) przygotowanie wniosków o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego; (5) przygotowanie planu restruktury-

zacji obejmującego m.in.: opis spółki, opis rynku, analizę sytuacji finansowej dłużnika; (6) proponowaną strategię; (7) planowanie środków na restrukturyzację, określanie metody i źródła finansowania; (8) opracowanie modelu finansowego zawierającego prognozy finansowe będące podstawą opracowania planu restrukturyzacyjnego; (9) przygotowanie spisu wierzytelności, (10) przygotowanie planu spłat wierzytelności; (11) opiniowanie możliwości wykonania układu przez dłużnika; (12) reprezentowanie uczestników w postępowaniach restrukturyzacyjnym i upadłościowym; (13) doradztwo transakcyjne oraz pomoc w uzyskaniu finansowania i pomocy publicznej; (14) pomoc w negocjacjach warunków restrukturyzacji wierzytelności instytucji finansowych i innych wierzycieli; (15) negocjacje z bankami i innymi instytucjami finansowymi; (16) pomoc w poszukiwaniu nowych źródeł finansowania wspierających płynność spółki; (17) doradztwo w zakresie efektywnego podatkowo dokapitalizowania przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością; (18) ochronę prawną osób zarządzających przed roszczeniami osób trzecich.

Doradca restrukturyzacyjny jest zatem osobą, która pełni funkcje w postępowaniach upadłościowych, restrukturyzacyjnych oraz egzekucyjnych i powinna dysponować wiedzą z zakresu prawa, ekonomii, zarządzania. Jego kompetencje potwierdza licencja, nadawana przez Ministra Sprawiedliwości. W swojej codziennej pracy doradca restrukturyzacyjny współpracuje z licznym gronem doradców podatkowych, radców prawnych oraz biegłych rewidentów, konsultantów podatkowych, finansowo-podatkowych czy ekonomistów i księgowych.

Warto wspomnieć, że mamy do czynienia z coraz większą grupą doradców, którzy trafiają na rynek jako tzw. interim menedżerowie (IM). Ich działanie jest czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu. Interim manager to wysokiej klasy specjalista posiadający udokumentowane sukcesami doświadczenia na różnych szczeblach zarządzania, gotowy zawierać kontrakty terminowe na czas realizacji konkretnych zadań. Wykorzystując swoją wiedzę, proponuje kierunki zmian w organizacji, przygotowuje dokładny plan działania i uczestniczy w jego realizacji. Wraz z gronem innych specjalistów może także przejąć na jakiś czas zarządzanie firmą w celu realizacji przygotowanego wcześniej planu naprawczego. Celem jego pracy zawsze jest podniesienie wartości firmy (Dziewit-Gontowska 2022).

Wiedza i zaufanie⁴ stanowią podstawowy kapitał doradcy restrukturyzacyjnego. Jest on osobą, która stale ulega transformacji. Doradcę cechuje: umiejętność adaptowania,

4 Zaufanie jest czymś więcej niż tylko zwykłym poleganiem na kimś. Jest to swoisty apel do dobrej woli drugiej strony oparty na zaangażowaniu. W przypadku doradcy restrukturyzacyjnego można mówić o etycznej stronie zaufania. Składowa etyczna wynika z faktu, iż w momencie obdarzenia doradcy zaufaniem klient niejako odsłania się i tym samym ryzykuje. W zamian oczekuje lojalności

integrowania, reagowania, przewidywania, uczenia się, kreowania, zapamiętywania wiedzy oraz odrzucania wiedzy nieaktualnej.

Doradca restrukturyzacyjny – zawód i jego specyfika

Doradca restrukturyzacyjny stanowi wolny zawód zaufania publicznego. Licencja doradcy restrukturyzacyjnego uprawnia do wykonywania czynności syndyka, nadzorca sądowego i zarządcy oraz doradcy restrukturyzacyjnego. Może o nią ubiegać się osoba fizyczna, która: (1) ma obywatelstwo państwa członkowskiego Unii Europejskiej, Konfederacji Szwajcarskiej lub państwa członkowskiego Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym; (2) zna język polski w zakresie niezbędnym do wykonywania czynności doradcy restrukturyzacyjnego; (3) ma pełną zdolność do czynności prawnych; (4) ukończyła wyższe studia i uzyskała tytuł magistra lub równorzędny w państwie; (5) posiada nieposzlakowaną opinię; (6) w okresie 15 lat przed złożeniem wniosku o licencję doradcy przez co najmniej 3 lata zarządzała: przedsiębiorstwem lub jego wyodrębnioną częścią (w tym także uznawana jest działalność gospodarcza) lub majątkiem upadłego przedsiębiorstwa; (7) nie była karana za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe; (8) nie była podejrzana albo oskarżona o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe; (9) nie jest wpisana do rejestru dłużników niewypłacalnych Krajowego Rejestru Sądowego; (10) złożyła z pozytywnym wynikiem egzamin przed Komisją Egzaminacyjną, powołaną przez Ministra Sprawiedliwości⁵.

Egzamin dla osób ubiegających się o licencję doradcy restrukturyzacyjnego – schemat postępowania

Egzamin na doradcę restrukturyzacyjnego przeprowadza się co najmniej dwa razy w ciągu roku. Informację o terminie egzaminu Minister Sprawiedliwości ogłasza w Biuletynie Informacji Publicznej na swoich stronach oraz w dzienniku o zasięgu ogólnokrajowym co najmniej na trzy miesiące przed planowanym terminem egzaminu. Wniosek o dopuszczenie do egzaminu na doradcę restrukturyzacyjnego kandydat powinien złożyć do Ministra Sprawiedliwości najpóźniej 45 dni przed terminem rozpoczęcia egzaminu⁶.

Egzamin jest pisemny, składa się z dwóch części: część pierwsza to test jednokrotnego wyboru, zawierający 100 pytań, gdzie każde zawiera po 3 propozycje odpowiedzi (A, B, C). Za każdą prawidłową odpowiedź można uzyskać 1 punkt, co maksymalnie

i uczciwości. Doradca restrukturyzacyjny powinien zatem kierować się dobrem swoich klientów, poszanowaniem obowiązków wynikających z uczciwości, godności i dobrych obyczajów.

⁵ Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego (Dz.U. z 2007 r., Nr 123, poz. 850).

⁶ <https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/28> [dostęp: 10.11.2023].

daje 100 punktów. Za pozytywny wynik części testowej uznaje się uzyskanie co najmniej 75 punktów. Czas na rozwiązanie testu wynosi 100 min. Część druga egzaminu to zadanie problemowe. Wykonanie zadania ocenia się w skali od 0 do 30 punktów. Za pozytywny wynik wykonanego zadania problemowego uznaje się uzyskanie co najmniej 20 punktów. Czas na rozwiązanie zadania problemowego wynosi 180 min.

Pozytywny wynik egzaminu potwierdza Komisja Egzaminacyjna. Minister Sprawiedliwości ustala wykaz tytułów aktów prawnych i zalecanej literatury⁷, z których wybrane stanowią podstawę opracowania pytań testowych na egzaminy w określonym roku kalendarzowym i ogłasza go w Biuletynie Informacji Publicznej na swojej stronie podmiotowej nie później niż 3 miesiące przed terminem pierwszego egzaminu wyznaczonego w określonym roku kalendarzowym.

Licencję doradcy restrukturyzacyjnego przyznaje się na czas nieoznaczony. Minister Sprawiedliwości, oprócz przyznania licencji, jest jednocześnie uprawniony do odmowy jej przyznania, cofnięcia albo zawieszenia praw wynikających z licencji. Ponadto prowadzi on publicznie dostępną listę licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych⁸.

Zakres wiedzy obejmującej egzamin na doradcę restrukturyzacyjnego

Zakres wiedzy doradcy restrukturyzacyjnego jest bardzo szeroki. Posiada on wiedzę m.in. z dziedziny prawa, ekonomii i finansów, a także zarządzania. O stosowną licencję ubiegają się zatem prawnicy (adwokaci, radcowie prawni), ekonomiści, księgowi i biegli rewidenci, a także wyższa kadra menadżerska. Doradca restrukturyzacyjny musi się wykazać odpowiednią znajomością m.in.: (1) prawa upadłościowego, (2) prawa restrukturyzacyjnego, (3) prawa cywilnego i postępowania cywilnego, (4) prawa podatkowego, (5) prawa gospodarczego (w tym handlowego). Ponadto musi się legitymować szeroką wiedzą z zakresu ekonomii, wyceny, zarządzania przedsiębiorstwami i rachunkowości. Szczegółowy zakres obszarów wiedzy doradcy restrukturyzacyjnego przedstawiono w tabeli 1.

⁷ Wykaz tytułów aktów prawnych i zalecanej literatury, z których wybrane stanowią podstawę opracowania pytań testowych na egzaminy dla osób ubiegających się o licencję doradcy restrukturyzacyjnego w roku 2023, znajduje się na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości. Zob.: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/wykaz-tytulow-aktow-prawnych-i-zalecanej-literatury-z-ktorych-wybrane-stanowia-podstawe-opracowania-pytan-testowych-na-egzaminy-dla-osob-ubiegajacych-sie-o-licencje-doradcy-restrukturyzacyjnego-w-roku-2023> [dostęp: 10.11.2023].

⁸ Lista osób posiadających licencję doradcy restrukturyzacyjnego (Ministerstwo Sprawiedliwości). Zob.: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/znajdz-licencjonowanego-doradce-restrukturyzacyjnego> [dostęp: 10.11.2023].

Tabela 1. Obszary wiedzy (dziedzina) doradcy restrukturyzacyjnego

Lp.	Obszar wiedzy Doradcy Restrukturyzacyjnego
1	Postępowanie w przedmiocie ogłoszenia upadłości oraz w przedmiocie otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego
2	Zarządzanie kryzysowe, menedżer w postępowaniu restrukturyzacyjnym
3	Przebieg i skutki postępowań restrukturyzacyjnych: przyspieszone postępowanie układowe oraz postępowanie układowe
4	Wpływ upadłości i restrukturyzacji na postępowania sądowe
5	Likwidacja i podział funduszy masy w postępowaniu upadłościowym
6	Plan restrukturyzacyjny, wstępny plan restrukturyzacyjny, test prywatnego wierzyciela i opinia o możliwości wykonania układu
7	Przebieg i skutki postępowań restrukturyzacyjnych: postępowanie o zatwierdzenie układu oraz uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne
8	Organy w postępowaniu restrukturyzacyjnym i upadłościowym (nadzorca, zarządca, syndyk, rada wierzycieli i zgromadzenie wierzycieli)
9	Sztuka komunikacji i negocjacji w postępowaniu upadłościowym
10	Przebieg i skutki postępowań restrukturyzacyjnych: postępowanie sanacyjne
11	Sprawozdawczość finansowa w postępowaniu upadłościowym i restrukturyzacyjnym
12	Praktyka orzecznicza w sądach prowadzących postępowania upadłościowe i restrukturyzacyjne
13	Upadłość i restrukturyzacja osób fizycznych, w tym małżonków
14	Niewypłacalność i analiza wskaźnikowa
15	Informatyzacja postępowania upadłościowego i restrukturyzacyjnego
16	Przygotowana likwidacja (<i>pre-pack</i>)
17	Upadłość i restrukturyzacja deweloperów
18	Pisma i dokumenty nadzorcy sądowego, zarządcy, syndyka
19	Restrukturyzacja i upadłość z perspektywy wierzyciela
20	Prawo pracy w upadłości i restrukturyzacji
21	Wyceny w restrukturyzacji i upadłości
22	Odpowiedzialność karna nadzorcy sądowego, zarządcy, syndyka
23	Postępowanie w przedmiocie orzeczenia zakazu prowadzenia działalności gospodarczej
24	Obowiązki podatkowe w postępowaniu upadłościowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Krajowej Izby Doradców Restrukturyzacyjnych oraz: <https://kurssyndyka.pl/program/>, <https://prawo.amu.edu.pl/studia-doktoranckie-podyplomowe-i-kursy/studia-podyplomowe-restrukturyzacja/>, <https://eckps.ewspa.edu.pl/produkt/kurs-na-doradce-restrukturyzacyjnego-online/>, <https://cdz.edu.pl/kursy/209> [dostęp: 10.11.2023].

Wiedza jako przedmiot doskonalenia

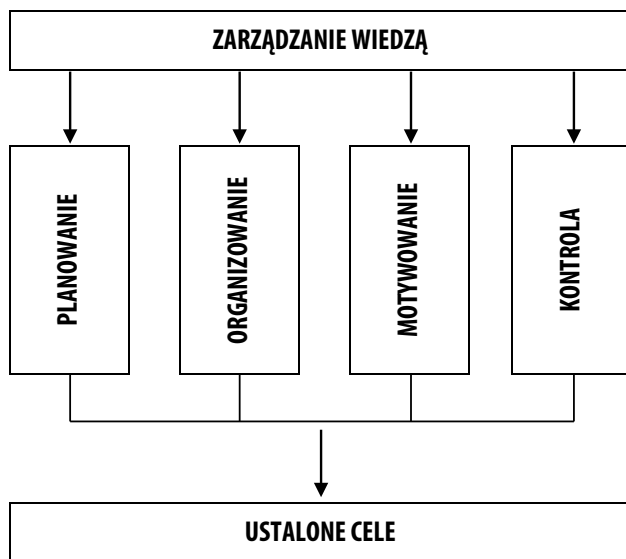
Coraz bardziej wymagające warunki funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu wymagają wprowadzania zmian w procesach odnowy przedsiębiorstw, sięgania po koncepcje kompleksowe ujmujące przede wszystkim kryteria jakościowe. W związku z powyższym – na bazie istniejących już doświadczeń – należy szukać alternatywnych form rozwoju, których nadrzędnym celem jest doskonalenie. Takim nowoczesnym nurtem jest doskonalenie kompetencji osób biorących udział w procesach doradczych, co korzystnie

wpływa na skuteczność i efektywność procesu. Obejmuje działania ukierunkowane na przygotowanie ich do sprawnego wykonywania aktualnych i przyszłych zadań.

Współczesne idee, koncepcje i teorie zarządzania eksponują zatem rolę wiedzy w skutecznym funkcjonowaniu. Stąd też w większym niż dotychczas stopniu zwraca się uwagę na jej doskonalenie. Paradigmat gospodarki opartej na wiedzy jest dzisiaj faktem. Oznacza on wysokie nakłady na szkolenia, dla których punktem wyjścia jest nowa wiedza.

Zarządzanie wiedzą dotyczy także doradcy restrukturyzacyjnego. Jest ono zespołem działań prowadzących do wzrostu wartości jego kapitału i efektywności działania. Obejmuje określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem wiedzy, inspirowanie i motywowanie w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź rozbudowanych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów (Armstrong 2005, s. 155). W zarządzaniu wiedzą doradcy restrukturyzacyjnego można wyróżnić podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę (rys. 1).

Planowanie obejmuje analizowanie potrzeb i projektowanie wymogów kompetencyjnych. Organizowanie to doprowadzanie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwym o właściwym czasie. Motywowanie obejmuje zachęcanie do zdobywania i rozwijania potrzebnej wiedzy, natomiast kontrolowanie to analizowanie i ocenianie, jaka jest relacja między kompetencjami potrzebnymi a realnie posiadanymi oraz doprowadzanie do stanu zgodności jednych i drugich (Oleksyn 2003, s. 16).



Rysunek 1. Proces zarządzania wiedzą doradcy restrukturyzacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stoner, Ch. Wankel (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 23.

Celem doskonalenia doradców restrukturyzacyjnych – w ujęciu koncepcji kompetencji – jest pogłębianie wiedzy co najmniej do poziomu wymagań, które zostały określone przez profil kompetencji. Podstawowym założeniem wykorzystania koncepcji kompetencji jest podporządkowanie procesu doskonalenia wymaganym obszarom wiedzy, a ściślej: luce w wiedzy, którą należy ograniczyć lub wyeliminować.

Wobec powyższego, w procesie szkolenia, na etapie planowania, decyzje o potrzebie i zakresie szkolenia podejmuje się na podstawie wielkości luk w wiedzy oraz przewidywania przyszłych zadań wykonywanych na stanowisku. Pożądane jest przy tym uwzględnianie indywidualnych potrzeb doradców. Ponadto autor niniejszego opracowania uważa, że metody doskonalenia powinny być powiązane z dominującym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi i związaną z tym filozofią szkoleniową.

Formy kształcenia doradcy restrukturyzacyjnego

Stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych doradców restrukturyzacyjnych może obejmować wybrane według potrzeb danego doradcy formy:

1. Udział w szkoleniach specjalistycznych o tematyce zbieżnej z zawodową działalnością doradcy restrukturyzacyjnego.
2. Samokształcenie doradcy polegające w szczególności na aktualizacji wiedzy zawodowej.
3. Udział w innych formach prezentacji dorobku i rozwiązań w zakresie prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego i dziedzin pokrewnych – konferencje, sympozja, zjazdy, wykłady, szkolenia e-learningowe, kursy (organizowane np. przez Krajową Izbę Doradców Restrukturyzacyjnych⁹, Uczelnie Wyższe i inne instytucje szkoleniowe) oraz publikacje¹⁰.

Podsumowanie

Wśród kluczowych czynników sukcesu wymienia się kapitał ludzki jako zasób kreujący efektywność, kreatywność i innowacyjność organizacji. Zasadnym jest postawienie w tym miejscu tezy, iż to właśnie ludzie są najważniejszym ogniwiem. Ludzie, którzy zasilają organizację swoją pracą, wykorzystując kwalifikacje, doświadczenie, wiedzę i umiejętności, kosztem innych sposobów spędzania czasu. Aktualny stan zarządza-

⁹ Krajowa Izba Doradców Restrukturyzacyjnych jest organizacją samorządu zawodowego licencjonowanych Doradców Restrukturyzacyjnych. Zob.: <https://kidr.pl/> [dostęp: 10.11.2023].

¹⁰ Zob.: „Kwartalnik Doradca Restrukturyzacyjny” wydawany przez Krajową Izbę Doradców Restrukturyzacyjnych przy współpracy z Instytutem Allerhanda, Ogólnopolską Federacją Doradców Restrukturyzacyjnych i Syndyków, Podkarpackim Stowarzyszeniem Doradców Restrukturyzacyjnych i Dolnośląskim Stowarzyszeniem Syndyków; <https://kidr.pl/kwartalnik-doradca-restrukturyzacyjny/poszczególne-numery> [dostęp: 10.11.2023].

nia kompetencjami w organizacjach skłania do wielu refleksji, które stanowić mogą podstawę do rozważań o możliwych kierunkach ewolucji teorii i praktyki tej koncepcji zarządzania. Ocena rzeczywistości w odniesieniu do zarządzania kompetencjami jest trudna, gdyż zarówno świadomość ustaleń teoretycznych, jak i zaawansowane działania w implementacji zarządzania kompetencjami są różne w różnych organizacjach.

Wobec powyższego, w procesie szkolenia, na etapie planowania, decyzje o potrzebie i zakresie szkolenia podejmuje się na podstawie wielkości luk w zasobach wiedzy oraz przewidywania przyszłych zadań wykonywanych na stanowisku. Pożądane jest przy tym uwzględnianie indywidualnych potrzeb doradców. Ponadto autor niniejszego opracowania zauważa, że metody doskonalenia powinny być powiązane z dominującym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi i związaną z tym filozofią szkoleniową. O tym stanowi niniejszy artykuł, który jest podłożem dla rozważań teoretyków i praktyków dążących do uzyskania statusu doradcy restrukturyzacyjnego i pracy w Kancelarii Doradztwa Restrukturyzacyjnego jako organizacji opartej na wiedzy.

W opracowaniu podkreślono, iż sprawne i skuteczne wykonywanie zadań przez doradców restrukturyzacyjnych wymaga posiadania określonych kompetencji, w tym zasobów wiedzy, aktualizowanej poprzez wybrane formy kształcenia. Jednak warunkiem wartościowych form jest konfrontowanie koncepcji z podejściami innych paradygmatów oraz ich krytyczna ocena.

Bibliografia

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytko E., Gasparski J., Gajda K. (2011), *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Gliwice.
- Czupryński A. (2015), *Bezpieczeństwo w ujęciu teoretycznym*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – Badania – Praktyka*, red. A. Czupryński, B. Wiśniewski, J. Zboina, Józefów.
- Dziewit-Gontowska U. (2022), *Interim Management w Polsce*, Warszawa.
- Holska A. (2016), *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Warszawa.
- Koziej S. (2011), *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe”, nr 18, s. 19-39.
- Kwieciński M. (2012), *Procesowe i systemowe ujęcie procesu zarządzania bezpieczeństwem*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, nr 2 (VII), s. 57-64.
- Kwieciński M. (2016), *Zarządzanie bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa - zarys problematyki*, [w:] *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, red. P. Lenik, „Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Piłonia w Krośnie”, z. 70, s. 149-170.
- Oleksyn T. (2003), *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 4(40), s. 5-37.
- Stoner J., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, Warszawa.
- Ustawa z 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2015 r. poz. 978 ze zm.).
- Ustawa z 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 233 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego (Dz.U. z 2007 r., Nr 123, poz. 850).
- Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2022 r. poz. 2309).

Źródła internetowe

<https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/wykaz-tytulow-aktow-prawnych-i-zalecanej-literatury-z-ktorych-wybrane-stanowia-podstawe-opracowania-pytan-testowych-na-egzaminy-dla-osob-ubiegajacych-sie-o-licencje-doradcy-restrukturyzacyjnego-w-roku-2023>

<https://krz.ms.gov.pl/#!/application/KRZPortalPUB/1.4/KrzRdrGui.WyszukiwanieDoradcow?params=JTdCJTdE&itemId=item-5&seq=0>

<https://kidr.pl/>

<https://kidr.pl/kwartalnik-doradca>

<https://kurssyndyka.pl/program/>

<https://prawo.amu.edu.pl/studia-doktoranckie-podyplomowe-i-kursy/studia-podyplomowe-restrukturyzacja/>

<https://eckps.ewspa.edu.pl/produkt/kurs-na-doradce-restrukturyzacyjnego-online/>

<https://cdz.edu.pl/kursy/209>

Monografia wpisuje się w problemowy nurt rozważań teoretyczno-metodologiczno-empirycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz nauki o bezpieczeństwie. Jest to monografia bardzo dobrze ugruntowana diagnostycznie i merytorycznie w sensie poznawczo-empirycznym. Opracowanie ma charakter interdyscyplinarnego spojrzenia na bardzo ważne problemy związane z zarządzaniem i bezpieczeństwem.

Monografia jest rezultatem praktycznych i naukowych doświadczeń poszczególnych Autorów rozdziałów. Wiedza, metoda, doświadczenie z praktyki zapewniają pracy atrakcyjną, poprawną i zgłębną treść. Według mojej opinii bardzo dobrze, że opracowanie o tym charakterze powstało i że poszczególni Autorzy zwracają w nim uwagę na nowe – istotne z punktu widzenia zarządzania – aspekty i wymiary organizacyjno-zarządcze, a także związane z bezpieczeństwem funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku globalnym.

Przedmiot i zakres poszczególnych rozdziałów monografii został sformułowany na podstawie luki poznawczej. Przyczyną podjęcia przez zespół Redaktorów wydania tej monografii jest powszechność występowania problemów związanych z zarządzaniem i doskonaleniem przedsiębiorstw oraz konieczność uwzględniania zagadnień związanych z bezpieczeństwem ich funkcjonowania. Takie podejście świadczy zarówno o dużej odpowiedzialności, jak i dojrzałości badawczej Autorów, którzy identyfikując problemy współczesnych przedsiębiorstw, przygotowali zbiór opracowań mających z jednej strony duży ładunek praktyczny, a z drugiej mogących stanowić podstawę dalszych badań w prezentowanym zakresie.

Monografia stanowi swego rodzaju przejaw nowej wartości i atrakcyjności poznawczej. W świetle powyższego wybór problematyki poszczególnych rozdziałów uznaję za trafny zarówno z punktu widzenia praktycznego, jak i dydaktyczno-naukowego.



UNIWERSYTET
ZIELONOGÓRSKI

ISBN 978-83-7842-526-7

prof. dr hab. inż. Józef Frąś

Politechnika Poznańska

[fragment recenzji]