

ZESZYT 79 PRACE  
NAUKOWO DYDAKTYCZNE

KARPACKIEJ PAŃSTWOWEJ  
UCZELNI W KROŚNIE

**PRACE NAUKOWO-DYDAKTYCZNE  
KARPACKIEJ PAŃSTWOWEJ UCZELNI W KROŚNIE**

Zeszyt 79

Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie

**WSPÓŁCZESNE ORGANIZACJE  
ZARZĄDZANIE –  
INNOWACJE – ROZWÓJ**

Zeszyt naukowy Zakładu Zarządzania przygotowany pod redakcją  
Liliany Mierzwińskiej i Beaty Ujdy-Dyńki

Krosno 2021

Recenzenci:

dr hab. Łukasz Furman

dr Piotr Lenik

Redakcja:

dr Liliana Mierzwińska

dr Beata Ujda-Dyńska

Redakcja techniczna:

Joanna Kułakowska-Lis

Projekt okładki:

Halina Zaforemska

Skład komputerowy:

Małgorzata Punzet

Piotr Hrehorowicz

Inter Line SC

ISBN 978-83-64457-59-3

Druk i oprawa:

Oficyna Drukarska, Warszawa

# Spis treści

|  |    |
|--|----|
| Liliana Mierzwińska, Beata Ujda-Dyńska<br><b>Wprowadzenie</b> .....  | 7  |
| Kazimierz W. Krupa, Paweł Skotny, Aleksander Kasprzyk<br><b>Dylematy, determinanty, rozwiązania vibratory management</b> .....                 | 9  |
| Ivan Mihasiuk, Bohdanna Kosovych<br><b>Innovative Activity and Security of Ukraine in Conditions of War</b> ....                               | 19 |
| Mirosław Kwieciński, Janusz Liber<br><b>Wybrane aspekty zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw w sektorze FMCG</b> .....                  | 34 |
| Paweł Skotny, Kazimierz W. Krupa, Joanna Sepioło<br><b>Rozwiązania ekonomii menedżerskiej – zarządzanie konfliktami (case study)</b> .....     | 55 |
| Brygida Raś<br><b>Employer Branding jako współczesna koncepcja zarządzania</b> .....   | 75 |
| Liliana Mierzwińska, Kinga Uliasz<br><b>Zastosowanie wybranych metod diagnozy i analizy procesów na przykładzie PGNIG Technologie SA</b> ..... | 86 |
| Natalia Furmanek<br><b>Zarządzanie projektem w przemyśle motoryzacyjnym – wybrane zagadnienia</b> .....  | 95 |

|   |     |
|---|-----|
| Piotr Harłacz, Beata Ujda-Dyńska<br><b>Analiza i doskonalenie jakości wyrobu<br/>w przedsiębiorstwie produkcyjnym</b> .....                                   | 105 |
| Karolina Rogala<br><b>Adekwatność kapitałowa w ocenie bezpieczeństwa<br/>banku spółdzielczego</b> .....   | 121 |
| Anna Rysz-Szymbara<br><b>Badanie satysfakcji zawodowej pracowników firmy Eba sp. z o. o.<br/>w Krośnie – pracownicy biurów a pracownicy produkcyjni</b> ..... | 146 |
| Zuzanna Korońska, Marek Krzywonos<br><b>Zmiany w dress codzie biznesowym</b> .....  | 162 |
| Magdalena Bania<br><b>The colonial policy of the British Empire and its impact<br/>on conquered territories</b> .....   | 170 |
| Magdalena Bania<br><b>The colonial policy of the spanish Empire and its impact<br/>on conquered territories</b> .....   | 182 |
| Bogusław Ślusarczyk, Karol Sołek<br><b>Budżet gminy jako element zarządzania jednostką samorządu<br/>terytorialnego</b> .....                                 | 192 |

# Wprowadzenie

Oddawany do rąk Czytelników zeszyt naukowy, zatytułowany *Współczesne organizacje. zarządzanie–innovacje–rozwój*, zawiera prace dotyczące funkcjonowania organizacji, zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym.

Kategoria rozwoju organizacji jest pojęciem o dość relatywnym charakterze, jednakże wspólnym mianownikiem różnorodnych jego definicji jest zmiana zachodząca w czasie i odnosząca się do całości organizacji lub jej poszczególnych obszarów. Zmiany stymulujące rozwój organizacji cechuje współcześnie wzrost tempa ich dynamiki, wzrastające znaczenie zasobów wiedzy i informacji oraz rozwój technologii informacyjnej, co z kolei jest związane z możliwościami aplikacyjnymi innowacyjności. Przyjęcie podejścia, że rozwój organizacji to systemowy, oparty na wartościach, uczeniu się i współpracy proces adaptacyjnego rozwoju, doskonalenia i wzmocnienia strategii, struktur, procesów, ludzi i kultur, prowadzący do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa<sup>1</sup>, implikuje odmienne podejścia do jej rozwoju, wynikające z różnorodności celów każdej organizacji.

Cykl rozwoju organizacji L. Greinera, którego przebieg jest zależny od takich wspólnych czynników jak: wiek organizacji, jej rozmiar, etap ewolucji i rewolucji oraz tempo rozwoju branży, przebiega w sposób zróżnicowany, obejmując pięć faz rozwoju: fazę kreatywności, ukierunkowania, decentralizacji, koordynacji oraz współpracy. Każda z tych faz kończy się kryzysem, obejmującym kolejno: kryzys przywództwa, kryzys autonomii, kryzys kontroli, kryzys izolacji oraz kryzys wypalenia zawodowego. W przebiegu cyklu rozwoju organizacji stosowane są różnorodne metody zarządzania, właściwe przede wszystkim dla zarządzania innowacjami, zarządzania procesowego, zarządzania stra-

---

<sup>1</sup> Prokopowicz P., Król M., Żmuda G., Małkus T. *Your Business Simulation Game jako narzędzie rozwoju organizacyjnego*, w: *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, red. Małkus T., Sołtysik M., Mfiles, Kraków 2013, s. 60.

tegitcznego, logistycznego czy też zarządzania kapitałem ludzkim. Właściwy dobór tychże metod wspomaga sprawne przechodzenie przez poszczególne fazy cyklu życia organizacji i przewyższanie wyżej wymienionych kryzysów.

Ze względu na odmiennosć poszczególnych organizacji, wybierają one różne strategie rozwoju, uwzględniające różnorodne koncepcje i metody zarządzania, co znalazło odzwierciedlenie w pracach Autorów niniejszego opracowania, którzy zaprezentowali aspekty teoretyczne i empiryczne takich obszarów badawczych, jak: zarządzanie projektami, zarządzanie kapitałem ludzkim ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia satysfakcji pracowników, budowania marki pracodawcy i zarządzania konfliktami; innowacyjne rozwiązania dla ery przemysłu 4.0, zarządzanie logistyczne, zarządzanie bezpieczeństwem, jak również doskonalenie procesów oraz jakości. Zaprezentowano również wyniki badań związanych z obszarem finansów publicznych oraz sektora bankowości spółdzielczej, a także zmianami w dress codzie biznesowym. Zaprezentowane artykuły dotyczą w większości przypadków funkcjonowania polskich organizacji, ale opracowanie zawiera również wyniki badań na temat aktywności innowacyjnej i bezpieczeństwa Ukrainy w warunkach wojny oraz analizę rozwoju hiszpańskiej i brytyjskiej polityki kolonialnej i jej gospodarczego wpływu na zależne terytoria.

Na łamach tego wydania zeszytu naukowego miło nam gościć Autorów spoza naszej Uczelni, którzy reprezentują następujące ośrodki zagraniczne i polskie: Uniwersytet w Drohobyczu, Narodowy Uniwersytet Iwana Franki we Lwowie, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, Państwową Uczelnię Zawodową w Tarnobrzegu oraz przedstawiciela środowiska biznesu, piastującego stanowisko Corporate Security and Resilience Manager (TESCO).

Wyrażamy nadzieję, że zaprezentowane w monografii kierunki, wyniki badań oraz postulaty będą przydatne do rozwiązywania aktualnych problemów organizacyjnych związanych z rozwojem oraz innowacyjnością, a także staną się inspiracją do dalszych prac badawczych w obszarze zarządzania.

Liliana Mierzwińska, Beata Ujda-Dyńska



Kazimierz W. Krupa<sup>1</sup>, Paweł Skotny<sup>2</sup>, Aleksander Kasprzyk<sup>3</sup>

## Dylematy, determinanty, rozwiązania vibratory management

**Streszczenie:** Nowe rozwiązania wibrującego zarządzania pozwalają na osiągnięcie sukcesów rynkowych. Celem tekstu jest charakterystyka CTQ i najważniejszych cech inkubatorów technologicznych. Skuteczne funkcjonowanie inkubatora technologicznego to: realizacja strategicznego celu oraz osiągnięcie zamierzenia finansowego. Potwierdza to głównie duża liczba osób korzystających z usług inkubatora. CTQ pozwala ustalić drzewo mierzalnych celów, co prowadzi do sukcesów rynkowych.

**Słowa kluczowe:** nowa ekonomia, CTQ, VOC, vibratory management, inkubator technologiczny

### Dylematy, determinanty VIBRATORY MANAGEMENT

Obecnie, w obliczu stale rosnącej konkurencyjności na rynku produktów i usług (Industry 4.0), umiejętność pozyskania głosu klienta zewnętrznego i późniejsze jego przełożenie na konkretne działanie organizacji jest już oczywistym czynnikiem wyróżniającym rynkowych liderów. Znaczące wyzwanie stanowi zidentyfikowanie i priorytetyzacja zebranych oczekiwań, potrzeb i niekomunikowanych upodobań klienta (VOC) wśród szumu informacyjnego, dochodzącego z różnych źródeł. Jeszcze trudniej przełożyć ich treść na mierzalne kwantyfikatory, podlegające później systematycznym działaniom doskonalącym podmiotu gospodarczego.

Zwykle jednak zdarza się, że procesy nie nadążają za wzrostem organizacji. W efekcie powstają silosy – poszczególne działy skupiają się na realizacji swojego zadania, zapominając o jego odbiorcach wewnątrz organizacji. Bra-

<sup>1</sup> Prof. PL dr hab. inż. Kazimierz W. Krupa, afiliowane: Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie

<sup>2</sup> Doc dr Paweł Skotny, afiliowane: Uniwersytet w Drohobyczu;

<sup>3</sup> Dr Aleksander Kasprzyk, ekspert Knowledge Innovation Center Państwowej Uczelni Zawodowej im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu.

kuje systematycznego podejścia do analizy głosu klienta wewnętrznego, tak, by maksymalnie uprościć procesy i przyspieszyć ich realizację. Wówczas, być może, konieczne jest wykonanie mind mapping.

Obecni klienci, a szczególnie pokolenie iGEN<sup>4</sup> oczekują nowych paradygmatów zarządzania, nawet vibratory management (VM)<sup>5</sup>. W powszechnym odczuciu dopiero VM może odpowiednio reagować na oczekiwania odbiorców w dobie digital factory lub w realiach internetu rzeczy. Obecnie dylematy współczesnego zarządzania klientem zwykle dotyczą także również:

1. Asymetrii informacyjnej.
2. Nadmiarowości.
3. Redundancji.

Megadeal i czołowe idee pomagające je rozwiązać, wykorzystują z powodzeniem dostępne już inteligentne narzędzia, np. boty. Wspomagają je również blockchain i kryptowaluty oraz nowe koncepcje w zarządzaniu personelem, np. transformacyjny leadership. Idea przywództwa zaczyna się mocno przebić do świadomości inżynierów 4.0. W USA rocznie wydaje się już wiele miliardów dolarów na rozwój przywództwa, na warsztaty, seminaria, podręczniki. Mówi się również o postprawdzie. Niekiedy bowiem sukces odnoszą ci, którzy odwołują się do emocji, do niepopartych niczym wizji, a nie ci, którzy opierają się na twardych faktach. Zwykle jednak chodzi o analizy atrybucyjne i podnoszenie jakości przywództwa zarządzania (Y Combinator (YC)<sup>6</sup>), gdy chodzi o obszerne „jeziora danych”. YC stworzył nowy model finansowania startupów na wczesnym etapie rozwoju.

<sup>4</sup> iGen – dzieci, młodzież i młodzi dorośli urodzeni w połowie lat dziewięćdziesiątych i później – znacznie różnią się od swoich poprzedników (Millennial) i innych pokoleń. iGen to pierwsza generacja, która spędziła całą młodość w wieku smartfona. Ponieważ media społecznościowe i SMS-y zastępują inne działania, iGen spędzają mniej czasu z przyjaciółmi osobiście – być może dlatego doświadczają niespotykanego poziomu lęku, depresji i samotności. Więcej w: Jean M. Twenge *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood and What That Means for the Rest of Us*. Atria Books; 2nd Print edition (August 22, 2017).

<sup>5</sup> Piotr Nesterowicz analizuje, jakie są konsekwencje przeniesienia teorii ewolucji systemów na grunt procesu rozwoju organizacji. W rezultacie twierdzi, iż przede wszystkim oznacza to, że, aby przedsiębiorstwo mogło konkurować w warunkach drgającego stanu równowagi, powinno uniknąć pułapki nadmiernej ewolucji w kierunku maksymalnej efektywności, gdyż oznacza ona poważne ograniczenie zdolności organizacji do dopasowania się do drgań na rynku. Więcej w: P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, ISBN: 83-7230-051-8 (23+5).

<sup>6</sup> Y Combinator to amerykański akcelerator kreatywnych koncepcji wprowadzony na rynek w marcu 2005 roku. Został on użyty do uruchomienia innowacyjności ponad 2000 firm, w tym Stripe, Airbnb, Cruise Automation, DoorDash, Coinbase, Instacart i Dropbox. Łączna wycena najlepszych spółek YC wyniosła na koniec 2019 roku ponad 155 miliardów dolarów.

Oczywiste jest więc, iż szuka się targetowych trygerów i akceleratorów (catalyst<sup>7</sup>) pozwalających na zintensyfikowanie efektu spill overs<sup>8</sup>, który czasem jest rezultatem wykorzystania między innymi:

- Blockchain Biznes
- Option Makers
- Brain Tracker
- Inteligentnego pyłu
- Transhumanizmu
- Technologii ubieralnych

Targetowane rynkowe rezultaty wspomaga już obecnie Przemysł 4.0, który, według ekspertów, jest czwartą rewolucją przemysłową. Polega ona na integracji systemów oraz tworzeniu sieci i „łączeniu” ludzi z maszynami, a także urządzeniami sterowania cyfrowego, szeroko wykorzystującymi internet i inteligentne technologie informacyjne (inżynieria zarządzania).

W związku z rosnącym zapotrzebowaniem na nowoczesne metody pozyskiwania klientów, buduje się rozwiązania zwiększające wyniki sprzedażowe, usprawniające rynkowe procesy oraz zmniejszające koszty obsługi klientów. W czasach, gdy kupujący przechodzą samodzielnie nawet 60% procesu zakupowego (Google and CEB – *The Digital Evolution in B2B*), najistotniejsze jest zidentyfikowanie i zaangażowanie w rozmowy z klientem, który podjął decyzję o zakupie. Dostępne już inteligentne metody działania ułatwią „odnajdywanie” zainteresowanych klientów, zwiększając znacząco szanse sprzedażowe w dobie postclud. Dotyczy to w szczególności firm zajmujących się generowaniem sprzedaży przedsiębiorstw działających w obszarze B2B. Wszystko to jest dziś przeważnie generatorem poprawy „wierności klientów”, ich uważności, na czym zazwyczaj bardzo zależy uczestnikom łańcucha sprzedażowego i posprzedażowego.

---

<sup>7</sup> Catalist zapewnia rozwiązania i usługi związane z kreatywnością organizacji rynkowych. Pomaga im lepiej identyfikować, rozumieć i komunikować się z ludźmi, których potrzebują, aby ich przekonać i zmobilizować do stargetowanych idei oraz rozwiązań. Więcej w: [www.Catalist.us](http://www.Catalist.us)

<sup>8</sup> Według Willa Dentona, byłego redaktora naczelnego *Kapital Wire*, obecnie redaktora naczelnego i głównego współpracownika Cultural Capitol, a także niezależnego pisarza i redaktora Time Inc., Rizzoli International Publications, The Rockefeller Foundation, The Awl itd., spill overs to efekt tzw. rozlania. Odnosi się do zjawisk, gdy pozornie niezwiązane wydarzenia w jednym kraju mogą mieć wpływ na gospodarki innych narodów. Zwykle występują wówczas pozytywne skutki. W. Denton przypomina jednak, iż termin ten jest często również stosowany do kwantyfikowania i stratyfikowania negatywnego wpływu wydarzenia krajowego na inne części świata, takie jak trzęsienie ziemi, kryzys na giełdzie lub inne zdarzenie makro.

## Rozwiązania Vibratory Management – drzewo CTQ i inkubator technologiczny Critical To Quality

Nowa Gospodarka to zespół współczesnych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych, finansowych oraz kulturowych, opierających się na inteligentnych technologiach informacyjnych i automatyzacji. Gospodarka Cyfrowa to:

- E-gospodarka
- Gospodarka elektroniczna
- Nowa Ekonomia
- E-ekonomia
- E-commerce<sup>9</sup>

Cechy nowej gospodarki :

- Globalizacja i przedsiębiorstwa bez granic
- Wiedza
- Molekularyzacja
- Masowa personalizacja produktów
- Korelacja obszarów gospodarki
- Zmierzanie ku rzeczywistości wirtualnej
- Potęga techniki cyfrowej
- Integracja w sieci
- Dekolokacja
- Konwergencja
- Ograniczenie liczby kooperantów
- Wirtualny konsument
- Bezpośredniość biznesu
- Dynamiczne decyzje cenowe
- Nowatorstwo
- Krótkie cykle życia wyrobów
- Społeczności klientów
- Era niepokoju i zagrożenia dla grup spoza kręgu wtajemniczenia

Nowa gospodarka zarządza zwykle w inny sposób klientem rynkowym. W propozycjach uwzględnia VOC<sup>10</sup> i drzewo CTQ<sup>11</sup> (ang. Critical to Quality), czyli drzewo wymagań krytycznych dla jakości. Critical to Quality jest innowacyjnym narzędziem opracowanym na potrzeby budowy i doskonalenia czołowych koncepcji dekodujących „języka” klienta (tzn. jego ogólne potrzeby,

<sup>9</sup> Więcej w: *Inżynieria zarządzania*, cz. I, red. R. Knosala. PWN 2019 oraz *Inżynieria zarządzania*, cz. II, red. R. Knosala. PWN 2020

<sup>10</sup> Voice of the Customer, podpowiada, jak zebrać, zrozumieć i wykorzystać głos klienta zewnętrznego i wewnętrznego w organizacji.

<sup>11</sup> CTQ to topowa jakość produktu lub usługi w oczach klienta (VOC). CTQ wyodrębnia także inne istotne powiązane elementy procesu rynkowego, które określają jakość parametrów produktu końcowego, i które są ważne dla klienta.

oczekiwania) na bardziej szczegółowe skwantyfikowane wymagania. Celem tego transferu jest przejście od pojęć ogólnych, trudnych do mierzenia, do determinantów szczegółowych poddających się specyficznym miarom matematycznym. CTQ kwantyfikuje kluczowe czynniki decydujące o zadowoleniu klienta oraz umożliwia ich wykorzystanie w badaniach operacyjnych. Potrzeba klienta to produkt lub wyniki procesu, które tworzą relację między dostawcą i klientem (the Faure). Wymagania zaś to te cechy, od których zależy, czy klient będzie zadowolony z przedstawionego mu produktu lub usługi. CTQ pozwala spojrzeć na każdy proces firmy z punktu widzenia klienta w bardzo konkretny sposób, tj. wskazuje, które elementy procesu (produktu/usługi) są dla klienta ważne oraz w jaki sposób są one przez niego postrzegane (value added<sup>12</sup>), bo tylko za te elementy klient będzie skłonny zapłacić.

Etapy konstrukcji drzewa CTQ obejmują:

1. Operacjonalizację sformułowanych cech klienta.
2. Zbudowanie bazy potrzeb klienta, wyrażonych właściwym dla niego językiem ogólnym.
3. Prezentację zbioru wymagań związanych z daną potrzebą (dźwignie).
4. Zdefiniowanie mierzalnych oraz realnych (tzn. możliwych do osiągnięcia) parametrów/cech tak, aby można było nimi zarządzać (miara).
5. Potwierdzenie wymagań klienta u źródła.

Konstrukcja drzewa CTQ obejmuje przejście od „potrzeb”, poprzez „dźwignie” do „miar”. W miarę przesuwania się na diagramie drzewa CTQ od lewej od prawej strony następuje proces operacjonalizacji od stwierdzeń ogólnych do elementów wyspecyfikowanych.

### **Inkubator technologiczny – wybrane determinanty:**

– Inkubator technologiczny to wyodrębniona organizacyjnie jednostka, która zapewnia początkującym przedsiębiorcom z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w tym założycielom startupów, pomoc w uruchomieniu przedsiębiorstw oferujących produkty lub usługi powstałe w wyniku opracowania i wdrożenia nowych technologii. Jest rodzajem inkubatora przedsiębiorczości. Inkubatory technologiczne zwykle dysponują laboratoriami badawczymi i zaawansowaną infrastrukturą techniczną.

– Inkubator technologiczny to inaczej oparty na nieruchomości podmiot, prowadzący program inkubacji przedsiębiorczości technologicznej (high-tech), łączący ofertę lokalową z usługami wspierającymi rozwój młodych, innowa-

<sup>12</sup> Value added – wartość dodana czyli przyrost wartości dóbr w wyniku określonego procesu produkcji lub tworzenia usługi. Jednak zgodnie z dotychczasową teorią ekonomii klasycznej źródłem wartości dodanej jest praca. W działalności gospodarczej jest to różnica między całkowitym przychodem ze sprzedaży a całkowitymi kosztami zasobów zewnętrznych zużytych do produkcji.

cyjnych firm w otoczeniu lub ścisłym powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi.

– Główne funkcje inkubatora technologicznego, tj. *thive*, obejmują wspomaganie rozwoju młodych innowacyjnych firm oraz optymalizację warunków dla transferu i komercjalizacji technologii poprzez:

- kontakty z instytucjami naukowymi i ocenę przedsięwzięć innowacyjnych;
- usługi wspierające biznes np. doradztwo finansowe, marketingowe, prawne, organizacyjne i technologiczne;
- pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych, w tym z funduszy ryzyka;
- tworzenie właściwego klimatu dla podejmowania działalności gospodarczej i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych tzw. efekty synergiczne;
- dostarczanie odpowiedniej do potrzeb powierzchni na działalność gospodarczą.

– Głównym celem inkubatora technologicznego jest pomoc nowo powstałej, innowacyjnej firmie w osiągnięciu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku. Inkubator może aktywnie oddziaływać na rozwój lokalny/regionalny i tzw. „otoczenie przedsiębiorstw”.

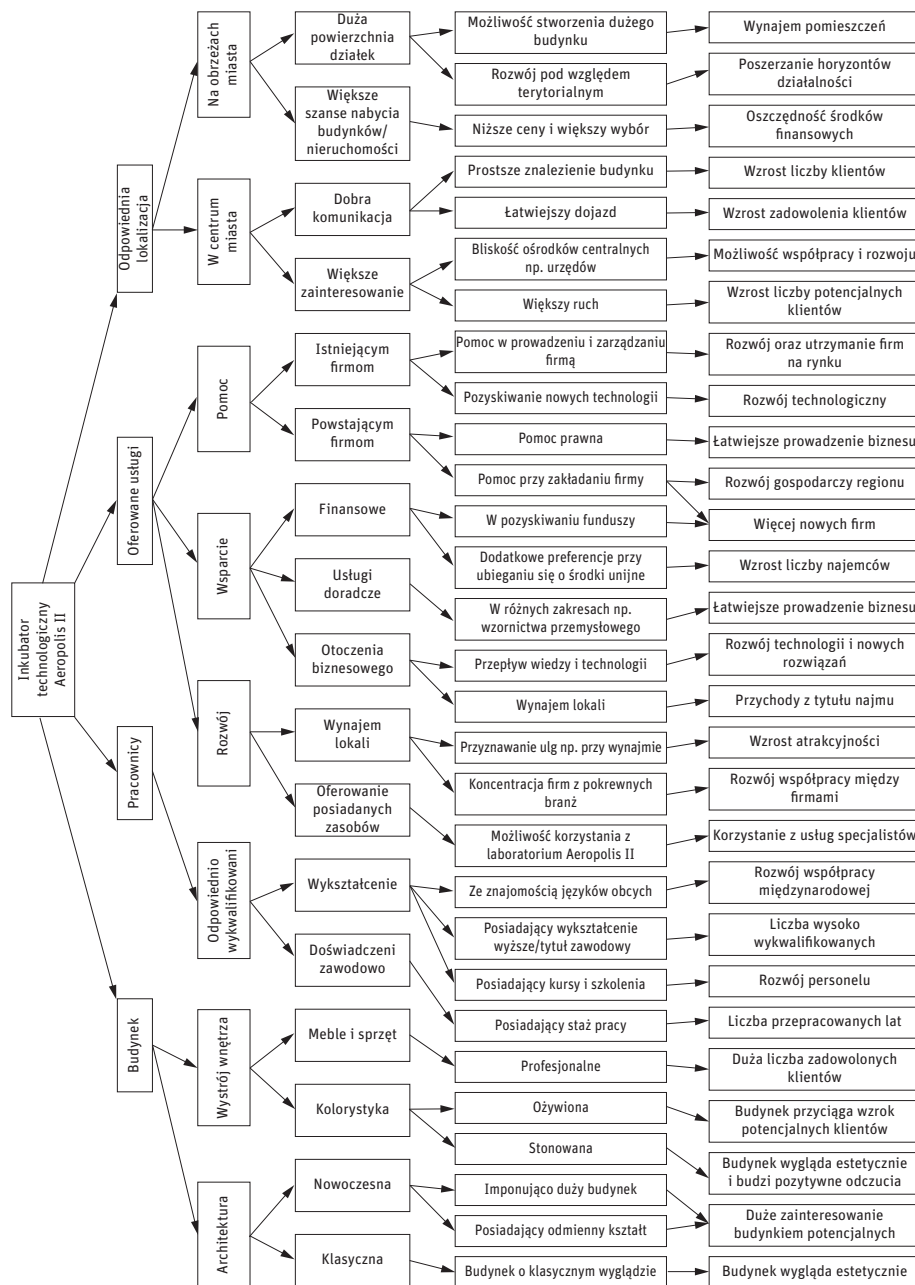
### **Analiza drzewa CTQ Inkubatora Technologicznego Aeropolis II**

Przedstawione drzewo CTQ określa cechy krytyczne dla jakości, które pomogą zagwarantować skuteczne funkcjonowanie inkubatora technologicznego Aeropolis II<sup>13</sup>, w oparciu o potrzeby klientów, jakimi mogą być zarówno mikro, małe i średnie firmy (rys. 1.). Celem działalności charakteryzowanego inkubatora technologicznego, który można potraktować jako aplikacyjną reakcję na determinanty Vibratory Management, VOC i szanse związane z zbudowaniem operacyjnego drzewa CTQ<sup>14</sup>, jest także pośrednio podnoszenie konkurencyjności gospodarki, wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz zarządzanie zasobami wiedzy i kapitału. Jest to ogniwo łączące i przetwarzające innowacyjne pomysły naukowe w nowoczesne rozwiązania technologiczne, wdrażane następnie w podmiotach gospodarczych, dlatego właśnie główną ideą funkcjonowania tego inkubatora technologicznego jest stwarzanie atrakcyjnych warunków, zachęcających przedsiębiorców do prowadzenia działalności gospodarczej, co w konsekwencji przyczynia się do powstawania nowych miejsc pracy. W ofercie inkubatora technologicznego znalazły się działania wspierające, pomagające i rozwijające dla firm. Wśród działań wspierających jest m.in.: wsparcie finansowe, np. pomoc w pozyskiwaniu funduszy. To bardzo ważny aspekt, który może wpłynąć na wzrost chętnych osób do zakładania własnego biznesu. Działania wspierające odnoszą się także do wspierania

<sup>13</sup> Odmienne te kwestie zdeterminowano w Aeropolisach Andaluzji, Tuluzy oraz Rzeszowa.

<sup>14</sup> Wydaje się, iż podobnie należy ocenić wyjątkowo szybki globalny rozwój Ride sparing.

Rys. 1. CTQ Inkubatora Technologicznego Aeropolis II – poziom I



Źródło: Justyna Kłodowska, KPU Krosno 2020

otoczenia biznesowego, czyli wspomagania procesu przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami oraz najem lokali. Dzięki lokalizacji firmy na terenie Inkubatora Technologicznego przedsiębiorcy mają możliwość uzyskania dodatkowych preferencji przy ubieganiu się o środki unijne. Wspieranie otoczenia biznesowego znacząco przyczynia się do rozwoju oraz doskonalenia technologii i nowych rozwiązań. Wsparciem dla przedsiębiorców mają być także usługi doradcze w zakresie prawn-administracyjnym, finansowo-księgowym, wzornictwa przemysłowego, własności intelektualnej. Działania wspomagające dotyczą zarówno już istniejących firm jak i nowo powstających. Przykładami w tym zakresie są: pomoc w zakładaniu firmy, pozyskiwaniu technologii, w zarządzaniu firmą. Konsekwencją tych działań jest rozwój technologiczny firm oraz łatwiejsze prowadzenie biznesu (mindset). CEO mają jednak świadomość konieczności ograniczania śladu węglowego. W tym zakresie pojawiają się interesujące inicjatywy, np. Oxytree, lecz głównie sustainability or corporate responsibility strategy.

Działania mające na celu rozwój to przede wszystkim oferowanie przez inkubator technologiczny możliwości korzystania z zaplecza naukowego oraz infrastrukturalnego, tj. z laboratorium Aeropolis II oraz z profesjonalnie wyposażonej sali konferencyjnej i szkoleniowej. Na właściwy sposób działania inkubatora technologicznego ogromny wpływ ma jego lokalizacja oraz wygląd budynku, gdyż to te dwa czynniki oddziałują na zainteresowanie potencjalnych klientów, a zatem na to, czy inkubator technologiczny osiągnie zamierzone cele. Dla ich realizacji i osiągnięcia sukcesu ważny jest także posiadany kapitał ludzki, czyli pracownicy. Osoby zatrudnione w takim miejscu powinny posiadać odpowiednie kwalifikacje oraz wysoką kulturę osobistą. Konieczna jest także nieustanna obserwacja, analiza, wyciąganie wniosków oraz doskonalenie potrzeb klientów wyszczególnionych w drzewie CTQ. Monitorowanie działań w inkubatorze pozwoli ocenić korzyści oraz słuszność podejmowanych kroków.

Opracowany CTQ inkubatora technologicznego Aeropolis II prezentuje sposób jego funkcjonowania. Na tej podstawie możemy określić, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na działalność inkubatora są: lokalizacja, oferta oraz budynek. Z operacyjnego CTQ wynika, iż w ofercie inkubatora technologicznego powinny znaleźć się działania wspierające i rozwijające. Działania wspierające winny obejmować zarówno doradztwo dla istniejących jak i dopiero powstających firm, oraz wsparcie finansowe, np. w postaci pomocy w pozyskiwaniu funduszy i środków unijnych. Każde z tych działań przyniesie zarówno firmom jak i inkubatorowi technologicznemu wymierne korzyści. Działania rozwijające to przede wszystkim oferowanie posiadanych zasobów materialnych i ludzkich, tj. wykwalifikowanych specjalistów, zaplecza naukowego np. laboratorium Aeropolis II, sal konferencyjnych i szkoleniowych. Lokalizacja inkubatora także ma dla potencjalnych klientów ogromne znaczenie,



np. ze względów komunikacyjnych. Również wygląd budynku istotnie wpływa na zainteresowanie klientów oraz osiągnięcie sukcesu i zamierzonych celów. Konieczne jest ciągle monitorowanie potrzeb klientów i dostosowywanie do nich oferty inkubatora. Ponadto pozwoli to na ocenę korzyści oraz doskonalenie działalności. W ten sposób poznaje się dokładnie oczekiwania klientów. Dokonując takiej analizy, można przede wszystkim zdobyć informacje na temat preferencji klientów. Im dokładniejsze dane uda się zebrać, tym większe szanse na skwantyfikowanie tych konkretnych stargetowanych cech, które sprawią, że inkubator będzie poprawnie oceniany.

### **Transmisja CTQ na poszczególne zadania dla zespołów roboczych**

Wydaje się, iż zasadnicza znajomość potrzeb klientów jest głównym kluczem do sukcesu w każdej działalności gospodarczej, ponieważ zwykle to właśnie od nich zależy powodzenie biznesu. Ważne jest, aby poznać wymagania i oczekiwania klientów w stosunku do oferowanego produktu, pozwala to na jego doskonalenie, zgodnie z tym jak tego oczekują (vulnerability). CTQ jest więc z całą pewnością bardzo dobrym narzędziem zdobywania informacji, które pozwalają dokładnie poznać potrzeby i oczekiwania klientów. CTQ można bowiem przełożyć na zadania dla poszczególnych zespołów (future). Każdą wykrytą dzięki temu potrzebę można ukierunkować na konkretne zadanie, które ma zostać zrealizowane przez określony zespół.

### **Literatura:**

1. Baye M., Prince J. *Managerial Economics & Business Strategy* (Mcgraw-hill Series Economics) 2016
2. Froebb F. M., McCann B.T. *Ekonomia menedżerska*. PWE 2011
3. *Inżyniera zarządzania*. red. R. Knosala. PWE. 2020
4. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. I i II. red. R. Knosala. PTZP 2018
5. Knosala R., Deptuła A. M. *Ocena ryzyka wdrażania innowacji*. PTZP. 2018
6. Koźmiński A.K. *Wyobraźnia ekonomiczna*. Poltex. 2016
7. Piketty T. *Ekonomia nierówności*. 2015. PWN
8. Perloff J.M., Brander J.A. *Managerial Economics and Strategy* (2nd Edition) (The Pearson Series in Economics) 2016
9. Samuelson W.F., Marks S.G. *Ekonomia menedżerska*. 2009
10. Samuelson W.F., Marks S.G. *Managerial Economics*, 2014
11. *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Zarządzanie i strategia*. red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz. 2012
12. *Zarządzanie wartością klienta*. red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski. Poltex 2010

13. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 1, *Sprawozdanie finansowe*, wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
14. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego* wyd. 3, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019
15. Wojnar J., *Ocena skuteczności modeli analizy dyskryminacyjnej do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, t. 24, nr 1, Rzeszów 2014

### DILEMMAS, DETERMINANTS, SOLUTIONS VIBRATORY MANAGEMENT

**Summary:** New solutions of vibrating management allow achieving market successes. The most important ones usually have business incubators. The successful prospering of a technology incubator is: achieving the goal, achieving the financial goal. This is mainly confirmed by a large number of people using the services of the incubator. CTQ allows you to set a tree of measurable goals that leads to market success.

**Keywords:** new economy, CTQ, VOC, vibratory management, technology incubator

Translated by A. Zatorski

Ivan Mihasiuk<sup>1</sup> Bohdanna Kosovych<sup>2</sup>

# Innovative Activity and Security of Ukraine in Conditions of War

**Summary:** In the conditions of the Russo-Ukrainian war, complex globalization challenges and the need to improve the functioning of modern Ukrainian state, an innovative activity becomes crucial with its wide range of components from ensuring the rule of law to acquisition of knowledge. Important role for successful innovation processes is covered by economic factors, among which it is expedient to highlight such as: development of military-industrial complex with introduction of the latest technologies, strengthening of state regulation of economy, active attraction of investments, in particular from the EU countries and first of our neighbour Poland, development of science and education, securing social consensus.

**Keywords:** innovations, economic security of the country, innovative activity, military-industrial complex, globalization challenges, development of science.

## **Innovative activity and innovative development**

In the dynamic modifications of modern economic systems, a significant importance is gained by transformations, aimed at the development of innovative activity, which emerges as a complex, capable of self-organization system of economic relations and interactions of macroeconomic scale. Governments of developed countries are paying increasing attention to the institutional support of these processes in order to enhance economic security and the leadership of national economies. The abovementioned actualize the increasing attention to the institutional development of innovation activity as an important factor in modernizing the economy and society, increasing the gross domestic product (GDP), improving the welfare of the population and, above all, ensuring the economic security of the country and forming an economically strong state.

---

<sup>1</sup> Prof Ivan Mihasiuk Narodowy Uniwersytet Iwana Franki w Lwowie

<sup>2</sup> Doc Bohdanna Kosovych Narodowy Uniwersytet Iwana Franki w Lwowie

These issues are particularly relevant to the Ukrainian economy at the current stage of Russian aggression and regarding the desire to improve its positions in world rankings characterizing socio-economic and innovative development. In these circumstances, the study of the importance of innovation activity for the security of the country in the conditions of war and as one of the driving factors for the intensification of Ukraine's economic growth is urgent and has important theoretical and practical significance.

The works of scientists O. Vlasyuk, S. Vovkanych, B. Havrylyshyn, A. Halchynsky, V. Heitz, V. Horbulin, S. Kononenko, V. Kurylyak, E. Saveliev and many others are devoted to studying the issues of innovations and innovation activity with consideration of their importance in ensuring the economic security of the country. At the same time, there is a need to consider Ukraine's innovation activity and security precisely, particularly in the conditions of war and the current globalization challenges.

Innovative development is, first and foremost, the development of the scientific-technical revolution (STR) as a result of scientific and technological discoveries, as a consequence of which society receives fundamentally new technics and technologies that allow increasing productivity by tens and hundreds of times. Scientific-technological progress (STP), as a consequence of the invention – a small amendment to the previous discovery, which contributes to the increase of productivity of work within a few percent – serves as an addition to the scientific-technological revolution.

Innovations and objects of intellectual property are the economic drivers of the modern world economy. These sectors are powerful engines for economic and prosperity growth not in a particular country, but worldwide. Today, we live and interact in a global economy, built on information technology and aimed to generate profit from the results of intellectual activity as intangible benefit. The role of intellectual property in recent decades has changed due to the concentration of economic interest in the new knowledge<sup>3</sup>. The results of the scientific-technological revolution and scientific-technological progress may in some cases adversely affect the biosphere, necessitating the need somehow to offset any such influence. Climate natural disasters have been implicated in the dedication of the 50th Anniversary of the World Economic Forum in Davos to climate issues. All this calls for the further acceleration of the development of innovation policy, in particular in the field of nature protection, improvement of the quality of life and substantial increase of funds for science.

In this sense, Ukraine should follow the example of Israel, which allocates 4.4% of gross domestic product (GDP) to science – perhaps the largest amount

<sup>3</sup> Kodynet A., Maidany L. (2019), "Commercialization of Intellectual Property Rights as Foundation for Innovation". *Science and Innovation*, vol. 15. no. 4, pp. 91–102. URL: <http://scinn.org.ua/sites/default/files/pdf/2019/N4/Kodynetz.pdf> (Last accessed: 20 March 2020).

of all countries in the world. And as a result, it receives securing victory in military conflicts with its neighbors (Palestine, etc.). Israel has created modern powerful weapons and imposed the highest wage among neighboring countries (\$ 2.5 thousand, against \$ 200 in the same Palestine).

Based on the experience of Israel, the effectiveness of the government, which is implemented through political, social and economic functions, should be attributed, first of all, to the means of ensuring the economic security of the country during military conflicts.

The current situation in the field of globalization has two key features: firstly, no state can cope with global challenges on its own, because the problems have become too complex and too many players compete in the international arena. Secondly, most nations face similar problems (from pandemic disease to international terrorism) and therefore become aware of the need to transform a community of interests into a community of action<sup>4</sup>.

Along with the formation of common globalization values a military factor does not lose relevance and influence on the development of economic relations. Today, it operates in the context of generally block military standards and military threats. This is especially the case in Ukraine in recent years, when it experienced military aggression and was objectively forced to develop an abandoned military-industrial complex.

According to V. Horbulin, in 2015 the state defense order was fulfilled by 100%, the volume of modern weapon samples increased, which facilitated the search for new markets for military goods, the conduct of state tests of weapons, as well as the engineering of new samples of weapons and military equipment. Along with the achievements in the defense industry in recent years, serious problems that need immediate resolution still remain. First of all, it concerns the improvement of the defense industry management system, technological update of the production base, improvement of interaction between science and production, integration into the world defense and industrial cooperation and collaboration, training of highly qualified personnel<sup>5</sup>. According to economists<sup>6</sup> the Development Strategy of Ukraine should include the prospect of defining, promoting and defending the values of the Ukrainian national idea, a long-term program of their implementation by all construction workers of

<sup>4</sup> Horbulin V. P. (2017), "World Hybrid War: The Ukrainian Front". Monograph [Online] / by General. ed. V. P. Horbulin. Kyiv: NISD, 496 p. URL: [http://www.niss.gov.ua/public/File/book\\_2017/HW\\_druk\\_fin+site\\_changed.rar](http://www.niss.gov.ua/public/File/book_2017/HW_druk_fin+site_changed.rar). (Last accessed: 20 September 2019)

<sup>5</sup> Horbulin V. P. (2017), "World Hybrid War: The Ukrainian Front". Monograph [Online] / by General. ed. V. P. Horbulin. Kyiv: NISD, 496 p. URL: [http://www.niss.gov.ua/public/File/book\\_2017/HW\\_druk\\_fin+site\\_changed.rar](http://www.niss.gov.ua/public/File/book_2017/HW_druk_fin+site_changed.rar). (Last accessed: 20 September 2019)

<sup>6</sup> Vovkanych S. Y. (2014), "Ideological foundations of state formation in the system of strategicization of regional policy, national economy and security of Ukraine". *Regional economy*. vol. 4. p. 18. [in Ukrainian].

«New» Ukraine, foreseeing the comprehensive development of creative personality, improvement of systems of national education, science, post-information economy, introduction of innovations, nanotechnologies, increase of public activity. Formation of a new Ukrainian national elite, which would become, especially for young people, an example of imitation, preservation of identity, mentality of the people, its historical memory, gene pool, etc. Defining the fundamental foundations of the Ukrainian national idea dictates the introduction of appropriate changes not only at the level of international relations, but also in the normative-legal framework of Ukraine, in the strategy of national security of Ukraine.

### **Priority directions of operation and a new strategy for the socio-economic development of Ukraine**

At present, we shall prioritize the direction at which the new strategy of socio-economic development, caused by the aggression of Russia in Crimea and in the East of Ukraine should be aimed. It is about the development, improvement and production of state-of-the-art weapons that can provide a successful confrontation in combat actions. It accelerates the growth of the number of scientific and scientific-technical developments in the sphere of the military-industrial complex of Ukraine, as well as the production of means of protection for our soldiers.

For other sectors of the economy, there is now a need to implement a political vector policy. It should foresee, firstly, fundamental researches that look at the future of world leadership in specific areas; secondly, innovative measures in weapon production needed by the Ukrainian army in times of war; thirdly, the fastest adaptation of the scientific and scientific-technological achievements of the military-industrial complex in the fields that produce products of general industrial and personal consumption; fourthly, increasing domestic exports of weapons and military equipment to the world market and establishing on this basis special funds for financing scientific initiatives<sup>7</sup>.

The basis for the development of the economy of the new millennium is, first and foremost, the system of corporate-economic globalism, global management, the emergence of global corporations that undermine the sovereignty of states. In the first place, this is reflected in the requirements for national governments to introduce market deregulation. This means nothing more than the request to transfer the economic power of states to global capital. This is the essence of the ideology, strategy and policies of modern supporters of total globalization. Deregulation opens every national economy to international ri-

<sup>7</sup> Saveliev E. V., Kurylyak V. S. (2015), “*Priorities in reforming the Ukrainian economy*”. Ukraine economy. vol. 5. p. 86. [in Ukrainian].

valry and global competition, identifies its functioning, and significantly weakens both state power and the economy itself, which becomes unmanaged from the inner center. The national economy becomes no longer self-sufficient in terms of interests development. According to some scientists, the global law of internal compression of the economy objectively acts, according to which: the stronger the external influence on the national economy is, the higher the level of its integration, the greater the strength of internal relations, the stronger the resistance to negative external influence and threats shall be. The openness of the national economy should always be relatively minimal, particularly in an extreme situation, especially in the conditions of war.

Military-economic dependence on financial and technical technological security is conditioned by the level of development of the military-industrial complex, which must satisfy the needs of the army at the level of rational defense sufficiency and ensure the export of military products to other countries of the world, which are included in the United Nations list as reliable. And, of course, food security, which includes providing our defenders and the population of the country with high-quality food, to guarantee adequate nutrition in the event of a natural disaster, epidemics, war.

Therefore, state guarantee of the country's economic security in extreme conditions, especially in conditions of war or epidemic, depends on the action of internal and external factors and forces, interested in changing the state political or social order. Economic security challenges are complex, often they gain the status of a national problem. It is about preserving the economic sovereignty of a state, that is, its complete independence from other states in internal affairs and external relations. True sovereignty of the state is possible only on the basis of an effective and competitive socially directed economy. Ultimately, it is precisely the level of efficiency of the national economy that determined the country's place in the current world global system<sup>8</sup>.

According to O. Vlasyuk, hybrid aggression is primarily directed against values. Its purpose is to demoralize citizens, undermine their loyalty, sow disbelief and panic among them, thus causing disorder and destruction of all social institutions, including the institution of statehood<sup>9</sup>. Capacity increasing of the military-industrial complex with its further transformation into a factor of technological progress of the whole society, achieved by means of conversion, and factor of growth of economy, fulfilled by means of export, form strong positions of the state. And a strong state is able to be an effective and desirable member of

<sup>8</sup> Mihasiuk I, Chau V. (2016), "Regulation of the national economy in extreme conditions (in conditions of war)". Monograph. Ivan Franko National University of Lviv. Lviv: „Apriori”. 212 p. [in Ukrainian].

<sup>9</sup> Vlasyuk O. S. (2017), "Kremlin aggression against Ukraine: reflections in the context of war". Monograph / O. S. Vlasyuk, S. V. Kononenko. Kyiv: NISD, 304 p.

various international associations and can be an attractive and reliable ally. Only a strong state will establish itself in world politics and remain in world history<sup>10</sup>.

Under the extreme conditions in which Ukraine is placed, defense capabilities should be strengthened, first of all, through the modernization of military-industrial complex enterprises, the development of space technologies, and the approximation to NATO standards.

Overcoming the negative consequences of the current Russo-Ukrainian war for different sectors of the domestic economy is not the same. They will be different in the future and will depend on the adequacy of the chosen economic policy and the amount of financial, material and labour resources that will be mobilized for such purposes by the state and the private sector.

Today there is competition between countries in the world not only for the use of material resources of natural potential, but also for talents, ideas, innovations. Countries that export more innovations earn higher profits than those that export raw materials, yesterday's equipment. Ukraine exports no more than 0.2% of innovative products from total exports, at this time, when Poland – 0.8%, Germany – 2%.

The experience of the advanced countries of the world has shown that innovations in most cases are implemented in industrial parks – special industrial territories with prepared infrastructure. There is a simplified regulatory procedure for such scientific research enterprises – concessional loans, tax and duty exemptions, subsidies for electricity and water tariffs, and housing for employees. However, all these incentives work exclusively for new industries.

Technoparks, innovation centres, cross-border clusters operate in Ukraine today. For some sectors, the most profitable is the creation of so-called “growth points”, which stimulate only the most valuable research innovations, especially for military-industrial complex enterprises.

At present, the highest forms of integration of productive forces are technopolis, technoparks. An example is the famous Silicon Valley in California, Mechatronic in Japan. Here the results of scientific research are quickly, immediately transferred to production.

It is expedient to promptly generate and transfer research results in Ukraine through the support of techno parks, business incubators – by state orders, preferential lending, granting of grants, subsidy financing, etc.

Industrial parks are real tools for de-offshore economy, a mechanism for decentralization. Mismatch of issues of formation of a network of industrial parks with strategic documents that standardize the regulation of regional development. In Ukraine, the network of industrial parks is formed chaotically, and the

---

<sup>10</sup> Vlasyuk O. S. (2017), *“Kremlin aggression against Ukraine: reflections in the context of war”*. Monograph / O. S. Vlasyuk, S. V. Kononenko. Kyiv: NISD, p. 296.



principles of its formation are not specified in the strategic documents, in particular the State Strategy for Regional Development for the period up to 2020<sup>11</sup> and the draft State Strategy for Regional Development for the period up to 2027<sup>12</sup>. There is also no special separate program for the use of industrial parks in Ukraine to attract investments and balance the territorial development of the country. At the same time, the definition of national principles for creation and promotion of industrial parks in the regions of Ukraine, that differ in socio-economic development, would contribute to their socio-economic development.

There is a special economic zone in the Lviv region – the Truskavets recreation resort, the industrial park of the Yavoriv special economic zone, as part of the state territory, in which a special regime for foreign investments is established. All this, as well as the corresponding privileges are set exclusively for new industries.

The approval by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from July 10, 2019, No. 526-p of the Strategy for the Development of the Innovation Sphere up to 2030<sup>13</sup> gave impetus to the beginning of significant changes in the Ukrainian innovation ecosystem. Globalization, state-of-the-art communication technologies create opportunities for the existence and development of successful innovative cluster enterprises, even in spite of the general technological backwardness, low consumer purchasing power and territorial remoteness, through inclusion of the added value (cost) creation in the international chains. However, innovation activity is still not sufficiently integrated into regional development processes. The main barriers to the development of innovations in the regions of Ukraine are: the lack of specialists in the field of innovation management, intellectual property management, marketing, legal protection, financial advisors, technology transfer and business planning experts; lack of necessary information on the market prospects of the proposed idea and knowledge; advisory support for the progress of the project from idea to commercialization stage; lack of well-established communications between scientists and business representatives who are interested in development of innovations, both for the needs of business in innovations and for the data on new and improved technological solutions that can be used in production; insufficient promotion and dissemination of information about positive exam-

<sup>11</sup> "On approval of the State Strategy for Regional Development for the period up to 2020": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 6, 2014 No. 385. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KP140385.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP140385.html) (Last accessed: 16 November 2019).

<sup>12</sup> Draft National Strategy for Regional Development for the Period up to 2027. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Proekt-Derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.pdf>. (Last accessed: 22 February 2020).

<sup>13</sup> Strategy of development of the sphere of innovative activity for the period till 2030. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019>. (Last accessed: 22 February 2020).

ples of transforming an idea into an innovative product; lack or limited efficiency of the innovation infrastructure that should facilitate the development of innovative entrepreneurship; insufficient independent assessment of the technological level of scientific and technical (experimental) development and the ability to technically implement it. The Ukrainian regions face the challenge of modernizing and creating up-to-date production, enhancing the competitiveness of products in the domestic and foreign markets and ensuring sustainable economic growth. Such changes are based on innovative models of regional economy development with the use of reasonable specialization. It is very important to create the conditions for innovations implementation and support them in different regions of the country, especially where there is an appropriate scientific base, business, modern innovation infrastructure. First and foremost, this concerns regional centres and large and medium-sized cities that have the appropriate potential. The drivers of the implementation of innovations and economic growth in the most economically developed countries are usually small and medium-sized enterprises.

Modern entrepreneurship in Ukraine must be based on the knowledge and competence of each employee, his or her education, skills base of making innovative breakthrough decisions and use of growth opportunities. This concerns, first of all, the development of innovative production, which requires greater governmental incentives and funding of scientific production. Development of small innovative entrepreneurship, its marketing component include: use of available knowledge bases in practice; applying them in a competitive environment; analysis of the macro-environment of the enterprise and comparison of the capabilities of the enterprise with actual existing demand for products; generation of creative decisions and formation of breakthrough technologies. Communication of knowledge of the enterprise involves the interaction of its knowledge with the needs of consumers and creation of a competitive advantage to meet the new requirements of consumers of products. Small innovative entrepreneurship promotes rapid commercialization of research and results development, adaptation to changing conditions in all spheres of activity<sup>14</sup>.

According to the Global Innovation Index data, 2019, in 2018, Ukraine ranked the highest for the last seven years – 43<sup>rd</sup> place, improving it for seven positions in comparison to the previous year 2017. This is due to the high coefficient of innovation efficiency – the ratio of the obtained result to innovative resources. However, in 2019 Ukraine did fall down for four positions relative to 2018 and in the overall ranking took 47<sup>th</sup> place. 80 parameters are used to eval-

---

<sup>14</sup> Mykhasiuk I, Kosovych B. (2019), “*State regulation of modern trends of entrepreneurship, trade and exchange activities development*”, *Visnyk Lvivskoho universytetu (seriia ekonomichna)*, LNU im. Ivana Franka, vol. 57, pp. 49–59. [in Ukrainian].

uate the innovations rating, which give a complete picture of innovations development, including an overview of the political situation, the state of education, the level of infrastructure and business development. As a result, Ukraine received an index of 37.4 out of 100 in all indicators. A comparative analysis of the state of the innovations system of Ukraine relative to the world level on the basis of international indices shows that Ukraine has a high educational and scientific potential, capable of producing various innovations in the form of ideas, scientific developments, patents. Among the competitive advantages of Ukraine are the following: to the Global Competitiveness Index – high market capacity, quality of higher, secondary and vocational education; to the Global Innovation Index, the basis of Ukraine's innovative competitiveness is human capital, that is, the knowledge and skills, which people possess, that enable them to create value in the global economic system. Its effective implementation is a major competitive advantage<sup>15</sup>. Therefore, at the state level, it is necessary to strengthen the existing achievements, to develop education and science, as they form the other important components of a strong and successful state.

It is necessary to agree with the opinion of scientists<sup>16</sup> that the Ukrainian government must adhere to the current legislation of Ukraine and guarantee the allocation of at least 1.7% of GDP for science. In addition, Ukraine must take concrete steps to increase this percentage to the EU target of 3%. Such funding can increase motivation and endanger the prestige of scientific researches in Ukraine.

In case of continuation of the short-sighted, negative attitude of the state to the financing of science and high-tech sectors of the economy, Ukraine may disappear from the map of the developed industrial states of the world. This conclusion is reached by no means an exaggeration, because today, when we talk about space issues, we do mean not only the starry sky and the infinite universe. Country security, sustainable development conditions, resource monitoring, ecology, modern communications and navigation services, precision agriculture, counteracting global climate change – all of these areas have a significant space component, and the country's competitiveness is directly dependent on the level of space technology. Space activities in the interests of national defence and security contain the implementation of targeted projects

---

<sup>15</sup> *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation is the result of collaboration between. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge Partners.* URL: [http://www.euro-ossita.net/prog/data/attach/6151/global-innovation-index-2019\\_full.pdf](http://www.euro-ossita.net/prog/data/attach/6151/global-innovation-index-2019_full.pdf)

<sup>16</sup> Zoymenikht O., Harashchuk O, Ladokhin O. (2019), “*White Paper: Ideas and Recommendations How to Move Forward to Ukrainian Science? View of the Ukrainian scientific diaspora*”. *Science and innovation*. vol. 15. no. 5. pp. 106–119. URL: <http://scinn.org.ua/sites/default/files/pdf> (Last accessed: 20 March 2020)

for the creation of technique and technology, the development of new models<sup>17</sup>.

It is possible to achieve the economic security of the country in the present situation, providing the economic equilibrium in the state – the situation of the population of the country, under which its normal conditions of being and work are ensured. And it depends on the availability of sufficient quantity of basic resources, the sustainability of the financial-credit and monetary system, ensuring the rule of law and the effectiveness of the law-enforcement system, increasing the readiness of the army to protect the state, protection against epidemics, reliability and efficiency of the system of self-government and public administration, strengthening the defence capability of the state, its military-industrial complex.

Today, the coming currency financial crisis should be considered as the most urgent problem in the Ukrainian economy. In Ukraine, as in most countries in the world, the trouble is not simply in the lack of currency, but in the destabilization of all social programs – wages, pensions, etc. However, any crisis destroys not only the economy. In a time of crisis, a new economic climate emerges and interest in new investment trends forms. Today, the hope is on the middle class, a small national entrepreneur for whom Ukraine is not just an office for business in conditions of war. The middle class for Ukraine is, in fact, a buffer zone, as the ozone layer between the very rich – at the top pole and the very poor – at the bottom. And in order not to collide these poles, the middle class of Ukraine should be favoured to promote.

In the current extreme conditions in Ukraine it is necessary to continue reforming our law-enforcement system, our armed forces in accordance with NATO standards, to protect the population from the effects of the financial and economic crisis, epidemics, to strengthen the coordination of the Ministry of Defence, the Security Service of Ukraine, the border service, investigation agencies. The President of Ukraine and his team must use the rational grains of past governments, the results of scientific research innovations, the inventions of individual scientists to improve both internal and external factors of national security and defence of the country against the Moscow aggressor.

State regulation of the economy in times of crisis, and especially war, is, first and foremost, the fight against informal methods of government. Instead of them, formation of the latest system of planning, forecasting is necessary, which unlike centralized and overly detailed ones would provide for a European methodology of indicative state planning. The plans must first outline clear strategic guidelines

---

<sup>17</sup> Horbulin V. P. (2020), “*Space strategy and development prospects*”. Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine. Vol. 2. URL: <http://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents.pdf> (Last accessed: 30 March 2020).

for the economic development, its place and role in the global market, based on the national interests and capabilities of the state. Both short- and long-term results in the implementation plans are to determine the consequences of state regulation of the economy for the whole society. This contributes to the construction of a new architecture of development in the country, the formation of the national economic system, a more realistic assessment of the cause of the crisis, the development of adequate measures to overcome it. It is about further implementation of the financial stabilization plan by the National Bank of Ukraine, approval and fulfilment of the program of macroeconomic stabilization with rapid conduct of structural reforms, restoration of confidence in the banking system, price elasticity, flexibility of which should be adjusted with the corresponding dynamism of value proportions, elastic cost and investments demand.

The National Bank should smooth the speculative component in the face of global crisis and promote by all means the increase of confidence, first and foremost, on the part of investors.

In extreme conditions, technical and technological safety should be emphasized, in particular, as the ability of the state to provide the development and implementation of the latest technologies for the production of competitive products. Its level depends on the state support of basic and branch science, focus on resource and energy-saving technologies, access to foreign markets. Military economic security depends on financial and technical technological security. It is determined by the level of development of the military-industrial complex, which must meet the needs of the army at the level of rational defence sufficiency and ensure the export of military products to other countries of the world. And, of course, food security, which provides the population of the country with high quality food, guarantees sufficient food in the event of a natural disaster, total war, epidemics, blockade by other countries. It depends on the state of the national agro-industrial complex and its support by the state, land legislation, forms of ownership and management<sup>18</sup>.

The economic security of each country, including Ukraine in conditions of war, epidemics is determined by the level of its economic development. Therefore, the level of economic development is one of the most important indicators of the state of economic security, and the economic policy of the state is another important factor that influences the rate of economic growth and determines the state of foreign economic security. First of all, it concerns state-owned enterprise, budgetary policy, monetary policy, currency policy, etc. The reason is that international economic relations can serve as instruments of division of the world and

---

<sup>18</sup> Mihasiuk I., Chaus V. (2016), *“Regulation of the national economy in extreme conditions (in conditions of war)”*. Monograph. Ivan Franko National University of Lviv. Lviv: „Apriori”. 212 p. [in Ukrainian].

intensification of confrontation. This applies, in particular, to an economy where the development of globalization processes is closely linked to the increased competitiveness of the global market for control over natural resources, talents and information space through the use of the latest technology and technique.

The war with Russian aggression requires raising the level of readiness of society and the financial system of Ukraine to the upcoming potential threats. Important threats to financial security in modern conditions include various financial pyramids that can function in the form of projects, financial institutions, public debt constructions, price trends.

National taxpayers are the saviours of the global financial system in the world, and especially in conditions of war. However, the burden of globalization on human beings is becoming increasingly difficult. This makes it necessary to develop the concept of Ukraine's foreign economic strategy, as well as any other state. After all, in the conditions of war the Government is forced to systematically spend money from the state budget to maintain the Ukrainian army, its defence capability.

Military action, the strategy should be managed so that the country, specific region can suffer the least loss. This should be guided by the country's economic security strategy and its innovative activity.

In most countries of the world, which occur in the similar situation as the present-day Ukraine, financial security is at the forefront of all securities that presupposes the protection of the financial interests of the state and other economic entities. In Ukraine, the volatility of the market exchange rate of the national currency, the change in the relative value of the national currency lead to a decrease in expenditures on the military-industrial complex, that is unacceptable in conditions of war.

The economy of a country that is experiencing difficulties due to objective factors requires foreign credits and investments. They will be able to provide the required financial support for the introduction of the latest technology. In order to attract foreign investors, it is necessary to create certain legal and institutional conditions within the country that would guarantee their rights and interests in all regions of Ukraine. For this purpose, the government should use appropriate administrative instruments. However, in the context of globalization, the economic crisis intensified by the war, the possibility of losing government leverages is increasing. Increasingly, there is a tendency towards the transfer of state regulatory functions, in particular of the monetary and financial sphere, to the super state level. In addition, the development of globalization processes is pushing states to better coordinate their policies in the areas of legal regulation of the information space, the environment, the fight against terrorism, and integration with NATO and other interstate structures.

Under the current extreme conditions, society is experiencing an overload caused by the weakening or rupture of traditional economic and social ties, social disengagement, which needs to strengthen the role of the state as a guarantor of social stability.

External aggression prompts the Ukrainian state to adjust its economic policy, first of all, by increasing the scientific-technical potential, intellectual and professional level of the workforce, stimulating the development of an innovative structure, etc. Because the higher the degree of economic and social consolidation of a society and the more fully its internal resources are realized, the more it is able to use advantages of the confrontation of the aggressor.

The state in the conditions of war, epidemics acts as a guarantor of the development of high technologies, innovations, knowledge and information networks. An important function of the state in the conditions of the genesis of post-industrialism is the fulfilment of its role as one of the main agents that ensure the advance development of the main spheres of the economy, especially innovations.

In extreme conditions (epidemics, wars), Ukraine needs a strong executive power of all levels, especially on the locals, a strong state capable of radical and at the same time weighted, scientifically grounded actions. It is possible to stabilize the situation at the macro level with the help of a strong executive power, at the micro level (at the level of individual enterprises, organizations) – by creating conditions for the possibility of highly efficient work, which can be facilitated by deregulation, decentralization and further development of private property, the emergence of the middle class – entrepreneurs, farmers. This requires the soonest legislative work out of the ways of concordance of the economic interests of producers, entrepreneurs and the state, introduction of law and order in the country. This is the main condition for the emergence and development of the middle class, the strategy of state structural regulation. In addition, it is an organization of state-owned venture production that should be encouraged by private producers. Enterprises in which the state is a co-owner must be subject to special control by the relevant authorities. Firstly, it is an operational and rigid administrative control over the use of national wealth, the fight against monopoly power, the solution of environmental problems, the guaranteed minimum wage, the protection of national interests in foreign economic relations, compliance with the laws in the field of business and financial credit activities, the activity of state legal authorities. It is necessary to establish the strictest control over the flow of cash flows in the country, including budgetary funds, especially for the development of scientific research; it is advisable to create a body that could make decisions on major issues of economic reform strategy and tactics, coordinate and conform with the regions the activity of central state executive power authorities, as a guarantor of economic security in conditions of war.

## Conclusions

In times of military conflicts, epidemics and globalization challenges in the warring countries, an accelerated development of scientific-technological progress goes on, the medical sphere is reformed, and a system of new international relations is formed, aimed at ensuring the national interests of the state. This has a positive social impact. Thus, new types of weapons have been created in Ukraine and have been successfully used on the Russo-Ukrainian front. The military industry is developing, arms exports are increasing, and the space industry is reorienting itself in the interests of national defence and security. Ukraine is adapting its military-industrial complex to NATO standards.

The decisive factor in the successful evolution of the Ukrainian state today is a breakthrough innovative economic activity, which includes the introduction of modern advanced technologies, the use of advanced forms of production, the development of preferential lending, attracting domestic and foreign investments, support for the national producer, improving state regulation of economic relations, increasing the qualification of personnel potential, support for science, protection of intellectual property rights, creation of creativity. The ideological underpinnings of innovation activity in Ukraine should be the close collaboration of science and business, the nationwide idea of protecting and developing an economically strong country.

## References

1. Horbulin V. P. (2020), “*Space strategy and development prospects*”. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*. Vol. 2. URL: <http://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents.pdf> (Last accessed: 30 March 2020).
2. Horbulin V. P. (2017), “*World Hybrid War: The Ukrainian Front*”. Monograph [Online] / by General. ed. V. P. Horbulin. Kyiv: NISD, 496 p. URL: [http://www.niss.gov.ua/public/File/book\\_2017/HW\\_druk\\_fin+site\\_changed.rar](http://www.niss.gov.ua/public/File/book_2017/HW_druk_fin+site_changed.rar). (Last accessed: 20 September 2019)
3. Kodynetz A., Maidanyk L. (2019), “*Commercialization of Intellectual Property Rights as Foundation for Innovation*”. *Science and Innovation*, vol. 15. no. 4, pp. 91–102. URL: <http://scinn.org.ua/sites/default/files/pdf/2019/N4/Kodynetz.pdf> (Last accessed: 20 March 2020).
4. Myhasiuk I., Chaus V. (2016), “*Regulation of the national economy in extreme conditions (in conditions of war)*”. Monograph. Ivan Franko National University of Lviv. Lviv: „Apriori”. 212 p. [in Ukrainian].
5. Mykhasiuk I., Kosovych B. (2019), “*State regulation of modern trends of entrepreneurship, trade and exchange activities development*”, *Visnyk Lvivskoho universytetu (seriia ekonomichna)*, LNU im. Ivana Franka, vol. 57, pp. 49–59. [in Ukrainian].



6. Saveliev E. V., Kurylyak V. S. (2015), "Priorities in reforming the Ukrainian economy". *Ukraine economy*. vol. 5. p. 86. [in Ukrainian].
7. *Strategy of development of the sphere of innovative activity for the period till 2030*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019>. (Last accessed: 22 February 2020).
8. *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation is the result of collaboration between Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO) as co-publishers, and their Knowledge Partners*. URL: [http://www.eurosvita.net/prog/data/attach/6151/global-innovation-index-2019\\_full.pdf](http://www.eurosvita.net/prog/data/attach/6151/global-innovation-index-2019_full.pdf) (Last accessed: 30 March 2020)
9. Vlasyuk O. S. (2017), "Kremlin aggression against Ukraine: reflections in the context of war". Monograph / O. S. Vlasyuk, S. V. Kononenko. Kyiv: NISD, 304 p. [in Ukrainian].
10. Vovkanych S. Y. (2014), "Ideological foundations of state formation in the system of strategicization of regional policy, national economy and security of Ukraine". *Regional economy*. vol. 4. p. 18. [in Ukrainian].
11. Zoymenikht O., Harashchuk O., Ladokhin O. (2019), "White Paper: Ideas and Recommendations How to Move Forward to Ukrainian Science? View of the Ukrainian scientific diaspora". *Science and innovation*. vol. 15. no. 5. pp. 106–119. URL: <http://scinn.org.ua/sites/default/files/pdf> (Last accessed: 20 March 2020)

## INNOWACYJNA DZIAŁALNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO UKRAINY W WARUNKACH WOJENNYCH

**Streszczenie:** W warunkach wojny rosyjsko-ukraińskiej złożone wyzwania globalizacyjne, potrzeba poprawy funkcjonowania nowoczesnego państwa ukraińskiego, działalność innowacyjna z szerokim zakresem elementów, od zapewnienia rządów prawa po zdobywanie wiedzy, nabiera decydującego charakteru. Ważnymi dla powodzenia procesów innowacyjnych są czynniki ekonomiczne, między innymi: rozwój kompleksu wojskowo-przemysłowego z wprowadzeniem najnowszych technologii, wzmocnienie regulacji państwa w zakresie gospodarki, aktywne inwestycje, w tym z UE, a zwłaszcza naszej sąsiadującej Polski, rozwój nauki i edukacji oraz zapewnianie skutecznego konsensusu społecznego.

**Słowa kluczowe:** innowacje, bezpieczeństwo ekonomiczne kraju, działalność innowacyjna, kompleks militarno-przemysłowy, wyzwania globalizacji, rozwój nauki.

Tłumaczenie: A. Kowalski

# Wybrane aspekty zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw w sektorze FMCG

**Streszczenie:** Celem artykułu jest scharakteryzowanie wybranych aspektów zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw z perspektywy zapobiegania stratom w sektorze dóbr szybko rotujących. Autorzy przybliżają istotę zarządzania łańcuchami dostaw, definiują składowe bezpieczeństwa, jak również specyfikę ryzyka w łańcuchu dostaw. Artykuł definiuje pojęcie oraz klasyfikację strat, jak również wybrane metody zapobiegania stratom w sektorze FMCG.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, FMCG, łańcuch dostaw, ryzyko, zapobieganie stratom.

## Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo, niezależnie od sektora, czy branży, stanowi bardzo skomplikowany twór organizacyjny. Jednym z niezwykle trudnych do opanowania obszarów aktywności menedżerskiej jest zarządzanie bezpieczeństwem. Autorzy artykułu próbują nakreślić niektóre z nich, mając przekonanie o wielkiej złożoności, ale i wadze rezultatów poczynić. Istotą aktywności menedżerów bezpieczeństwa jest kierowanie się nie tylko poszukiwaniami synergii, ale też wypracowanie praktyk oraz zachowań cechujących się wielką apriorycznością. Rzecz wymaga ogromnej rozważności i znakomitego opanowania niezwykle istotnych zagadnień. Wszelkie niedoskonałości w działaniu oraz zwyczajny brak profesjonalizmu przysparzają zwykle przedsiębiorstwu (i jego właścicielom) wiele szkód, nie tylko finansowych, ale szczególnie wizerunkowych. Zarządzanie bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie wymaga bowiem uwzględnienia między innymi takich jego cech, jak: kompleksowość,

---

<sup>1</sup> Mirosław Kwieciński, dr hab. prof. nadzw., Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie, Janusz Liber, Central Europe Corporate Security and Resilience Manager (TESCO)

podmiotowość, względność (która wynika z uwzględnienia czynników obiektywnych bezpieczeństwa), subiektywność (będąca pochodną podmiotowości bezpieczeństwa), racjonalność, procesualność (postrzegane jako stan i proces dynamicznych zmian)<sup>2</sup>.

Celem artykułu jest dokonanie charakterystyki wybranych aspektów zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw z perspektywy zapobiegania stratom w sektorze dóbr szybko rotujących (FMCG). Przedmiotem badań są wybrane sieci handlowe, dokonujące obrotów na dużą skalę. Oznacza to, że występuje tu ogromna liczba różnorodnych możliwości zagrożeń traktowanych jako wyjątkowy potencjał wymagający ogromnej uwagi ze strony menedżerów.

### Istota zarządzania łańcuchem dostaw

Zarządzanie łańcuchem dostaw, rozumiane jako sposób zarządzania sieciami logistycznymi, przyciąga uwagę wielu firm na współczesnym rynku. Istotną przyczyną tego zainteresowania jest możliwość redukcji kosztów z równoczesną poprawą obsługi klienta. Celem końcowym jest poprawa pozycji konkurencyjnej firmy na rynku globalnym, oraz jej utrzymanie, pomimo zmieniających się oczekiwań klientów i działalności konkurencji<sup>3</sup>.

Cooper i Ellram<sup>4</sup> określają łańcuch dostaw jako: „integrującą filozofię zarządzania całym przepływem w kanale dystrybucji od dostawcy do ostatecznego klienta”. Z kolei Fertisch<sup>5</sup> podaje, że łańcuch dostaw, jako proces, jest „sekwencją zdarzeń w przemieszczaniu dóbr, zwiększającą ich wartość”, zaś jako struktura organizacyjna jest „grupą przedsiębiorstw realizującą wspólne działania niezbędne do zaspokojenia popytu na określone produkty w całym łańcuchu przepływu dóbr – od pozyskiwania surowców do dostaw do ostatecznego odbiorcy. Działaniami tymi mogą być: rozwój, produkcja, sprzedaż, serwis, zaopatrzenie, dystrybucja, zarządzanie zasobami, działania wspierające”.

Przytoczone definicje wskazują, iż łańcuch dostaw przekracza granice pomiędzy jego wszystkimi elementami w zakresie koordynacji przepływu towarów oraz informacji, bez względu na to, czy znajduje się on na poziomie firmy, która może go dalej przetworzyć, czy też użytkownika ostatecznego. Dla przedmiotowego artykułu przyjmujemy definicję zarządzania łańcuchem dostaw po-

<sup>2</sup> Zob. J. Stańczyk, *Formułowanie kategorii pojęciowej bezpieczeństwa*, FNCE, Poznań 2017, s. 257.

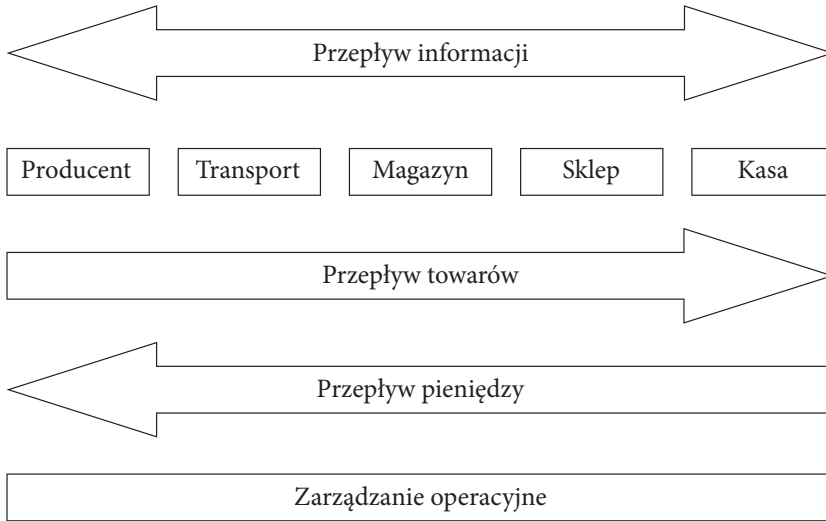
<sup>3</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr. *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 24.

<sup>4</sup> M.C. Cooper, L.M. Ellram. *Characteristics of Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy*, International Journal of Logistics Management 1993, Vol. 4, No. 2, s. 1–10.

<sup>5</sup> M. Fertisch. *Słownik terminologii logistycznej*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006, s. 95.

daną przez Christophera<sup>6</sup>, który twierdzi, że jest to: „Zarządzanie stosunkami z dostawcami i odbiorcami oraz klientami w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klienta przy niższych kosztach dla całego łańcucha”. Uproszczoną strukturę zarządzania łańcuchem dostaw przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Zarządzanie łańcuchem dostaw



Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, cele zarządzania łańcuchem dostaw definiuje zasada tzw. siedmiu R (ang. *right*), według której głównym celem zarządzania łańcuchem dostaw jest zapewnienie „obecności” właściwego produktu, we właściwym miejscu i czasie, po właściwych cenach (kosztach), w odpowiedniej ilości i stanie oraz odpowiedniemu klientowi (*right – product, place, price, time, quantity, quality, consumer*). Największe wyzwania ze wspomnianego zakresu spoczywają na menadżerach zarządzających łańcuchem dostaw sektora FMCG. Wynika to z faktu oferowania przez wymienioną branżę dużej ilości towarów oraz ich szybką rotację w poszczególnych elementach łańcucha. Do głównych problemów sektora dóbr szybkorotujących, które oczekują na rozwiązanie należą:

<sup>6</sup> M. Christopher. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, 2000, s. 17.

- braki towarów (w sprzedaży) na półkach<sup>7</sup>
- straty produktów<sup>8</sup>
- wolumen niesprzedanych towarów<sup>9</sup>
- nieścisłości zapasów<sup>10</sup>.

Mając na uwadze wyżej opisany stan faktyczny stwierdzić należy, iż wystąpienie m.in. wymienionych zjawisk w którymkolwiek z elementów łańcucha dostaw będzie oddziaływało negatywnie na jego kolejne części, co w konsekwencji utrudni lub uniemożliwi osiągnięcie zamierzonego celu, jakim jest satysfakcja klienta.

Współczesne koncepcje zarządzania łańcuchem dostaw, jak również realia rynkowe, wymagają współdziałania we wszystkich obszarach działalności operacyjnej sieci dostaw. Mając na uwadze fakt, iż przedmiotowe sieci bardzo często mają złożoną strukturę i charakter, oraz składają się z różnorodnych podmiotów, istotnym elementem jest wyróżnienie tzw. lidera łańcucha dostaw, który będzie „narzucał” tempo oraz zasady współpracy, w celu ograniczania

<sup>7</sup> Opierając się na przeprowadzonych badaniach, należy przyjąć, iż średni poziom braku towarów w sieciach detalicznych wynosi około 8,3%. Poziom braku towarów waha się pomiędzy 7,9% w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej oraz 8,6% w Europie. W przedmiotowym opracowaniu autor identyfikuje przyczyny opisywanego zjawiska, do których należą: niewłaściwe zamówienia oraz błędne przewidywanie popytu – 47%, funkcjonowanie łańcucha dostaw – 28% oraz niewłaściwa rotacja (uzupełnianie) posiadanych towarów na półkach sklepowych – 25%. Źródło: T.W. Gruen, D.S. Corsten, S. Bharadwaj. *Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses*, Grocery Manufacturers of America, The Food Marketing Institute and CIES, 2002.

<sup>8</sup> Według badań przeprowadzonych w sieciach handlowych na terenie USA w 2002 r. wyniosły 1,7% wartości sprzedaży. Do głównych źródeł strat należy zaliczyć: kradzieże pracownicze – 48%, kradzieże dokonywane przez klientów – 32%, błędy procesowe – 15%, oszustwa dostawców – 5%. Niedokładności fakturowania. GMA (2002), prowadząc badania dokładności fakturowania towarów u producentów sektora FMCG, stwierdziła, iż średni poziom niedokładności fakturowania w skali roku wynosił 9,9%. U podmiotów osiągających najlepsze wyniki stwierdzono rozbieżności pomiędzy sprzedażą towarów a ich fakturowaniem na poziomie 5,9%. Głównymi obszarami, w których występowało najwięcej rozbieżności, były: promocje, przeceny, zwroty towarów, jak również ich zniszczenie. Źródło: R.C. Hollinger, J.L. Davis, *National Retail Security Survey*, Department of Sociology and the Center for Studies in Criminology and Law, University of Florida, 2002.

<sup>9</sup> Zjawisko to badał Lightburn, który stwierdził, że koszt niesprzedanych towarów w łańcuchach dostaw sektora dóbr szybkorotujących na terenie USA w 2002 r. wynosił około 1% wartości sprzedaży. Najistotniejsze przyczyny takiego stanu rzeczy to: zniszczenie towarów – 63% oraz przekroczenie daty ważności do spożycia – 16%. Źródło: A. Lightburn. *Unsalables Benchmark Report*, Joint Industry Unsaleables Steering Committee, Food Distributors International, Food Marketing Institute and Grocery Manufacturers of America 2002.

<sup>10</sup> Podczas badań mających na celu ustalenie poziomu różnic inwenturowych w sieciach handlowych, uzyskano wyniki wykazujące, iż w niektórych placówkach nawet w 70% oferowanego asortymentu występują rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a księgowym. Źródło: A. Raman. *Retail Data Quality: Evidence, Causes, Costs and Fixes*, Technology in Society, 2000, No 22, s. 97–109.

negatywnych zjawisk opisanych w niniejszym rozdziale dla osiągnięcia satysfakcji klienta, a przez to przewagi konkurencyjnej.

### **Znaczenie zarządzania bezpieczeństwem w praktyce działalności przedsiębiorstw**

Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa, w dużych organizacjach zwane bezpieczeństwem korporacyjnym, odpowiada za koordynację wszystkich działań z obszaru bezpieczeństwa w organizacji, w ścisłej współpracy z kierownictwem biznesowym oraz wszystkimi osobami funkcyjnymi zarządzającymi składowymi systemy bezpieczeństwa, jak również elementami powiązanymi<sup>11</sup>, np. zarządzanie zgodnością, ochrony BHP itp., w celu ochrony interesów biznesowych organizacji, ludzi, zysków oraz reputacji, jak również minimalizacji ryzyka<sup>12</sup>.

Rolą bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie jest ochrona organizacji, technologii, pracowników, zasobów technicznych, mienia oraz danych klientów przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Jego ostatecznym celem jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania firmy i ograniczenie ryzyka. Dla realizacji przedmiotowych celów przedsiębiorstwo może zatrudniać odpowiednich pracowników, kupować oprogramowanie zabezpieczające, jak również przechodzić na bardziej zaawansowane technologie w celu ochrony materialnych i niematerialnych aktywów firmy<sup>13</sup>. Podstawowe elementy (zadania) bezpieczeństwa korporacyjnego (przedsiębiorstwa) w organizacji to<sup>14</sup>:

- fizyczna ochrona osób i mienia,
- zapewnienie bezpieczeństwa osobowego,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie kryzysowe,
- zarządzanie ciągłością działania,
- odtwarzanie awaryjne,
- przeciwdziałanie cyberprzestępczości,
- zarządzanie bezpieczeństwem danych oraz informacji,
- zarządzanie informacjami o nieprawidłowościach,

<sup>11</sup> Składowe wchodzące w skład bezpieczeństwa lub też będące elementami powiązanymi zależą od rodzaju organizacji, jej struktury oraz kultury organizacyjnej. Autorzy w dalszej części publikacji przybliżają elementy bezpieczeństwa przedsiębiorstwa na bazie krytycznego przeglądu literatury oraz badań własnych prowadzonych w jednej z największych organizacji na świecie.

<sup>12</sup> M. Cabric. *Corporate Security Management Challenges, Risks and Strategies*, Butterworth-Heinemann 2015, s. 23.

<sup>13</sup> A. Picincu, What is Corporate Security? Źródło: <https://bizfluent.com/info-8057178-corporate-security.html> [dostęp: 17 maja 2020]

<sup>14</sup> Opracowanie własne na podstawie: J. Crump. *Corporate Security Intelligence and Strategic Decision Making*, s. 8, CRC Press, Taylor & Francis Group 2015. A. Picincu. What is Corporate Security? Źródło: <https://bizfluent.com/info-8057178-corporate-security.html> [dostęp: 17.05.2020]. Badania własne autorów prowadzone w międzynarodowej organizacji.

- przeciwdziałanie nadużyciom,
- przeciwdziałanie kradzieżom,
- przeciwdziałanie korupcji,
- przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy,
- przeciwdziałanie szpiegostwu gospodarczemu,
- przeciwdziałanie konfliktowi interesów,
- przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji,
- prowadzenie dochodzeń wewnętrznych,
- ochrona marki (znaku towarowego),
- zapewnienie jakości (produktów i usług),
- zarządzane zgodnością,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- bezpieczeństwo żywności,
- inne elementy (zarządzanie konfliktami oraz elementy pochodne).

Aktualne trendy w zarządzaniu bezpieczeństwem przedsiębiorstwa zmierzają do podkreślenia znaczenia odporności organizacji na gwałtowne zmiany oraz kryzysy, w związku z czym, dla scharakteryzowania cech firmy przygotowanej na wystąpienie przywołanych elementów ryzyka, coraz powszechniej stosuje się anglojęzyczne określenie *resilience*.

Mając na uwadze cel artykułu, w tym miejscu warto zauważyć, iż zapobieganie stratom w łańcuchach dostaw sektora FMCG jest połączeniem wybranych elementów bezpieczeństwa, jak również zarządzania zapasami (przepływem towarów) w przedsiębiorstwie<sup>15</sup>. Jest ono realizowane przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne<sup>16</sup>, które współdziałają w tym zakresie z innymi działami przedsiębiorstwa, a także pomiędzy sobą, w ramach współpracy w **łańcuchu dostaw**.

### Ryzyko strat w łańcuchu dostaw

Jak twierdzi T. Kaczmarek<sup>17</sup>, ryzykiem jest zespół czynników, działań lub czynności, powodujących szkodę na ciele, stratę materialną, bądź wywołujących inne straty. Według Kendala, ryzyko to możliwość poniesienia straty lub uszczerbku. Ryzyko definiuje się również jako niebezpieczeństwo poniesienia straty<sup>18</sup>. Inna definicja<sup>19</sup> podaje, iż ryzyko to cecha, zdarzenie, zjawisko lub

<sup>15</sup> Szczegóły w dalszej części artykułu.

<sup>16</sup> Najczęściej spotykana nazwa to dział bezpieczeństwa i zapobiegania stratom (Tesco). Spotyka się również inne nazwy – dział bezpieczeństwa (JMD, P&G), dział rewizji (Kaufland) itp.

<sup>17</sup> T. T. Kaczmarek. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006, s. 52.

<sup>18</sup> M. Sierpińska, T. Jachna. *Ocena przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa 1998, s. 232.

<sup>19</sup> <http://www.polrisk.pl/index.php/pl/Zarządzanie-ryzykiem/Sloownik/Ryzyko> [dostęp: dnia 12.05.2020 ]

działanie, które może wpłynąć na osiągnięcie przez organizację jej nadrzędnych celów. Ryzyko jako cecha jest zdefiniowane kombinacją prawdopodobieństwa zdarzenia i jego skutku. Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że podstawowe cechy ryzyka to<sup>20</sup>:

- pojawianie się ze względu na występowanie niepewności co do przyszłych zdarzeń.
- niepewność rozumiana jako niespodziewane, ryzykowne zdarzenia, które mogą zaistnieć.

Głównym zadaniem łańcucha dostaw jest dostarczanie materiałów, począwszy od producenta, do ostatecznego użytkownika. Można zatem przyjąć, że ryzyko w łańcuchu dostaw objawia się w postaci każdego zdarzenia, które może wpłynąć na przemieszczanie materiałów i zakłócić planowany przepływ towarów<sup>21</sup>. Przedmiotowe elementy ryzyka mogą utrudniać dostawy, powodować opóźnienia, zniszczenia materiałów jak również wpływać na właściwy przebieg działalności operacyjnej, co może być początkiem o wiele poważniejszych problemów. Opóźnione dostarczenie surowców może wstrzymać proces produkcji, a to w konsekwencji spowoduje podwyższenie kosztów przez zmuszenie producenta do uruchomienia alternatywnego źródła dostawy, dodatkowych środków transportu oraz innych operacji. Jednym ze skutków opisanego łańcucha zdarzeń może być zachwianie związków z partnerami handlowymi<sup>22</sup>. Według Waltersa<sup>23</sup> w łańcuchach dostaw wyróżnia się dwa rodzaje ryzyka:

- ryzyko wewnętrzne – występuje w działalności operacyjnej łańcucha. Jego głównymi elementami są: opóźnione dostawy, błędne prognozy, drobne wypadki, błędy ludzkie itp.
- ryzyko zewnętrzne – ma swoje źródła na zewnątrz łańcucha dostaw. Tworzą go takie zdarzenia jak: trzęsienia ziemi, huragany, wojny, ataki terrorystyczne, braki surowców itp.

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest działaniem wielofunkcyjnym, w którym występuje ogromna liczba elementów ryzyka, poczynając od drobnej irytacji, spowodowanej opóźnieniem dostawy, do unicestwienia całego łańcucha<sup>24</sup>. Specyfiką występowania ryzyka w łańcuchu dostaw jest przeniesienie konsekwencji zdarzeń w pojedynczym elemencie na innych użytkowników. Istotą ryzyka w łańcuchach dostaw jest to, że każdy użytkownik jest narażony nie tylko na jego własne ryzyko, lecz również może ponieść konsekwencje negatywnych incydentów występujących u innych członków tego samego łańcucha.

<sup>20</sup> D. Waters. *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*, Kogan Page Publishers, 2007, s. 14.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 49.



Jak podkreśla Svensson<sup>25</sup>, z punktu widzenia pojedynczej firmy, negatywne konsekwencje utrudniają jedynie osiągnięcie celów przez nią zamierzonych, natomiast w wymiarze globalnym narażają zdolność całego łańcucha dostaw do efektywnego dostarczania wartości dla klienta. Warto zauważyć, że nawet jeśli indywidualne ryzyko jednego uczestnika łańcucha dostaw jest niewielkie, to skumulowany efekt kilkuset, a nawet kilku tysięcy przedsiębiorstw w dużych organizacjach staje się znaczący<sup>26</sup>.

Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw można przedstawić jako obszar wspólny dla zarządzania łańcuchem dostaw oraz zarządzania ryzykiem. Według Normana i Lindortha<sup>27</sup> są to: unikanie ryzyka, transfer ryzyka, redukcja ryzyka, rozłożenie oraz akceptacja ryzyka. Jak podaje Ciesielski<sup>28</sup>, najszersze możliwości spośród akcji podejmowanych w celu przeciwdziałania ryzyku w łańcuchach dostaw daje redukcja (ograniczanie) ryzyka. Wymieniony rodzaj przeciwdziałania ryzyku (redukcja) składa się z dwu elementów: zapobiegania stratom (*lossprevention*) oraz kontroli strat (*losscontrol*)<sup>29</sup>, przy czym zadaniem pierwszego elementu jest zmniejszenie częstotliwości występowania strat, zaś drugiego zmniejszenie skutków (wysokości) straty już zaistniałej.

Uwzględniając specyfikę sektora dóbr szybko rotujących sporym wyzwaniem dla branży FMCG było ustalenie wspólnej definicji strat, a przez to wypracowanie metod zapobiegania ich generowaniu. Wielu specjalistów definiuje ubytki w tej branży w sposób pobieżny i nieostry, np. jako „niewyjaśnione braki towarów”<sup>30</sup>. Podana definicja wyklucza pewną istotną grupę strat, które mogą być wyjaśnione, np. straty wynikające z przekroczenia daty ważności produktu do spożycia lub kradzieży pieniędzy. Definicja taka nie ułatwia właściwego zrozumienia istoty powstawania ubytków, a przez to utrudnia zapobieganie generowaniu strat w branży FMCG. Dla usystematyzowania badań w tym obszarze Efficient Consumer Response przyjął następującą definicję<sup>31</sup>: „ubytki, straty to utrata zapasów występująca w łańcuchu dostaw lub w sklepie, powstała w wyniku błędów, kradzieży, oszustw itp.”. Definicja strat została następnie uszcze-

<sup>25</sup> G. Svensson, *A Conceptual Framework for the Analysis of Vulnerability in Firms' Inbound and Outbound Logistics Flows*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, No 32, s. 112.

<sup>26</sup> D. Walters, *Supply Chain Risk Management...*, op. cit., s. 49.

<sup>27</sup> P.P. Purpura, *Security and Loss Prevention an Introduction*, Fourth Edition, Butterworth – Heinemann, 2002, s. 335–336.

<sup>28</sup> M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009, s. 85

<sup>29</sup> E.J. Vaughan, *Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1997, s. 181.

<sup>30</sup> B. Masuda, *Displacement vs Diffusions of Benefits and the Reduction of Inventory Losses in a Retail Environment*, „Security Journal” Vol. 3, No. 3, 1992, s. 131–136.

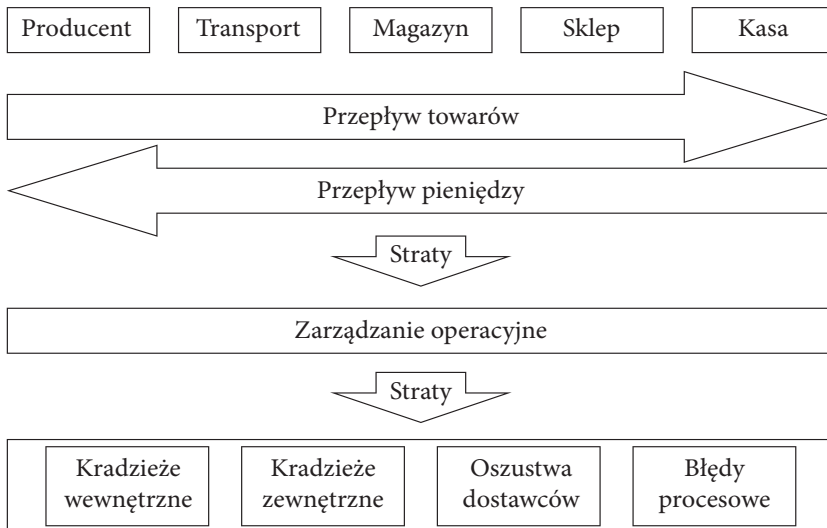
<sup>31</sup> [www.logistyka.net.pl/ecr/index.php?option=com\\_glossary&func=display&letter=U&Itemid=51&catid=20&page=1](http://www.logistyka.net.pl/ecr/index.php?option=com_glossary&func=display&letter=U&Itemid=51&catid=20&page=1), dnia: 15 maja 2020 r.

gólowiona, jako różnica między stanem ewidencyjnym towarów a ich ilością faktyczną, przy czym różnice te powstały w wyniku<sup>32</sup>:

- kradzieży wewnętrznych (pracowniczych),
- kradzieży zewnętrznych (klienci),
- oszustw dostawców,
- błędów procesowych (pomyłek wewnętrznych)<sup>33</sup>.

Straty w łańcuchu dostaw sektora FMCG przedstawia rysunek 2.

**Rys. 2.** Straty w łańcuchu dostaw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Beck, Ch. Bilby, P. Chapman. *Shrinkage in Europe: Stock Loss in the Fast-moving Consumer Goods Sector*, "Security Journal", Vol. 15, No. 4, 2002, s. 2

Według raportu Global Retail Theft Barometer 2014–2015 straty stanowiły 1,42% światowej sprzedaży detalicznej i wynosiły 123,39 mld \$. Tabela 1 przedstawia dane o źródłach oraz wysokości strat w sieciach handlowych na świecie w latach 2007–2015.

<sup>32</sup> *Shrinkage in Europe 2004: A Survey of Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*, Efficient Consumer Response in Europe, Belgium, Brussels 2004, s. 3.

<sup>33</sup> Błędy procesowe, zwane także błędami wewnętrznymi – straty powstałe w wyniku błędów w procedurach operacyjnych łańcucha dostaw. Definicja ta obejmuje m.in.: produkty z przekroczoną datą ważności, towary, których ceny zostały obniżone, błędną identyfikację i inwentaryzację towarów, produkty które uległy zniszczeniu, błędne przypisanie ceny do towaru, pomyłki w dostarczaniu zamówień itp. M. Sullivan, C. Vince, Deloitte & Touche, *How Much are you Losing to Paper Shrink*, „Loss Prevention Magazine”, January/February 2002, s. 36.

**Tab. 1.** Źródła oraz wysokość strat w sieciach handlowych na świecie w latach 2007–2015<sup>34</sup>.

| Rok  | Kradzieże (klienci) (%) | Kradzieże (pracownicy) (%) | Błędy procesowe (%) | Oszustwa dostawców (%) | Straty (procent sprzedaży) |
|------|-------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------|
| 2007 | 42,0                    | 35,2                       | 16,5                | 6,3                    | 1,36                       |
| 2008 | 41,2                    | 36,5                       | 16,5                | 5,8                    | 1,34                       |
| 2009 | 42,5                    | 35,5                       | 16,4                | 5,6                    | 1,43                       |
| 2010 | 42,4                    | 35,3                       | 16,9                | 5,4                    | 1,36                       |
| 2011 | 43,2                    | 35,0                       | 16,2                | 5,6                    | 1,45                       |
| 2013 | 47,0                    | 27,2                       | 17,0                | 8,8                    | 1,36                       |
| 2014 | 39,0                    | 28,0                       | 21,0                | 12,0                   | 1,29                       |
| 2015 | 38,0                    | 39,0                       | 16,0                | 7,0                    | 1,42                       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów *Global Retail Theft Barometer* za lata 2007–2011 oraz 2012–2013, 2013–2014 i 2014–2015.

Z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem, w tym delegowania zadań z zakresu zapobiegania stratom – dzieli się je na dwie grupy:

- straty intencjonalne (kradzieże pracownicze, kradzieże dokonywane przez klientów oraz oszustwa dostawców) – będące pochodną popełniania czynów zabronionych pod groźbą kary (wykroczenia, przestępstwa),
- straty operacyjne (pomyłki wewnętrzne) – będące pochodną błędów w zarządzaniu zapasami, pomyłek w logistycznych systemach informatycznych itp.

Opisany powyżej podział determinuje narzędzia, metody oraz możliwości zapobiegania stratom – niektóre z nich zostaną opisane w dalszej części artykułu.

### Możliwości i narzędzia zapobiegania stratom – wyniki badań

Jak wykazano w niniejszym artykule, wysokość strat w branży dóbr szybko rotujących stanowi dość istotną część obrotów. Sieci detaliczne rekompensują sobie poniesione straty poprzez podwyższanie cen towarów oferowanych do sprzedaży. Opisane działania bezpośrednio obciążają nabywcę i mogą mieć wpływ na poziom jego satysfakcji. Umiejętnie wdrażana polityka zapobiega-

<sup>34</sup> W roku 2012 nie publikowano raportu

nia stratom w sektorze FMCG ma na celu nie tylko bezpośrednie przeciwdziałanie powstawaniu strat, ale, jak wykazano powyżej, pośrednio oddziałuje na wymierną (niższe ceny) i niewymierną (satisfakcja z zakupów) wartość dla nabywcy. Badania przeprowadzone w 25 sieciach supermarketów na terenie Europy wykazały, iż średnia marża sieci w tym okresie wynosiła 3%, natomiast wysokość strat, kształtowała się w granicach 1,75% obrotu. Analizując powyższe dane stwierdzić należy, iż zmniejszenie wartości ubytków o połowę, spowodowałyby zwiększenie przeciętnego poziomu zysku z 3% do 3,88%, czyli o blisko jedna trzecią<sup>35</sup>. Tak stanowi teoria, natomiast należy zadać sobie pytanie: „co w przedmiotowej materii można zrobić w praktyce i jakie efekty można osiągnąć w tym zakresie”?

Z uwagi na ograniczoną objętość opracowania, jak również złożoność problematyki zapewnienia bezpieczeństwa (zapobiegania stratom) w łańcuchach dostaw sektora FMCG, autorzy artykułu przybliżą trzy kierunki działań z tego obszaru:

- wykorzystanie nowoczesnych technologii na przykładzie RFID,
- wpływ struktury i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- współpraca w łańcuchu dostaw.

W ostatnim okresie w łańcuchach dostaw nastąpił dynamiczny wzrost wykorzystania systemów dostępu informacji na odległość. Powszechnie stosowanymi systemami są m.in. kody kreskowe, których zastosowanie było rewolucją w identyfikacji towarów w łańcuchach dostaw. Nową wartość w nadzorze i kontroli przepływu towarów przyniosła technologia RFID (ang. *radio frequency identification*), która jest systemem kontroli przepływu towarów działającym na bazie zdalnego, realizowanego poprzez fale radiowe, odczytu i zapisu danych z wykorzystaniem układów elektronicznych zwanych tagami, które są przytwierdzone do nadzorowanych przedmiotów. W odróżnieniu od dotychczas stosowanych systemów identyfikacji, RFID daje nowe możliwości w tym zakresie, to jest<sup>36</sup>:

- zautomatyzowanie procesów, ponieważ odczyt nie wymaga działań operatora,
- znaczne przyspieszenie wprowadzania danych, szczególnie w przypadku dużej ilości obiektów/towarów,
- możliwość odczytu danych przez przeszkody, w szczególności poprzez opakowanie, oraz inne objekty,
- możliwość umieszczenia nośnika informacji bezpośrednio w produkcji lub w też jego opakowaniu,

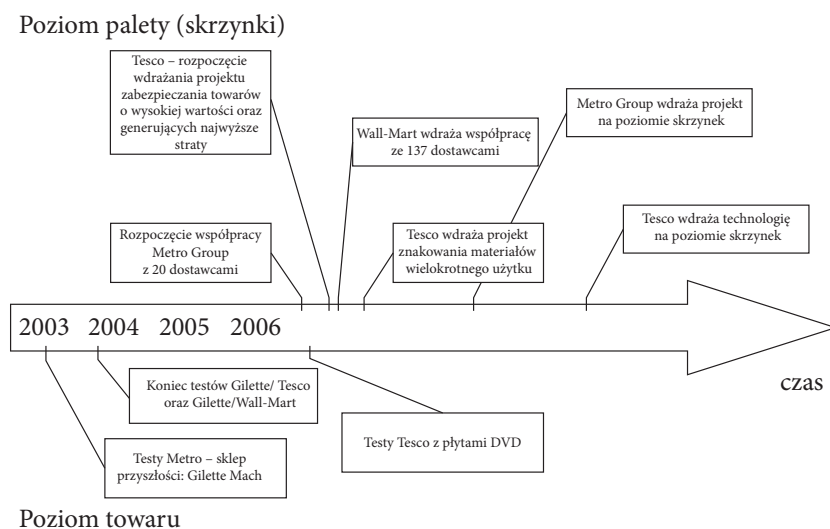
<sup>35</sup> A. Beck, P. Chapman, C. Peacock Shrinkage: *A Collaborative Approach To Reducing Stock Loss in The Supply Chain*, Efficient Consumer Response Europe, Brussels, Belgium, 2003.

<sup>36</sup> Więcej: <https://www.rfidpolska.pl/technologia-rfid-co-to-jest/> [dostęp: 20.10.2020]

– możliwość wielokrotnego zapisywania i dopisywania informacji do nośnika danych.

Historię (początki) wdrażania technologii RFID w łańcuchach dostaw FMCG pokazano na rysunku 3:

Rys. 3. Historia wdrażania RFID



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.future-store.org](http://www.future-store.org), [www.rfidjournal.com](http://www.rfidjournal.com), [www.tesco.com/radiobarcode](http://www.tesco.com/radiobarcode) [dostęp: 10.05.2016]

Jak wskazano na rys. 3, opisywana technologia, jako element synergetyczny łańcucha dostaw, jest obecnie wdrażana przez ogromne sieci handlowe sektora dóbr szybko-rotujących, są to m.in. Wal-Mart, Metro oraz Tesco. Wymienione sieci współpracują w tym zakresie w głównej mierze z Procter & Gamble oraz Gillette. Metro Group, jako pierwsza sieć handlowa, już w grudniu 2004 roku rozpoczęła szersze wprowadzanie elementów RFID wspólnie z 20 dostawcami. Początkowo identyfikacja dostaw za pomocą tej technologii realizowana była na poziomie palety, aby w końcowym efekcie wdrożyć system nadzoru i identyfikacji na poziomie wybranych towarów. Dane empiryczne (rezultaty) zastosowania technologii RFID w łańcuchu dostaw w zależności od funkcji usytuowania ogniwa badanego łańcuchu przedstawiają: tabela 2 – producent, tabela 3 – centrum dystrybucyjne, tabela 4 – sieć handlowa.

**Tab. 2.** Wybrane rezultaty zastosowania technologii RFID u producenta

| Założenia/Cele                               | Rezultaty                          |
|--|------------------------------------|
| Poprawa produktywności poprzez automatyzację | Poprawa o 18%                      |
| Zmniejszenie ilości „odpadów” w produkcji    | Zmniejszenie o 45%                 |
| Zmniejszenie zapasów                         | Zmniejszenie zapasów o 10 %        |
| Zmniejszenie błędów w zamówieniach           | Redukcja błędów o 50%              |
| Redukcja zniszczeń/zagubień mienia           | Zmniejszono o 40%                  |
| Poprawa satysfakcji klienta                  | Wzrost utrzymanych klientów o 1,5% |

Źródło: T. Pistello, *Shrinking the Supply Chain Expands the Return: The ROI of RFID in the Supply Chain*, An Alinean White Paper, 2006, s. 8.

**Tab. 3.** Wybrane rezultaty wdrożenia technologii RFID w centrum dystrybucyjnym

| Założenia/Cele                          | Rezultaty                       |
|---|---------------------------------|
| Redukcja poziomu zapasów                | Zmniejszono poziom zapasów o 5% |
| Zmniejszenie braków towaru „na półkach” | Zmniejszenie zjawiska o 8%      |
| Redukcja błędów w dostawach             | Zmniejszono błędy o 40 %        |

Źródło: T. Pistello, *Shrinking the Supply Chain Expands the Return: The ROI of RFID in the Supply Chain*, An Alinean White Paper, 2006, s. 11.

**Tab. 4.** Wybrane wyniki wdrożenia technologii RFID w sieciach handlowych

| Założenia/cele                        | Rezultaty                        |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| Zmniejszenie poziomu zapasów          | Redukcja zapasów o 15%           |
| Redukcja kosztów zarządzania zapasami | Zwiększono produktywność o 24%   |
| Zmniejszenie poziomu strat            | Zredukowano straty o 35%         |
| Redukcja błędów w kasach              | Zredukowano błędy w kasach o 10% |

Źródło: T. Pistello, *Shrinking the Supply Chain Expands the Return: The ROI of RFID in the Supply Chain*, An Alinean White Paper, 2006, s. 14.

Istotną przeszkodą szerokiego wykorzystania technologii RFID są: relatywnie wysoka cena oraz brak wypracowanych, międzynarodowych standardów z obszaru globalnego wdrożenia omawianego rozwiązania. Zaangażowanie się światowych gigantów z dziedziny produkcji i sprzedaży w bieżące wykorzystanie opisywanej technologii pozwala żywić nadzieję, że opisane niedogodności zostaną usunięte w dającym się przewidzieć przedziale czasowym, a RFID stanie się standardem zarządzania w łańcuchu dostaw.

Mając na uwadze zadania i specyfikę łańcucha dostaw, a przede wszystkim różnorodność podmiotów współpracujących dla wspólnego zapewnienia satysfakcji klienta stwierdzić należy, że warunkiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu w wykorzystaniu możliwości RFID jest współpraca wszystkich podmiotów określonego łańcucha w tym zakresie. Dla wykorzystania właściwości RFID niezbędne jest „zabezpieczenie” produktu na etapie jego wytwarzania (pakowania). Dodatkowo, realizacja tego przedsięwzięcia wymaga odpowiedniego przygotowania technicznego wszystkich elementów łańcucha dostaw (producenta, firm transportowych, sieci detalicznych) do właściwego „nadzorowania” stosowanej technologii. Podkreślić należy, iż elementem niezbędnym dla właściwego funkcjonowania systemu jest dostawca technologii RFID. Przedmiotowe współdziałanie nosi nazwę „zabezpieczanie źródłowe towarów” (*sourcetagging*) i biorą w nim udział wszyscy uczestnicy, przy czym „motorem napędowym” są sieci detaliczne jako wiodące ogniwa łańcucha dostaw.

Problematyka generowania strat jest zjawiskiem dynamicznym, przekraczającym granice poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz łańcucha dostaw. Jak wykazuje doświadczenie, podstawowym przedsięwzięciem mającym na celu minimalizowanie ubytków w opisywanym sektorze jest współpraca pomiędzy wszystkimi elementami tej branży. Przeprowadzone badania wykazały, że kluczową rolę w ograniczaniu ubytków, zarówno u producentów jak też w sieciach detalicznych, odgrywają komórki bezpieczeństwa i zapobiegania stratom oraz jednostki odpowiedzialne za audyt wewnętrzny, jak również ich „umocowanie” w strukturze przedsiębiorstwa (sposób raportowania)<sup>37</sup>. Zależności te pokazano w tabeli 5.

<sup>37</sup> A Beck, C Bilby, and P Chapman.: *Tackling Shrinkage in the Fast Moving Consumer Goods Supply Chain: Developing a Methodology*; Security Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 61–75, 2003; A Beck, C Bilby and P Chapman: *Shrinkage in Europe: Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*; Security Journal, Vol. 15, No. 4, s. 25–39, 2002.

**Tab. 5.** Wpływ działań komórek audytu oraz bezpieczeństwa i zapobiegania stratom na wysokość strat w wybranym elemencie łańcucha dostaw.

| Jednostka organizacyjna/funkcja  | Sieci detaliczne<br>(straty % obrotu) | Producenci<br>(straty % obrotu) |
|--|---------------------------------------|---------------------------------|
| Komórka bezpieczeństwa i zapobiegania stratom w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa |                                       |                                 |
| Tak  | 1,37                                  | 0,38                            |
| Nie  | 1,86                                  | 0,75                            |
| Raportowanie do Rady Dyrektorów  |                                       |                                 |
| Tak  | 1,27                                  | 0,04                            |
| Nie  | 1,47                                  | 0,64                            |
| Komórka audytu w strukturze organizacyjnej firmy   |                                       |                                 |
| Tak  | 1,64                                  | 0,42                            |
| Nie  | 2,69                                  | 0,92                            |
| Raportowanie do Rady Dyrektorów  |                                       |                                 |
| Tak  | 1,59                                  | 0,39                            |
| Nie  | 2,10                                  | 0,52                            |

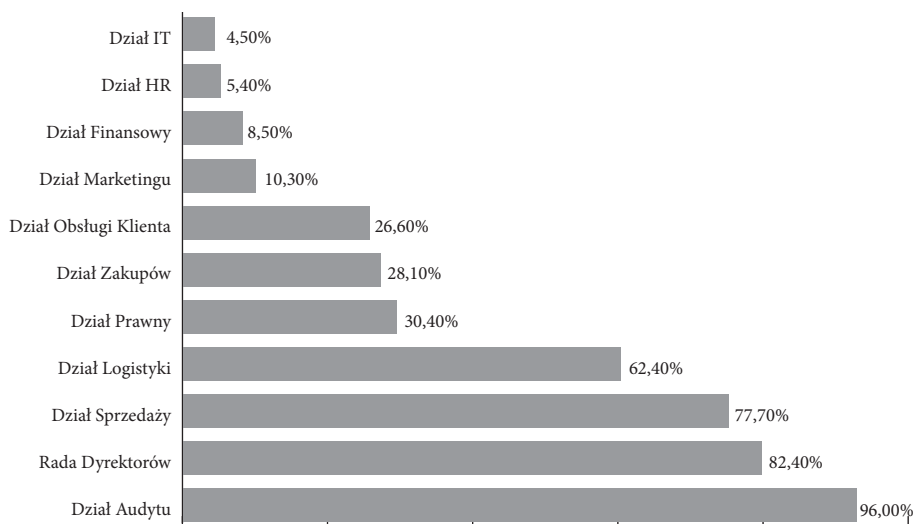
Źródło: A. Beck, C. Bilby, P. Chapman.: *Shrinkage in Europe: Stock Loss in the Fast Moving Consumer, Goods Sector*; Security Journal, Vol. 15, No. 4, 2002, s. 35.

Analizując przedstawione dane, stwierdzić należy, iż w sieciach detalicznych branży FMCG posiadających w swoich strukturach komórki zapobiegania stratom, poziom ubytków jest niższy o 27%. Ich wskaźnik strat wynosił bowiem 1,37% w porównaniu do 1,86% w podmiotach bez analogicznej komórki organizacyjnej. Podobne zależności stwierdzono u producentów tej samej branży. W przedsiębiorstwach mających w swoim składzie wyspecjalizowaną komórkę zapobiegania stratom, stwierdzono poziom ubytków niższy o blisko 50% w porównaniu do analogicznych podmiotów bez takiej komórki. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż sieci detaliczne wspomagające swoje działania komórkami audytu wewnętrznego, wykazują straty o 39% niższe od przedsiębiorstw nie posiadających takich elementów organizacyjnych, natomiast w przypadku producentów opisywane różnice mogą być jeszcze większe. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż skuteczność w/w departamentów w przeciwdziałaniu generowaniu ubytków zdeterminowana jest dodatkowo możliwością bezpośredniego raportowania o wynikach ich działań do osób funkcyjnych sieci FMCG.



Badania przeprowadzone przez autorów artykułu<sup>38</sup> wskazują, że przedsiębiorstwa osiągające dobre rezultaty w zapewnieniu bezpieczeństwa oraz redukcji strat, wspierają aktywności działów bezpieczeństwa i zapobiegania stratom, działaniami innych komórek organizacyjnych firmy. Zaangażowanie poszczególnych działów łańcucha dostaw wiodącego w minimalizacji strat, w politykę bezpieczeństwa i zapobiegania stratom przedstawia rysunek 4.

**Rys. 4.** Zaangażowanie komórek organizacyjnych (z wyłączeniem pionu zapobiegania stratom) łańcucha dostaw (lidera redukcji strat) w przedsiębiorstwa z zakresu bezpieczeństwa i zapobiegania stratom.



Źródło: badania własne.

Jak wynika z przedmiotowego rysunku, najwyższy udział w zapobieganiu stratom w badanym łańcuchu dostaw (powyżej 50%) mają komórki audytu, rada dyrektorów/zarząd, dział sprzedaży oraz logistyki.

Innym przedsiębiorstwem mającym realny wpływ na zmniejszanie ubytków w branży dóbr szybkorotujących, a przez to zwiększenie wartości dla klienta, jest współpraca pomiędzy podmiotami łańcucha dostaw. Podstawą takiego współdziałania jest opracowanie korporacyjnej polityki zapobiegania stratom i wdrożenie przedsięwzięć z tego zakresu. Przedsięwzięcia tego typu, realizowane w ramach badanego łańcucha dostaw (lidera redukcji strat) oraz ocena ich skuteczności zostały przedstawione w tabeli 6.

<sup>38</sup> Badania prowadzone w jednym z największych łańcuchów dostaw sektora FMCG na świecie.

**Tab. 6.** Przedsięwzięcia realizowane w ramach współpracy w zapobieganiu stratom w badanym łańcuchu dostaw oraz ocena ich efektywności

| Przedsięwzięcia realizowane w ramach współpracy w łańcuchu dostaw      | Sposób realizacji |           | Ocena przedsięwzięcia, jako efektywnego (% odpowiedzi) |
|--|-------------------|-----------|--|
|  | Wdrożone          | Planowane |  |
| Zapewnienie poprawy widoczności zapasów                                | 23,60%            | 62,00%    | 37,94%   |
| Opracowanie wspólnych procedur bezpieczeństwa                          | 55,80%            | 0,00%     | 39,28%   |
| Wspólne planowanie i wdrażanie programów ograniczania strat            | 23,20%            | 33,90%    | 35,71%   |
| Wymiana informacji o okolicznościach determinujących generowanie strat | 26,70%            | 73,20%    | 12,50%   |
| Wzajemne szkolenia z zakresu zapobiegania stratom                      | 9,80%             | 10,70%    | 12,50%   |
| Efektywna obsługa klienta (ECR)  | 0,89%             | 15,17%    | 0,00%  |
| Wspólne planowanie, przewidywanie i uzupełnianie zapasów (CPFR)        | 0,00%             | 11,60%    | 0,00%  |
| Wspólna kontrola zapasów   | 3,12%             | 10,70%    | 0,89%  |

Źródło: badania własne.

Jak wynika z danych zgromadzonych w tabeli 6, w ramach współpracy w badanym łańcuchu dostaw prawie 56% respondentów wdrożyło przedsięwzięcia w zakresie opracowania wspólnych procedur bezpieczeństwa. Przedmiotowe przedsięwzięcie jest oceniane przez blisko 40% respondentów jako bardzo efektywne. Blisko 27% respondentów współdziała w zakresie wymiany informacji o okolicznościach determinujących generowanie strat, natomiast 73% badanych zamierza wdrożyć wspomniany element w najbliższym czasie. Efektywność wymiany informacji oceniana jest jako wysoka jedynie przez blisko 13% respondentów, natomiast zainteresowanie wprowadzeniem tego przedsięwzięcia wynika z niskich kosztów realizacji. Wśród podmiotów badanego łańcucha blisko 24% wdrożyło rozwiązania mające na celu poprawienie widoczności zapasów, a 62% badanych zamierza wdrożyć przedmiotowe przedsięwzięcie. Jest efektywność jako wysoka ocenia prawie 38% ankietowanych. Około 23% respondentów wskazało wprowadzenie wspólnego planowania i wdrażanie programów ograniczania strat. Pomimo wysokiej oceny jego

efektywności (prawie 36% badanych), jedynie 34% respondentów planuje wdrożenie wspomnianego przedsięwzięcia. Spowodowane jest to wysokimi kosztami realizacji. Na podkreślenie zasługuje fakt, że z punktu widzenia respondentów (osoby odpowiedzialne za zapobieganie stratom) wspólne planowanie, przewidywanie i uzupełnianie zapasów oraz efektywna obsługa klienta nie są postrzegane jako istotne elementy zapobiegania stratom, dodatkowo wspomniane osoby nie biorą udziału w realizacji opisanych zamierzeń.

Dla udowodnienia przedstawionej hipotezy, iż właściwie zaplanowana i wdrożona polityka zapobiegania stratom pomiędzy elementami łańcucha dostaw FMCG może przynieść wymierne efekty, m. in. poprzez zwiększenie wartości dla klienta wyrażonej w zwiększeniu sprzedaży, prezentuję wyniki współdziałania podjętego w tym zakresie pomiędzy TESCO i Gillette na Węgrzech<sup>39</sup>.

Przedmiotem współdziałania pomiędzy wymienionymi podmiotami było ograniczenie strat spowodowanych masowymi kradzieżami produktów Gillette Mach 3 w sklepach sieci TESCO na Węgrzech. Dramatyczne rozmiary opisywanego zjawiska spowodowały ograniczenie otwartej sprzedaży przedmiotowego asortymentu poprzez „zdjęcie” go z półek sklepowych. Powyższe działania nie zapobiegały dalszemu generowaniu strat, a dodatkowo spowodowały zmniejszenia sprzedaży opisywanego towaru. Mając powyższe na uwadze, kierownictwo TESCO podjęło decyzję o zaprzestaniu sprzedaży Gillette Mach 3, jeśli sytuacja nie ulegnie zmianie. Opisywane zjawisko wywołało potrzebę podjęcia działań zapobiegawczych, w których brali udział przedstawiciele producenta oraz sprzedawcy. Rezultaty wdrożonego programu zapobiegania stratom obrazuje tabela 7.

**Tab. 7.** Efekty współdziałania pomiędzy TESCO, a Gillette w zakresie zapobiegania stratom

| Kryteria              | Efekty |
|-----------------------|--------|
| Zmniejszenie strat    | 74%    |
| Zwiększenie sprzedaży | 288%   |

Źródło: A. Beck, C. Chapman, C. Peacock. *Shrinkage: A Collaborative Approach To Reducing Stock Loss in The Supply Chain*, Efficient Consumer Response Europe, Brussels, Belgium, 2003.

Opisywane wyżej działania nie były akcjami jednostkowymi. Wiele innych podmiotów sektora FMCG również podejmowało wspólne działania zmierza-

<sup>39</sup> Więcej: A. Beck, P. Chapman, C. Peacock. *Shrinkage: A Collaborative Approach To Reducing Stock Loss in The Supply Chain*, Efficient Consumer Response Europe, Brussels, Belgium, 2003.

jące do zmniejszenia strat oraz zwiększenia wartości nabywcy (poprawę sprzedaży). Ich rezultaty obrazuje tabela 8.

**Tab. 8.** Efekty współdziałania pomiędzy różnymi podmiotami łańcucha dostaw w zakresie zapobiegania stratom

| Detalista   | Dostawca | Produkt              | Państwo    | Rezultaty   |
|-------------|----------|----------------------|------------|---|
| Sainsbury's | Industry | Alkohole             | UK         | Zmniejszenie strat o 40%<br>Zwiększenie sprzedaży o 12% |
| Sonae       | Colgate  | Środki higieny       | Portugalia | Zmniejszenie strat o 29%                                |
| Wickes      | GET      | Artykuły elektryczne | UK         | Zmniejszenie strat o 7%                                 |
| Ulmer       | Gillette | Nożyki od golenia    | Portugalia | Zmniejszenie strat o 78%<br>Zwiększenie sprzedaży o 55% |
| Feira Nova  | Danone   | Jogurty              | Portugalia | Zmniejszenie strat o 46%                                |
| Ahold       | Sokołów  | Wędliny              | Polska     | Zmniejszenie strat o 43%                                |

Źródło: Materiały z konferencji: Tackling Shrinkage to Improve Your Bottom Line, ECR Europe Annual Congers, Brussels, May 2004.

Rezultaty współdziałania przedsiębiorstw w obszarze zarządzania bezpieczeństwem w łańcuchach dostaw sektora FMCG wskazane w tabeli 7 dowodzą, że właściwie zaplanowane i wdrożone przedsięwzięcia z tego zakresu przynoszą wymierne korzyści wszystkim uczestnikom takiego łańcucha, bez względu na to, jaki produkt jest poddany procedurze zapobiegania stratom.

### Zakończenie

Przedstawione powyżej wyniki badań dokumentują ogromną złożoność problematyki wybranego obszaru zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie. Dają także podstawy do dalszych przemyśleń oraz podjęcia i rozwijania kolejnych badań. Stanowią wystarczającą przesłankę potwierdzającą potrzebę kształcenia umiejętności i kompetencji w wyjątkowym obszarze aktywności menedżerskiej. Mogą stanowić również inspirację dla badań nad zarządzaniem bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie. Dotyczy to bowiem wyjątkowej egzystencjalnej wartości dla bytu człowieka.

## Literatura

1. Bamfieldn J. *Global Retail Theft Barometer* za lata 2007–2011 oraz 2012–2013, 2013–2014 i 2014–2015.
2. Beck A., Bilby C., Chapman P. *Tackling Shrinkage in the Fast Moving Consumer Goods Supply Chain: Developing a Methodology*; *Security Journal*, Vol. 16, No. 2, 2003.
3. Beck A., Bilby C., Chapman P. *Shrinkage in Europe: Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*; *Security Journal*, Vol. 15, No. 4, s. 25–39, 2002.
4. Beck A., Chapman P., Peacock C. *Shrinkage: A Collaborative Approach To Reducing Stock Loss in The Supply Chain*, Efficient Consumer Response Europe, Brussels, Belgium, 2003.
5. Beck A. *Shrinkage in Europe 2004: A Survey of Stock Loss in the Fast Moving Consumer Goods Sector*, Efficient Consumer Response in Europe, Belgium, Brussels 2004.
6. Cabric M. *Corporate Security Management Challenges, Risks and Strategies*, Butterworth-Heinemann 2015.
7. Christopher M. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, 2000.
8. Ciesielski M. *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009.
9. Cooper M.C., Ellram L.M. *Characteristics of Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy* [w:] *International Journal of Logistics Management*, 1993, Vol. 4, No, 2.
10. Coyle J.J., Bardi E.J. Langley C.J. Jr. *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
11. Crump J. *Corporate Security Intelligence and Strategic Decision Making*, s. 8, CRC Press, Taylor & Francis Group 2015.
12. Fertisch M. *Słownik terminologii logistycznej*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, 2006.
13. Gruen T.W, Corsten, D.S. Bharadwaj S. *Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses*, Grocery Manufacturers of America, The Food Marketing Institute and CIES, 2002.
14. Hollinger R.C., Davis J.L. *National Retail Security Survey*, Department of Sociology and the Center for Studies in Criminology and Law, University of Florida, 2002.
15. Kaczmarek T.T. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006.
16. Lightburn A. *Unsalables Benchmark Report*, Joint Industry Unsaleables Steering Committee, Food Distributors International, Food Marketing Institute and Grocery Manufacturers of America 2002.

17. Masuda M. , *Displacement vs Diffusions of Benefits and the Reduction of Inventory Losses in a Retail Environment*, "Security Journal", Vol. 3, No. 3, 1992, s. 131–6.
18. Materiały z konferencji: Tackling Shrinkage to Improve Your Bottom Line, ECR Europe Annual Congers, Brussels, May 2004.
19. Picincu A. *What is Corporate Security?* źródło: <https://bizfluent.com/info-8057178-corporate-security.html> [dostęp: 17.05. 2020].
20. Pistello T. *Shrinking the Supply Chain Expands the Return: The ROI of RFID in the Supply Chain*, An Alinean White Paper, 2006.
21. Purpura P. *Security and Loss Prevention an Introduction*, Fourth Edition, Butterworth – Heinemann, 2002.
22. Raman A. *Retail Data Quality: Evidence, Causes, Costs and Fixes*, Technology in Society, 2000, No 22.
23. Sierpińska M., Jachna T. *Ocena przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa 1998.
24. Stańczyk J., *Formułowanie kategorii pojęciowej bezpieczeństwa*, FNCE, Poznań, 2017.
25. Sullivan M. Vince C., Deloitte & Touche, *How Much are you Losing to Paper Shrink*, „Loss Prevention Magazine”, January/February 2002.
26. Svensson G. *A Conceptual Framework for the Analysis of Vulnerability in Firms' Inbound and Outbound Logistics Flows*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, no 32.
27. Vaughan E.J. *Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1997.
28. Waters D. *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*, Kogan Page Publishers, 2007.

### **Selected aspects of the security management in the FMCG supply chain**

**Summary:** The aim of the article is to characterize selected aspects of the security management in the supply chain in terms of the loss prevention in the FMCG sector. The authors explain the essence of supply chain management, pinpoint key elements of security as well as the specificity of risk in the supply chain. The article defines the concept and classification of losses as well as selected methods of loss prevention in the FMCG sector.

**Keywords:** FMCG, loss prevention, risk, security, supply chain.

Translated by Janusz Liber

Paweł Skotny<sup>1</sup>, Kazimierz W. Krupa<sup>2</sup>, Joanna Sepioło<sup>3</sup>

## Rozwiązania ekonomii menedżerskiej – zarządzanie konfliktami (case study)

**Streszczenie:** Współczesna ekonomia menedżerska wykorzystuje zazwyczaj wyrafinowane narzędzia w badaniu rezultatów nowoczesnego zarządzania. Celem tekstu jest prezentacja konfliktów w podmiotach zorganizowanych oraz przedstawienie technik ich rozwiązywania. Opracowanie zawiera wyniki badań<sup>4</sup> zrealizowanych w przedsiębiorstwie średniej wielkości. Badana Firma V Polska S.A. jest cenionym w środowisku biznesowym producentem wyrobów rynkowych.

**Słowa kluczowe:** ekonomia menedżerska, zarządzanie konfliktem, gospodarka cyfrowa

### **Ekonomia menedżerska**

Ekonomia menedżerska (EM), szczególnie w realiach Industry 4.0, dotyczy zastosowania teorii ekonomii i metod nauk operacyjnych do analizy problemów decyzyjnych napotykanym przez firmy biznesowe. Pierwszym i najważniejszym zagadnieniem, przed którym stoi taka firma, jest wybór produktu, który ma zostać wytworzony, lub usługi, która ma być świadczona<sup>5</sup>. Oprócz klasycznej teorii ekonomicznej, Managerial Economics (ME) w dużym stopniu opiera się na naukach operacyjnych w zakresie technik stosowanych przy podejmowaniu decyzji, wykorzystywanych szczególnie w podejmowaniu decyzji biznesowych. Są to techniki optymalizacji – głównie rachunek różniczkowy i programowanie matematyczne – wykorzystywane do analizy alternatywnych kierunków działania i oceny uzyskanych wyników, tak, aby wybrana została

<sup>1</sup> Doc. dr Paweł Skotny Uniwersytet w Drohobyczu

<sup>2</sup> Prof. PL dr hab. inż. Kazimierz W. Krupa PWSZ Krosno

<sup>3</sup> Dr Joanna Sepioło, ekspertka Knowledge Innovation Center PUZ

<sup>4</sup> Empiryczne badania i opracowanie wyników wykonała M. Kępanowska w marcu 2020 roku.

<sup>5</sup> Samuelson W.F., Marks S.G. *Ekonomia menedżerska*. PWE 2009

najlepsza alternatywa, która pomaga w skutecznym osiągnięciu celu<sup>6</sup>. Oprócz technik optymalizacji, metod estymacji statystycznej, wybranych rozwiązań teorii gier metody operacyjne są szeroko stosowane w ekonomii menedżerskiej do opracowywania reguł decyzyjnych, które mogą pomóc CEO w osiągnięciu celów firmy<sup>7</sup>. Można jednak zauważyć, że wybrane techniki nauk decyzyjnych (EM) stały się teraz częścią współczesnej teorii ekonomii tj. drgającej ekonomii. Rola ekonomii menedżerskiej i nauk operacyjnych w podejmowaniu decyzji zarządczych jest stargetowa<sup>8</sup>. Podsumowując, ekonomia menedżerska odnosi się do zastosowania teorii ekonomii i metod nauk decyzyjnych w celu znalezienia optymalnego rozwiązania różnych zasadniczych problemów napotykanym przez menedżerów firm biznesowych<sup>9</sup>. Należy zauważyć, że ekonomia menedżerska pełni zarówno rolę opisową, jak i nakazową (*Managerial Economics: Principles and Worldwide Applications*), gdyż nie tylko skutecznie wyjaśnia, w jaki sposób różne siły ekonomiczne wpływają na działanie firmy, ale także przewiduje konsekwencje podejmowanych przez nią decyzji (*Management and Production Engineering Review*). Oprócz tego ekonomia menedżerska określa zasady usprawnienia procesu decyzyjnego przez firmy lub ich menedżerów, w celu skutecznego osiągnięcia topowych rezultatów.

Należy zauważyć, że *Managerial Economics* dotyczy nie tylko firm prywatnych, ale także organów użyteczności publicznej<sup>10</sup>. Ponadto technika, podejście lub sposób myślenia o ekonomii menedżerskiej mogą być również z zyskiem stosowane w organizacjach non-profit, takich jak samorządy terytorialne, uniwersytety. Wynika to z faktu, że menedżerowie wszystkich typów organizacji napotykają podobne problemy (kultura menedżerska). W ciągu ostatnich około trzydziestu lat znaczenie ekonomii menedżerskiej gwałtownie wzrosło, ponieważ coraz częściej zdajemy sobie sprawę, że teoria ekonomiczna oraz jej metody i koncepcje mogą być wykorzystywane przez CEO do skutecznego osiągnięcia pożądanym celów firmy.

Ekonomia menedżerska zwykle implementuje dziś koncepcje teorii ekonomicznych dla naukowych ram analizy problemów związanych z podejmowaniem decyzji biznesowych<sup>11</sup>. Z drugiej strony nauki operacyjne zapewniają narzędzia i techniki do konstruowania modeli decyzyjnych oraz do oceny skutków i wyników alternatywnych kierunków działania (tj. alternatywnych strategii biznesowych). Współczesna ekonomia menedżerska skutecznie wy-

<sup>6</sup> Perloff J.M., Brander J.A. *Managerial Economics and Strategy*. (2nd Edition) (The Pearson Series in Economics). 2016

<sup>7</sup> Koźmiński A.K. *Wyobrażenia ekonomiczne*. Poltex. 2016

<sup>8</sup> Samuelson W.F., Marks S.G. *Managerial Economics*. 2014

<sup>9</sup> *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* t I i II. Red. R. Knosala. PTZP 2018

<sup>10</sup> Luke M. Froebb, Brian T. McCann *Ekonomia menedżerska*. PWE 2011

<sup>11</sup> Baye M. Prince J. *Managerial Economics & Business Strategy*. Mcgraw-hill Series Economic. 2016



korzysta obecnie techniki optymalizacji, w tym rachunek różniczkowy, metody liniowe (Simplex) i inne rodzaje programowania matematycznego do wyznaczania reguł decyzyjnych, które służą menedżerom do osiągnięcia celów biznesowych. Pomagają im w tych optymalizacjach już inteligentne systemy informatyczne. Inne narzędzia statystyczne są wykorzystywane do oszacowania związku między ważnymi zmiennymi, które ułatwiają podejmowanie decyzji. Poza tym techniki prognozowania w naukach decyzyjnych są również szeroko stosowane w ekonomii przedsiębiorstw. Ponieważ większość decyzji biznesowych wymaga prognozowania przyszłego popytu i zysków z inwestycji kapitałowych, techniki prognozowania odgrywają więc zwykle stargetową rolę w podejmowaniu decyzji zarządczych<sup>12</sup>.

### Wybrane źródła konfliktu

Realia zarządzania w gospodarce cyfrowej są ciągle zmieniane i wymagają odpowiednich, adekwatnych odpowiedzi od CEO oraz właściwych zachowań od personelu np. inżynierów 4.0. Topowe rynkowe rezultaty wspomaga już obecnie Industry 4.0., który, według ekspertów, jest czwartą rewolucją przemysłową. Dziś polega ona na integracji systemów oraz tworzeniu sieci i „łączeniu” ludzi z maszynami, a także urządzeniami sterowania cyfrowego, szeroko wykorzystującymi Internet i inteligentne technologie informacyjne (inżynieria zarządzania<sup>13</sup>). Wymaga on jednak nowych kompetencji menedżerskich od operacyjnych CEO (wielu ekspertów definiuje nawet cechy Inżyniera 4.0<sup>14</sup>). Wymaga jednak także innych kompetencji i sposobów reagowania na wyzwania i napięcia od wszystkich pracowników podmiotów zorganizowanych.

Wszystkie obszary aktywności biznesowej współczesnych firm gospodarki cyfrowej, w których mogą pojawiać się konflikty, nie są szczególnie trudne do zidentyfikowania. Wynika to przede wszystkim z tego, że konflikty kształtują się wszędzie tam, gdzie występują określone relacje społeczne. Natomiast zdecydowanie trudniej jest określić źródła konfliktów<sup>15</sup>. Zwykle bowiem cechują się one dużą różnorodnością, a mogą być rozpoznawane poprzez określoną kategorię czynników mieszczących determinanty, przyczyny i przesłanki, a także w kontekstach:

<sup>12</sup> Dutta N. *Business Decision-Making Problems (With Diagram)* <http://www.economicdiscussion.net/business/business-decision-making-problems-with-diagram/6091>

<sup>13</sup> Więcej w: *Inżynieria zarządzania*. Cz I. red. R. Knosala. PWN 2019 oraz *Inżynieria zarządzania*. Cz II. red. R. Knosala. PWN 2020

<sup>14</sup> Zobacz również: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Zarządzanie i strategia*. red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz. PWE 2012

<sup>15</sup> Wyrzykowska B., Karbowski K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009. s. 166.

- społecznych,
- politycznych,
- kulturowych,
- ekonomicznych,
- cywilizacyjnych,
- ideologicznych.

Niezależnie od tego, czy konflikty są konsekwencją „starcia” jednostek, czy też pokłosem stosunków międzynarodowych, zachowania w ich toku wynikają z reakcji człowieka, poznawanych w ich aspektach elementarnych w obszarze psychologii i socjologii, historii, religioznawstwa, ekonomii, antropologii kulturowej, a także innych nauk badających w sposób szczegółowy różne aspekty interakcji między ludźmi<sup>16</sup>.

K. Wajszczyk i M. Tomczak potwierdzają, że istnieje wiele różnych źródeł sytuacji konfliktowych. Po pierwsze, jest to nierówny podział zasobów, przywilejów czy też zajmowanych pozycji społecznych (lub też występowanie niezwykle rzadkich zasobów, preferencji), co skutkuje konfliktem interesów. Po drugie, jest to masowa mobilizacja nie elit do prowadzenia konfliktu, która spowodowana jest „erozją” kultury menedżerskiej lub kryzysem w państwie<sup>17</sup>. Po trzecie, źródłem konfliktu jest poczucie pokrzywdzenia, które może wynikać z niesprawiedliwego podziału dóbr. Po czwarte, jest to utrata prawomocności przez obowiązujący system nierówności, która skutkuje pobudzeniem emocjonalnym osób zaangażowanych w istniejący już system. Kolejno, źródłem konfliktu jest niejasność celów, jakie dane społeczeństwo stawia przed jednostkami. Obecnie, w dobie rosnącej globalizacji, ludzie nie zawsze wiedzą, do czego powinni tak naprawdę dążyć i co jest warte ich dążeń. Po szóste, są to obawy przed szybko rosnącą odpowiedzialnością. Wiele osób boi się odpowiedzialności i unika jej z obawy przed ewentualnymi sankcjami, często niezwykle dotkliwymi. I wreszcie, źródłem konfliktu jest zmuszanie do działania grupy nadrzędnej. W tej sytuacji grupa podporządkowana zmusza do działania grupę nadrzędną. Jest to również niezdolność jednostek do wyrzeczeń. Ludzie nie chcą rezygnować z istotnych wartości oraz uzyskanych różnego typu przywilejów i dóbr<sup>18</sup>. Zwykle bowiem ich zasadniczym celem jest określona społecznie klasyczna długowieczność.

<sup>16</sup> Banaszewski B. *Źródła kryzysów i konfliktów. Czynniki endogenne i egzogenne warunkujące kryzysy oraz konflikty w relacjach społecznych i politycznych współczesnego świata*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 75.

<sup>17</sup> *Zarządzanie wartością klienta*. red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski. Poltex 2018

<sup>18</sup> Wajszczyk K., Tomczak M., *Konflikt w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, pod red. M. Tomczaka, B. Krawczyk-Bryłki. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2017. s. 151–152.

Biorąc pod uwagę różny sposób podejścia do zjawiska konfliktu, metody rozwiązywania można podzielić na dwie główne grupy: tradycyjne i nowoczesne. Podział ten został przedstawiony szczegółowo w tabeli 1.

**Tab. 1.** Podział metod rozwiązywania konfliktu

| Metody rozwiązywania konfliktu   |  |
|--|--|
| Metody tradycyjne  | Metody nowoczesne  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ucieczka, unikanie, odwlekanie</li> <li style="padding-left: 20px;">- Eliminowanie</li> <li style="padding-left: 20px;">- Wymuszanie</li> <li>- Łagodzenie i kompromis</li> <li>- Restrukturyzacja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocjacje</li> <li>- Konfrontacje</li> <li>- Mediacje</li> <li>- Arbitraż</li> <li>- Stymulowanie</li> </ul> |

Źródło: E. Roszkowska, *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 48–50.

### Konflikty, techniki ich rozwiązywania – prezentacja wyników zrealizowanych badań empirycznych

Respondenci badań odpowiadali na kilkadziesiąt pytań, z których 18 było szczegółowych, dotyczących problematyki konfliktów w firmie V Polska S.A. Pytania dotyczyły ich natury, źródła powstawania i technik rozwiązywania. Pytanie 1 ankiety związane było ze wskazaniem przez respondentów definicji, która w najlepszy sposób określa, czym jest konflikt w organizacji. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

**Tab. 2.** Definicja konfliktu w organizacji zdaniem ankietowanych

| Definicja konfliktu w organizacji                             | Liczba osób | Procentowo  |
|---|-------------|-------------|
| Sprzeczność interesów, poglądów, opinii, oczekiwań i wartości | 20          | 66,7%       |
| Ostra niemożność wspólnego działania                          | 3           | 10,0%       |
| Sytuacja stresowa   | 7           | 23,3%       |
| <b>RAZEM</b>  | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że najczęściej ankietowanych (66,7%) było zdania, iż konflikt w organizacji to sprzeczność interesów, poglądów, opinii, oczekiwań i wartości. 23,3 % badanych osób uznało konflikt w firmie za sytuację stresową, a pozostałe 10,0% – za ostrą niemożność wspólnego działania.

Następne pytanie ankiety dotyczyło określenia przez respondentów słów, które najtrafniej definiowałyby konflikt w firmie. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

**Tab. 3.** Słowa najtrafniej definiujące konflikt w firmie zdaniem ankietowanych

| Słowa definiujące konflikt w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Ambicje                             | 3           | 10,0%       |
| Dominacja                           | 2           | 6,6%        |
| Motywacja                           | 1           | 3,3%        |
| Stres                               | 13          | 43,5%       |
| Awans                               | 3           | 10,0%       |
| Władza                              | 3           | 10,0%       |
| Pieniądze                           | 3           | 10,0%       |
| Inne słowa                          | 2           | 6,6%        |
| <b>RAZEM</b>                        | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Analizując dane przedstawione w tabeli 3 można stwierdzić, że ankietowani mieli różne opinie na temat słów, które najtrafniej definiują konflikt w firmie. Najwięcej z nich wskazało, że słowem tym jest stres. Odpowiedzi takiej udzieliło 43,5% całości badanych. Po 10% respondentów (łącznie 40%) uważało za te słowa: ambicje, awans, władze i pieniądze. Po 6,6% badanych (razem 13,2%) – dominację i inne słowa (spór, zatarg), a 3,3% – motywację.

W pytaniu 3 ankiety badane osoby zostały zapytane o swoje uczestnictwo w konfliktach w firmie V Polska S.A. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.

**Tab. 4.** Uczestnictwo ankietowanych w konfliktach w firmie V Polska S.A.

| Uczestnictwo w konfliktach w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Tak, często                         | 8           | 26,6%       |
| Tak, ale raczej rzadko              | 22          | 73,4%       |
| Nie                                 | 0           | 0%          |
| <b>RAZEM</b>                        | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że wszyscy ankietowani (100%) uczestniczyli w konfliktach w firmie V Polska S.A. Zdecydowana większość z nich (73,4%) uczestniczyła w tych konfliktach raczej rzadko, a pozostałe 26,6% – często.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło określenia przez respondentów częstotliwości konfliktów w swojej firmie. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 5.

**Tab. 5.** Częstotliwość konfliktów w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Częstotliwość konfliktów w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Kilka razy w miesiącu             | 8           | 26,6%       |
| Raz na miesiąc                    | 12          | 40,1%       |
| Raz na kilka miesięcy             | 10          | 33,3%       |
| Nigdy                             | 0           | 0%          |
| <b>RAZEM</b>                      | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z danych zaprezentowanych w tabeli 5 wynika, że ankietowani mieli różne opinie, co do częstotliwości konfliktów w firmie V Polska S.A., których byli

świadkami. Najwięcej z nich (40,1%) odpowiedziało, że byli świadkami konfliktów raz na miesiąc, 33,3% – raz na kilka miesięcy, a pozostałe 26,6% – kilka razy w miesiącu.

Pytanie 5 ankiety związane było z rodzajami konfliktów, które zdarzają się najczęściej w firmie V Polska S.A. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tabeli 6.

**Tab. 6.** Rodzaje konfliktów zdarzających się najczęściej w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Rodzaje konfliktów w firmie               | Liczba osób | Procentowo  |
|---|-------------|-------------|
| Podwładny – kierownik                     | 8           | 26,6%       |
| Pomiędzy grupami                          | 2           | 6,6%        |
| Pomiędzy pracownikiem a grupą             | 17          | 56,8%       |
| Pomiędzy kierownikiem a grupą pracowników | 3           | 10,0%       |
| <b>RAZEM</b>                              | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z informacji przedstawionych w tabeli 6 wynika, że według ankietowanych konfliktami w firmie V Polska S.A. najczęściej zdarzały się następujące rodzaje konfliktów (w kolejności): pomiędzy pracownikiem a grupą (56,8%), podwładny – kierownik (26,6%), pomiędzy kierownikiem a grupą pracowników (10,0%) oraz pomiędzy grupami (6,6%).

Kolejną bardzo istotną kwestią badaną w ankiecie były cechy charakterystyczne dla konfliktów powstających w miejscu pracy respondentów. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 7.

**Tab. 7.** Cechy charakterystyczne dla konfliktów powstających w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Cechy charakterystyczne konfliktów w firmie | Liczba osób | Procentowo |
|---|-------------|------------|
| Ekonomiczny                                 | 6           | 20,0%      |
| Kulturowy                                   | 2           | 6,6%       |

| Cechy charakterystyczne konfliktów w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|---|-------------|-------------|
| Ideologiczny                                | 2           | 6,6%        |
| Łagodny                                     | 12          | 40,2%       |
| Ostry                                       | 2           | 6,6%        |
| Przypadkowy                                 | 3           | 10,0%       |
| Inne cechy                                  | 3           | 10,0%       |
| <b>RAZEM</b>                                | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z danych zaprezentowanych w tabeli 7 wynika, że cechami charakterystycznymi dla konfliktów powstających w miejscu pracy ankietowanych były przede wszystkim: łagodność (40,2%), ekonomiczność (20,0%) i przypadkowość (10,0%). Po 6,6% badanych osób (łącznie 19,8% całości) zaliczyło do tych cech: kulturowość, ideologiczność i ostrość. Pozostałe 10,0% respondentów było zdania, że cechami charakterystycznymi dla konfliktów powstających w firmie V Polska S.A. były jeszcze inne cechy, tzn. emocjonalność, izolacja i destrukcja.

W pytaniu 7 ankiety badane osoby zostały zapytane o znaczenie konfliktów występujących w firmie V Polska S.A. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 8.

**Tab. 8.** Znaczenie konfliktów występujących w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Postrzeżenie konfliktów występujących w firmie | Liczba osób | Procentowo     |
|--|-------------|----------------|
| Korzystne                                      | 3           | 10,0%          |
| Niekorzystne                                   | 25          | 83,4%          |
| Obojętne dla firmy                             | 2           | 6,6%           |
| <b>RAZEM</b>                                   | <b>30</b>   | <b>100,0 %</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Na podstawie informacji przedstawionych w tabeli 8 można stwierdzić, iż zdecydowana większość ankietowanych postrzegala konflikty występujące w firmie V Polska S.A. jako niekorzystne. Odpowiedzi takiej udzieliło aż 83,4% całości badanych. 10,0% respondentów postrzegalo te konflikty jako korzystne, a pozostałe 6,6% – jako obojętne dla tej firmy. Badani mają jednocześnie świadomość wielkoformatowego znaczenia generowanego obecnie przez nich śladu cyfrowego, który przyrasta w bardzo szybkim tempie. Może on generować negatywne skutki lecz jest on także jednak już interesująco aplikacyjnie wykorzystywany przez startupy, np. w tworzeniu żywych obrazów.

Kolejne istotne pytanie ankiety dotyczyło głównych przyczyn powstawania konfliktów w firmie V Polska S.A. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 9.

**Tab. 9.** Główne przyczyny powstawania konfliktów w firmie V Polska S.A. [zdaniem ankietowanych]

| Główne przyczyny powstawania konfliktów w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|--|-------------|-------------|
| Zły obieg informacji / zła komunikacja           | 6           | 20,0%       |
| Brak motywacji                                   | 1           | 3,3%        |
| Zła atmosfera pracy                              | 3           | 10,0%       |
| Złe nagradzanie / premiowanie pracowników        | 5           | 16,6%       |
| Złe warunki pracy                                | 2           | 6,6%        |
| Plotki   | 7           | 23,6%       |
| Rywalizacja / zazdrość                           | 4           | 13,3%       |
| Inne przyczyny                                   | 2           | 6,6%        |
| <b>RAZEM</b>                                     | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Analizując dane zaprezentowane w tabeli 9, można stwierdzić, że głównymi przyczynami powstawania konfliktów w firmie V Polska S.A. były według respondentów (w kolejności): plotki (23,6%), zły obieg informacji/zła komuni-



kacja (20,0%), złe nagradzanie / premiowanie pracowników (16,6%), rywalizacja / zazdrość (13,3%), zła atmosfera pracy (10,0%), złe warunki pracy (6,6%) oraz brak motywacji (3,3%). Pozostałe 6,6% badanych osób wskazało jeszcze inne przyczyny powstawania konfliktów w swojej firmie, którymi okazały się: podział zasobów i niezaspokojenie potrzeb.

Ważne pytanie 9 ankiety związane było ze wskazaniem przez ankietowanych osób lub podmiotów, które pomagały im w rozwiązywaniu konfliktów w firmie V Polska S.A. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 10.

**Tab. 10.** Osoby/podmioty pomagające ankietowanym w rozwiązywaniu konfliktów w firmie V Polska S.A.

| Osoby / podmioty pomagające w rozwiązywaniu konfliktów w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|---|-------------|-------------|
| Koledzy i koleżanki   | 15          | 50,0%       |
| Bezpośredni kierownik   | 7           | 23,5%       |
| Związki zawodowe  | 2           | 6,6%        |
| Kierownictwo firmy  | 2           | 6,6%        |
| Sam/a radzę sobie w konflikcie                                  | 4           | 13,3%       |
| <b>RAZEM</b>  | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z danych przedstawionych w tabeli 10 wynika, że w przypadku połowy respondentów (50,0%) w rozwiązywaniu konfliktów w firmie V Polska S.A. pomagali im koledzy i koleżanki z pracy. Dla 23,5% badanych osób konflikt rozwiązywał bezpośredni kierownik. Po 6,6% ankietowanych (łącznie 13,2%) uznało, iż podmiotami pomocnymi były wówczas związki zawodowe i kierownictwo tej firmy. Pozostałe 13,3% respondentów samo radziło sobie w konflikcie.

W następnym pytaniu (10) ankiety badane osoby zostały zapytane o to, czy w przypadku wystąpienia sytuacji konfliktowej kierownik koncentruje się raczej na sposobie rozwiązywania danego problemu, czy na pracownikach zaangażowanych w konflikt. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 11.

**Tab. 11.** Koncentracja kierownika raczej na sposobie rozwiązywania danego problemu, aniżeli na pracownikach zaangażowanych w konflikt w przypadku sytuacji konfliktowej w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Koncentracja kierownika raczej na sposobie rozwiązywania problemu, aniżeli na pracownikach zaangażowanych w konflikt | Liczba osób | Procentowo  |
|--|-------------|-------------|
| Zdecydowanie tak   | 2           | 6,6%        |
| Raczej tak   | 3           | 10,0%       |
| Zdecydowanie nie   | 1           | 3,3%        |
| Raczej nie   | 4           | 13,3%       |
| Trudno powiedzieć  | 20          | 66,8%       |
| <b>RAZEM</b>   | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 11 można odczytać, że aż 66,8% badanych osób nie miało własnego zdania co do tego, że kierownik w firmie V Polska S.A. koncentruje się raczej na sposobie rozwiązywania problemu, aniżeli na pracownikach zaangażowanych w konflikt w przypadku sytuacji konfliktowej. Osoby te zaznaczyły pozycję „trudno powiedzieć”. 13,3% respondentów uważało, że raczej nie koncentruje się on na tym, 10% – że raczej koncentruje się on tym, 6,6% – że zdecydowanie koncentruje się on na tym, a tylko 3,3% – że zdecydowanie nie koncentruje się on na tym.

Pytanie 11 ankiety dotyczyło form rozwiązywania konfliktów pracowniczych preferowanych przez kierowników w firmie V Polska S.A. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 12.

**Tab. 12.** Formy rozwiązywania konfliktów pracowniczych preferowanych przez kierowników w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Formy rozwiązywania konfliktów pracowniczych przez kierowników w firmie | Liczba osób | Procentowo |
|---|-------------|------------|
| Unikanie  | 3           | 10,0%      |
| Negocjacje  | 10          | 33,3%      |

| Formy rozwiązywania konfliktów pracowniczych przez kierowników w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|---|-------------|-------------|
| Odwlekanie  | 2           | 6,6%        |
| Interwencja trzeciej strony   | 2           | 6,6%        |
| Wymuszanie  | 1           | 3,3%        |
| Kompromis   | 12          | 40,2%       |
| <b>RAZEM</b>  | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z danych zaprezentowanych w tabeli 12 wynika, że zdaniem respondentów dwiema głównymi formami rozwiązywania konfliktów pracowniczych w firmie V Polska S.A. były: kompromis (40,2%) i negocjacje (33,3%). Na kolejnych miejscach znalazły się takie formy, jak: unikanie (10,0%), odwlekanie i interwencja trzeciej strony (po 6,6%, łącznie 13,2%) oraz wymuszanie (3,3%).

W kolejnym pytaniu ankiety badane osoby zostały zapytane o działania podejmowane w firmie V Polska S.A. w trakcie trwania konfliktu ze strony kierowników. Zebrane rezultaty zaprezentowano w tabeli 13.

**Tab. 13.** Działania podejmowane w firmie V Polska S.A. w trakcie trwania konfliktu ze strony kierowników zdaniem ankietowanych

| Działania podejmowane w firmie w trakcie trwania konfliktu ze strony kierowników | Liczba osób | Procentowo  |
|--|-------------|-------------|
| Natychmiastowa reakcja, próba wyjaśnienia konfliktu                              | 23          | 76,8%       |
| Wmieszanie osób trzecich   | 2           | 6,6%        |
| Ignorowanie  | 1           | 3,3%        |
| Narzucenie sposobu rozwiązania konfliktu   | 1           | 3,3%        |
| Wyciszenie konfliktu bez jego rozwiązania  | 3           | 10,0%       |
| <b>RAZEM</b>   | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Analizując informacje przedstawione w tabeli 13, można dostrzec, że zdecydowana większość respondentów (76,8%) uważała, że w trakcie trwania konfliktu w firmie V Polska S.A. kierownicy podejmowali natychmiastową reakcję i próbę wyjaśnienia konfliktu. 10,0% ankietowanych było zdania, że kierownicy w takiej sytuacji wyciszają konflikt bez jego rozwiązania, a 6,6% – że włączają w to osoby trzecie. Natomiast po 3,3% badanych osób (łącznie 6,6%) odpowiedziało, że kierownicy ignorują konflikt i narzucają sposób jego rozwiązania.

Pytanie 13 ankiety dotyczyło oceny umiejętności rozwiązywania konfliktów przez kierowników w firmie V Polska S.A. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 14.

**Tab. 14.** Ocena umiejętności rozwiązywania konfliktów przez kierowników w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Ocena umiejętności rozwiązywania konfliktów przez kierowników w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|--|-------------|-------------|
| Bardzo dobrze  | 6           | 20,0%       |
| Dobrze   | 18          | 60,1%       |
| Bardzo źle   | 1           | 3,3%        |
| Źle  | 3           | 10,0%       |
| Trudno powiedzieć  | 2           | 6,6%        |
| <b>RAZEM</b>   | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z danych zaprezentowanych w tabeli 14 wynika, że 60,1% ankietowanych oceniło dobrze umiejętności rozwiązywania konfliktów przez kierowników w firmie V Polska S.A. 20,0% badanych osób oceniło je bardzo dobrze, 10,0% – źle, a 3,3% – bardzo źle. Pozostałe 6,6% nie miało własnego zdania na ten właśnie temat.

W następnym pytaniu ankiety respondenci zostali zapytani o swoją najczęstszą reakcję w sytuacji konfliktu w firmie V Polska S.A. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 15.

**Tab. 15.** Najczęstsza reakcja ankietowanych w sytuacji konfliktu w firmie V Polska S.A.

| Najczęstsza reakcja w sytuacji konfliktu w firmie       | Liczba osób | Procentowo  |
|---|-------------|-------------|
| Reaguję, włączam się aktywnie w jego rozwiązanie        | 18          | 60,0%       |
| Nie reaguję, jestem bierny/a, obserwuję wszystko z boku | 12          | 40,0%       |
| <b>RAZEM</b>  | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z informacji przedstawionych w tabeli 15 wynika, że w sytuacji konfliktu w firmie V Polska S.A. większość badanych osób (60,0%) reagowała, włączając się aktywnie w rozwiązanie konfliktu. Pozostałe 40% ankietowanych nie reagowało, było biernymi, obserwowało tylko wszystko z boku.

Pytanie 15 ankiety dotyczyło najczęstszej reakcji współpracowników badanych osób w sytuacji konfliktu w badanej firmie. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tabeli 16.

**Tab. 16.** Najczęstsza reakcja współpracowników ankietowanych w sytuacji konfliktu w firmie V Polska S.A.

| Najczęstsza reakcja współpracowników w sytuacji konfliktu w firmie | Liczba osób | Procentowo  |
|--|-------------|-------------|
| Reagują, chcą wyjaśnić konflikt                                    | 14          | 46,8%       |
| Powiadamiają kierownika  | 7           | 23,3%       |
| Szukają wsparcia u osób bezpośrednio niezwiązanych z konfliktem    | 5           | 16,6%       |
| Nie reagują, ignorują konflikt                                     | 4           | 13,3%       |
| <b>RAZEM</b>   | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Dokonując analizy danych zaprezentowanych w tabeli 16, można stwierdzić, że najczęściej respondentów (46,8%) uważało, że w sytuacji konfliktu w firmie V Polska S.A. ich współpracownicy reagowali, chcąc wyjaśnić powstały konflikt. 23,3% ankieterów powiadało w takiej sytuacji kierownika, 16,6% – szukało wsparcia u osób bezpośrednio niezwiązanych z konfliktem, a pozostałe 13,3% nie reagowało, ignorując konflikt.

W następnym pytaniu ankiety (16) badane osoby zostały zapytane o to, czy w firmie V Polska S.A. konflikty pracownicze są rozwiązywane tylko w oparciu o obowiązujące przepisy prawa pracy i regulaminy wewnętrzne. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 17.

**Tab. 17.** Rozwiązywanie konfliktów pracowniczych w firmie V Polska S.A. tylko w oparciu o obowiązujące przepisy prawa pracy i regulaminy wewnętrzne

| Rozwiązywanie konfliktów pracowniczych w firmie tylko w oparciu o obowiązujące przepisy prawa pracy i regulaminy wewnętrzne | Liczba osób | Udział procentowy |
|---|-------------|-------------------|
| Zdecydowanie tak  | 10          | 33,5%             |
| Raczej tak  | 8           | 26,6%             |
| Zdecydowanie nie  | 1           | 3,3%              |
| Raczej nie  | 2           | 6,6%              |
| Trudno powiedzieć   | 9           | 30,0%             |
| <b>RAZEM</b>  | <b>30</b>   | <b>100%</b>       |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z informacji przedstawionych w tabeli 17 wynika, że ankieterzy nie byli zgodni, co do kwestii rozwiązywania konfliktów pracowniczych w firmie V Polska S.A. tylko w oparciu o obowiązujące przepisy prawa pracy i regulaminy wewnętrzne. 33,5% respondentów uważało, że konflikty te są zdecydowanie rozwiązywane w oparciu o ww. przepisy prawa. 26,6% badanych osób było zdania, że raczej się tak dzieje, 6,6% – że raczej się tak nie dzieje, a 3,3% – że zdecydowanie się tak nie dzieje. Pozostałe 30,0% nie miało własnego zdania na ten właśnie temat.

Kolejne pytanie 17 ankiety dotyczyło wskazania przez respondentów najważniejszych negatywnych skutków konfliktu w firmie V Polska S.A. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 18.

**Tab. 18.** Najważniejsze negatywne skutki konfliktu w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Najważniejsze negatywne skutki konfliktu w firmie     | Liczba osób | Procentowo  |
|---|-------------|-------------|
| Zakłócenia w funkcjonowaniu firmy                     | 4           | 13,3%       |
| Powstawanie stresu i niezadowolenia wśród pracowników | 7           | 23,6%       |
| Obniżenie jakości i wydajności pracy                  | 2           | 6,6%        |
| Złość, agresja i nienawiść wśród pracowników          | 5           | 16,6%       |
| Odejście ludzi z firmy                                | 2           | 6,6%        |
| Obrona starych, stereotypowych procesów myślenia      | 1           | 3,3%        |
| Wprowadzenie destabilizacji i zamieszania w grupie    | 3           | 10,0%       |
| Inne skutki   | 6           | 20,0%       |
| <b>RAZEM</b>  | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Z danych zaprezentowanych w tabeli 18 wynika, że ankietowani za najważniejsze negatywne skutki konfliktu w firmie V Polska S.A. uznali (w kolejności): powstawanie stresu i niezadowolenia wśród pracowników (23,6%), złość, agresję i nienawiść wśród pracowników (16,6%), zakłócenia w funkcjonowaniu firmy (13,3%), wprowadzenie destabilizacji i zamieszania w grupie (10,0%), obniżenie jakości i wydajności pracy oraz odejście ludzi z firmy (po 6,6%, łącznie 13,2%), a także obronę starych, stereotypowych procesów myślenia (3,3%). Pozostałe 20% respondentów za najważniejsze negatywne skutki konfliktu w swojej firmie uznało jeszcze inne skutki. Zaliczyli oni do nich: obniżenie sprawności intelektualnej, spadek samooceny, problemy ze zdrowiem, wycofanie się z relacji, nałogi oraz stratę czasu.

W ostatnim pytaniu ankiety badane osoby zostały zapytane o najważniejsze ich zdaniem pozytywne skutki konfliktu w firmie V Polska S.A. Zebrane wyniki zaprezentowano w tabeli 19.

**Tab. 19.** Najważniejsze pozytywne skutki konfliktu w firmie V Polska S.A. zdaniem ankietowanych

| Najważniejsze pozytywne skutki konfliktu w firmie                          | Liczba osób | Procentowo  |
|--|-------------|-------------|
| Podniesienie poziomu poczucia sprawiedliwości                              | 7           | 23,4%       |
| Lepsza współpraca w zespole  | 1           | 3,3%        |
| Podniesienie aktywności pracowników, głównie w sytuacjach współzawodnictwa | 3           | 10,0%       |
| Rozluźnienie atmosfery i oczyszczenie relacji w firmie                     | 4           | 13,3%       |
| Wzrost motywacji   | 1           | 3,3%        |
| Symulacja nowych idei i odkrywanie nowych pól działania                    | 3           | 10,0%       |
| Impuls do zmian organizacyjnych  | 7           | 23,4%       |
| Inne skutki  | 4           | 13,3%       |
| <b>RAZEM</b>   | <b>30</b>   | <b>100%</b> |

Źródło: Kępanowska M. *Przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie i techniki ich rozwiązywania*. PUZ 2020. Na prawach maszynopisu

Analizując informacje przedstawione w tabeli 19, można zauważyć, że według respondentów najważniejszymi pozytywnymi skutkami konfliktu w firmie V Polska S.A. były w kolejności: podniesienie poziomu poczucia sprawiedliwości oraz impuls do zmian organizacyjnych (po 23,4%, razem 46,8%), rozluźnienie atmosfery i oczyszczenie relacji w firmie (13,3%), podniesienie aktywności pracowników, głównie w sytuacjach współzawodnictwa oraz symulacja nowych idei i odkrywanie nowych pól działania (po 10,0%, łącznie 20,0%), a także lepsza współpraca w zespole oraz wzrost motywacji (po 3,3%, razem 6,6%). Pozostałe 13,3% ankietowanych za najważniejsze pozytywne skutki konfliktu w firmie V Polska S.A. uznało następujące skutki: ożywienie ducha zespołu, rozwój kreatywności, uwolnienie tłumionych wcześniej emocji oraz poprawę statusu pracowników.



Wyróżnia się wiele różnych koncepcji zarządzania konfliktami wśród personelu przedsiębiorstw (future). Decydujące znaczenie dla rozwoju nowego podejścia w pełnieniu funkcji personalnej w przedsiębiorstwie obecnie mają modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi. Pośród nich wyróżnia się: model Michigan (Michigan Matching Model), model harwardzki (Harvard Multiple Stakeholders Model) oraz model Schulera. Zwykle obecnie konflikty w firmach są zjawiskiem naturalnym, nawet czymś nieuniknionym, często elementem koniecznym do działania organizacji (robimy wówczas nawet mind mapping). Wiele konfliktów ma jednak za zadanie utrudnienie zdobycia celów organizacji oraz wyrządzania szkód danym jednostkom. Jednocześnie wybrane z nich mają na celu usprawnić działanie organizacji i przyczynić się do wzrostu ich efektywności.

### Literatura

1. Antczak., *Sprawozdawczość finansowa źródłem informacji dla controllingu*, wyd. ZNUV, Warszawa 2014
2. Baye M., Jeff Prince. *Managerial Economics & Business Strategy* (Mcgraw-hill Series Economics) 2016
3. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, wyd. 9, Difin, Warszawa 2018
4. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011
5. Bień W., *Zarządzanie finansami*, Difin, Warszawa 1999
6. Bławat F., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa [cz. 1.] Ocena sprawozdań finansowych, analiza wskaźnikowa*, CeDeWu, Warszawa 2018
7. Bławat F., Drajska E., Figura P., Gawrycka M., Korol T., Prusak B., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Ocena sprawozdań finansowych, analiza wskaźnikowa cz. 1 wyd. 9*, CeDeWu, Warszawa 2017
8. Froebb, F. M., Brian T. McCann. *Ekonomia menedżerska*. PWE 2011
9. *Inżyniera zarządzania*. red. R. Knosala. PWE. 2020
10. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji t I i II*. Red. R. Knosala. PTZP 2018
11. Knosala R., Anna M. Deptuła *Ocena ryzyka wdrażania innowacji*. PTZP 2018
12. Koźmiński A.K. *Wyobraźnia ekonomiczna*. Poltex 2016
13. Piketty T. *Ekonomia nierówności*. PWN 2015
14. Perloff Jeffrey M., James A. Brander *Managerial Economics and Strategy* (2nd Edition) (The Pearson Series in Economics) 2016
15. Samuelson W. F. , Stephen G. Marks *Ekonomia menedżerska*. 2009
16. Samuelson William F. Stephen G. Marks *Managerial Economics*. 2014

17. *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Zarządzanie i strategia.* red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz. 2012
18. *Zarządzanie wartością klienta.* red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski. Poltex 2010

### MANAGERIAL ECONOMICS SOLUTIONS – CONFLICT MANAGEMENT (CASE STUDY)

**Summary:** Modern managerial economics usually uses already sophisticated tools in examining the results of modern management. The purpose of the text is to present conflicts in organized entities and to present techniques for their resolution. The study contains the results of research carried out in a medium-sized enterprise. The audited company V Polska S. A. is a well-known market producer of building materials.

**Keywords:** managerial economics, conflict management, digital economy

Translated by W. Zamorski

# Employer Branding jako współczesna koncepcja zarządzania

## Streszczenie

Pozyskiwanie i zatrzymanie w organizacji utalentowanych i kompetentnych pracowników decyduje współcześnie o wypracowaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej oraz silnej pozycji rynkowej. Nasila się zatem rywalizacja między organizacjami, a istotę podejmowanych przez nie w tym obszarze działań stanowi wdrażanie strategii employer branding. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji budowania marki pracodawcy jako fundamentalnego elementu współczesnych strategii zarządzania przedsiębiorstwem, stanowiącej odpowiedź na zachodzące w świecie biznesu zmiany.

**Słowa kluczowe:** employer branding, wizerunek pracodawcy, pozyskiwanie talentów, rotacja pracowników, przewaga konkurencyjna

## Wstęp

W ciągu ostatnich kilku lat istotnie zmieniła się rzeczywistość społeczno-gospodarcza, w której skuteczne funkcjonowanie organizacji wymaga od niej permanentnej adaptacji do nowych, dynamicznie przeobrażających się warunków. Coraz częściej współczesne przedsiębiorstwa, kreując swoje strategie biznesowe, stawiają w ich centrum pracownika, ponieważ to właśnie kapitał ludzki stanowi dla organizacji najwyższą wartość. Wbrew przewidywaniom i obawom, ogromne zmiany w obszarze produkcji i usług związane z rosnącym tempem rozwoju technologii, zakresem wykorzystania sztucznej inteligencji, automatyzacji i innych nowoczesnych rozwiązań IT nie wpłynęły na zmniejszenie znaczenia czynnika ludzkiego i jego roli dla przedsiębiorstwa. Wyniki

---

<sup>1</sup> Brygida Raś, student, Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania, Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Uczelnia Państwowa w Krośnie

zaprezentowane w Raporcie Deloitte Global Human Capital Trends 2019 wyraźnie wskazują, iż czwarta rewolucja przemysłowa to szeroko pojęty przełom w różnych obszarach gospodarczych, społecznych i politycznych, który swoim silnym wpływem obejmuje również pracę, pracowników i pracodawców<sup>2</sup>. To naturalne, że w dobie gospodarki, której główny filar stanowi wiedza, to właśnie człowiek i jego potencjał decydują o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Wzrost znaczenia pracowników, wykonujących kluczowe dla danego przedsiębiorstwa zadania, determinuje rosnące zainteresowanie problematyką zarządzania talentami. Obecny rynek pracy charakteryzuje się ciągłym niedoborem talentów, dlatego zbudowanie i wdrożenie skutecznej formy zarządzania nimi można uznać za jedno z największych wyzwań, stojących przed współczesnymi organizacjami<sup>3</sup>. Zadaniu temu może sprostać, ciesząc się coraz większym zainteresowaniem, podejście oparte na budowaniu marki pracodawcy – employer branding.

### **Czym jest employer branding?**

Pojęcie employer branding, oznaczające w języku polskim – budowanie marki pracodawcy<sup>4</sup>, narodziło się pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Ma ono ścisły związek z koncepcją „wojny talentów”, o której pierwsza wzmianka pojawiła się w raporcie Hudson Institute w 1986r. z oraz wynikami badań opublikowanymi przez amerykańską firmę doradczą McKinsey, sygnalizującymi trudności z pozyskiwaniem pracowników przez przedsiębiorstwa w USA<sup>5</sup>. Po tych wydarzeniach znacząco wzrosła liczba publikacji, traktujących kreowanie wizerunku pracodawcy jako istotnego elementu mającego wpływ na zwiększenie atrakcyjności organizacji w oczach obecnych, byłych i potencjalnych pracowników. Nie bez znaczenia był fakt, iż równoległe zrodziła się i kształtowała idea zarządzania zasobami ludzkimi, w myśl której to właśnie człowiek stanowi ucieleśnienie kapitału niematerialnego przedsiębiorstwa, a zatem należy o niego z odpowiednią starannością dbać<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Trendy HR 2019, *Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi. Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019*, str.9

<sup>3</sup> B.I. Buchelt, *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 12

<sup>4</sup> Można spotkać również inne tłumaczenia, m.in.: zarządzanie marką pracodawcy, sterowanie marką pracodawcy, wizerunkowanie pracodawcy, jednak najczęściej stosowanym jest: budowanie marki pracodawcy. J.Ober, *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1961, Organizacja i Zarządzanie nr 95, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 349

<sup>5</sup> A. Jędrzejczyk, *Marka pracodawcy a marka zatrudnienia*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 30, 2013, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 132–133

<sup>6</sup> Ibidem, s.133

Jedną z pierwszych prób zdefiniowania pojęcia „marki pracodawcy” podjął angielski naukowiec T. Ambler we współpracy z praktykiem z dziedziny marketingu S. Barrowem, określając ją jako zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści, które z jednej strony stanowią ofertę pracodawcy złożoną potencjalnemu pracownikowi, z drugiej zaś tworzą pewien zbiór wartości, z którymi jest on silnie identyfikowany<sup>7</sup>. Wraz z upływem czasu coraz częściej działania pracodawców koncentrowały się na budowaniu swojego pozytywnego wizerunku, a świat naukowy nie przechodził obok nich obojętnie. Kolejne publikacje dotyczyły problemu employer branding, coraz precyzyjniej go definiując oraz nadając mu coraz większe znaczenie w aspekcie ekonomicznym i marketingowym. To nie jedyny dowód na to, jak wielkie ma ono znaczenie dla zarządzających przedsiębiorstwami.

W polskiej literaturze przedmiotu istnieje zgodność w sposobie definiowania pojęcia employer branding. Większość z proponowanych definicji wpisuje się w tę, stworzoną przez Marka Kozłowskiego, który strategię budowania marki pracodawcy określa jako: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”<sup>8</sup>.

Należy dodać, iż jednym z kluczowych celów tych działań jest odniesienie zwycięstwa we wspomnianej „wojnie talentów”. Employer branding można zatem uznać za swoistego rodzaju nowoczesne narzędzie, wychodzące naprzeciw postępującej digitalizacji środowiska biznesu, którego wykorzystanie pozwala odnieść sukces w „bitwie” o pozyskanie kluczowych kandydatów na rynku pracy. Wobec tego, należy przyjąć, iż oczekiwane efekty są możliwe do uzyskania wyłącznie przy zastosowaniu skutecznego zarządzania w tym obszarze. W ferworze wszechobecnych zmian, zachodzących na różnych płaszczyznach społecznych i gospodarczych, to właśnie idea budowania marki pracodawcy z każdym rokiem zyskuje na znaczeniu i zajmuje coraz ważniejsze miejsce w procesie planowania strategii przedsiębiorstw. Istotą employer branding są bowiem dwa ważne, z punktu widzenia każdej organizacji, funkcje:

1) wspomniane wcześniej przyciąganie do organizacji interesujących i pożądaných kandydatów, czekających wręcz na możliwość podjęcia w pracy w danym przedsiębiorstwie;

<sup>7</sup> E. Gruszewska, M. Roszkowska, *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, Tom III, *Analiza makro- i mezoekonomiczna*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2019, s.155

<sup>8</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

2) oraz kształtowanie lojalności wobec marki, ukierunkowane na rozwój pracowników w obrębie danej organizacji oraz skuteczne obniżenie skali rotacji pracowników, zwłaszcza tych, których utraty firma obawia się najbardziej<sup>9</sup>.

Można więc uznać, iż koncepcja ta posiada wymiar wewnętrzny i zewnętrzny, w zależności od adresatów podejmowanych przez organizację działań. Wewnętrzny employer branding zorientowany jest na pracowników już zatrudnionych, natomiast employer branding zewnętrzny dedykowany jest przede wszystkim potencjalnym kandydatom, którzy dopiero w przyszłości mogą stać się częścią danej organizacji<sup>10</sup>.

Z tej perspektywy, znamienym będzie również fakt, iż literatura przedmiotu postawiła w tej kwestii tezę, iż na kandydata stojącego przed podjęciem decyzji dotyczącej przyjęcia oferty pracy lub jej odrzucenia zdecydowanie większy wpływ wywiera przywiązanie do marki zatrudnienia aniżeli do marki produktu podczas dokonywania wyboru jego zakupu<sup>11</sup>. Nie podlega wątpliwości, że w obliczu takiego stanu rzeczy żaden pracodawca nie powinien lekceważyć wartości dodanej, którą niesie ze sobą wdrożenie i realne działanie w zakresie kształtowania szeroko pojętego pozytywnego wizerunku pracodawcy. Można więc założyć, że będzie to jedno z głównych wyzwań, z którym przyjdzie się zmierzyć liderom biznesowym na całym świecie. Największe oczekiwania zostaną postawione działom HR, ponieważ to właśnie one w głównej mierze odpowiadają za politykę społeczną organizacji. Niektórzy specjaliści z dziedziny zarządzania dopatrują się podobieństwa w założeniach koncepcji employer branding z tymi, które stanowią podstawę budowania marki sensu stricto<sup>12</sup>. W obu ideach istotnym jest określenie wyróżniających cech i wartości marki, które wybrana grupa odbiorców ceni i wobec których wyraża swoje przywiązanie. Uskutecznić te działania można wyłącznie poprzez wykorzystanie wybranych i uznanych za najbardziej efektywne w danej branży technik komunikacji. W odniesieniu do marki pracodawcy jednym z kanałów komunikacji oraz ważnym narzędziem realizacji powyższych założeń będzie dostosowany do potrzeb współczesnej rzeczywistości proces rekrutacji pracowników. Te i inne zadania, wynikające z employer branding staną się nieodłącznym elementem polityki kadrowej każdej współczesnej organizacji.

<sup>9</sup> E.Gruszewska, M.Roszkowska, *op. cit.*, s.156

<sup>10</sup> M.Kantowicz-Gdańska, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6, str. 57

<sup>11</sup> A. Jędrzejczyk, *op.cit.* str. 134

<sup>12</sup> M.Budzanowska-Drzewiecka, A.Lipińska, I.Stańczyk, *Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zewnętrznego Employer Branding w Internecie z perspektywy osób poszukujących pracy*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 93

### Czy jesteśmy gotowi na zmiany?

Realizacja strategii stworzonej w ramach budowania marki pracodawcy wymaga od organizacji dużego zaangażowania oraz pełnej gotowości na wprowadzenie daleko posuniętych zmian oraz poniesienie na ich poczet dodatkowych nakładów finansowych. Podjęte w związku z tym działania powinny koncentrować się na usprawnianiu przepływu komunikacji wewnątrz organizacji, rozszerzaniu możliwości rozwoju i awansu pracowników, doskonaleniu systemów oceny i motywacji pracowników oraz tworzeniu przejrzystych zasad dotyczących ich wynagradzania<sup>13</sup>. Przedsiębiorstwa ery 4.0 muszą odpowiedzieć na wyzwanie, jakie stawia przed nimi nowa cyfrowa rzeczywistość, wymagająca od nich wielopłaszczyznowych przeobrażeń, w pełni ukierunkowanych na potrzeby ludzkie oraz personalizację ich warunków pracy.

Dodatkowo, część zasobów i energii należy przekierować na działalność wykraczającą poza mury organizacji, którą dla ułatwienia można podzielić na dwie kategorie:

- a) działania wizerunkowe,
- b) działania rekrutacyjne<sup>14</sup>.

Celem tych pierwszych jest kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy, związanego z atrakcyjnymi warunkami pracy i wysokim poziomem satysfakcji jej obecnych pracowników, a w kroku następnym rozpowszechnianie tego komunikatu wśród jak największej liczby odbiorców pochodzących z wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji. Za wyznacznik ich skuteczności można uznać poziom zainteresowania oraz aktywnego uczestnictwa kandydatów w prowadzonych przez organizację kampaniach rekrutacyjnych.

### Znaczenie rekrutacji w procesie budowania marki pracodawcy

Procesy pozyskiwania talentów to kluczowe zagadnienie z obszaru employer branding. W ostatnim czasie rośnie liczba organizacji świadomych faktu, że ich przyszłe osiągnięcia będą nierozzerwalnie związane z tym, czy zdołają one dotrzeć do pracowników o pożądanym kwalifikacjach, skutecznie zachęcić ich do podjęcia współpracy oraz zapewnić im taki poziom satysfakcji i zadowolenia, który powstrzyma ich przed podjęciem poszukiwań nowego miejsca pracy<sup>15</sup>. Najbardziej widocznym, wielozadaniowym i zarazem niczym, poza ludzką wyobraźnią, nieograniczonym narzędziem, które może zostać wyko-

<sup>13</sup> D. Ilczuk, *Działania z zakresu budowania wizerunku pracodawcy w ocenie pokolenia Y – wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego*. Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2017, nr 8, s. 388

<sup>14</sup> J. Ober, op. cit., s. 352

<sup>15</sup> M. Spychała, T. Bartecki, R. Brzóska, *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 79, Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań 2019, s. 174–176

rzystywane w realizacji koncepcji budowania marki pracodawcy jest więc proces rekrutacji, pozwalający nie tylko zyskać kluczowych i obiecujących pracowników, ale także poprzez stosowanie niebanalnych rozwiązań wzmacniać cenione przez odbiorców wartości utożsamiane z daną organizacją. Można pokusić się o stwierdzenie, że to właśnie rekrutacja odniesie istotny wpływ na wypracowanie przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa, co potwierdzają wyniki Raportu Deloitte, według których: „92% respondentów jest zdania, że procesy pozyskiwania talentów, stosowane w firmie, są standardowe lub nawet poniżej standardu, co czyni z rekrutacji jedno z podstawowych zadań pionu HR<sup>16</sup>”. Wynik ten to dowód na to, że w kreowaniu procesów rekrutacji jest jeszcze wiele do zrobienia a tym samym, iż jest to obszar z niezwykle dużym potencjałem, oferujący ogromną przestrzeń dla nowych, niebanalnych a przede wszystkim innowacyjnych rozwiązań. Wyniki badań, przeprowadzonych przez HRM Institute w roku ubiegłym wskazują, że zdaniem większości ankietowanych należy spodziewać się wzrostu potrzeb rekrutacyjnych organizacji, a 71% z nich dodaje, iż spodziewana rekrutacja będzie o wiele trudniejsza<sup>17</sup>. Wobec tego, tym istotniejsze dla środowiska biznesu będzie budowanie dobrej marki pracodawcy, a w szerszym ujęciu kształtowanie i realizowanie strategii employer branding. Nie oznacza to bynajmniej, iż działania te ograniczają się wyłącznie do projektowania pomysłowych kampanii rekrutacyjnych, ale to właśnie z ich udziałem można zweryfikować i ocenić skuteczność sumy pozostałych działań.

### **Employer branding w Polsce**

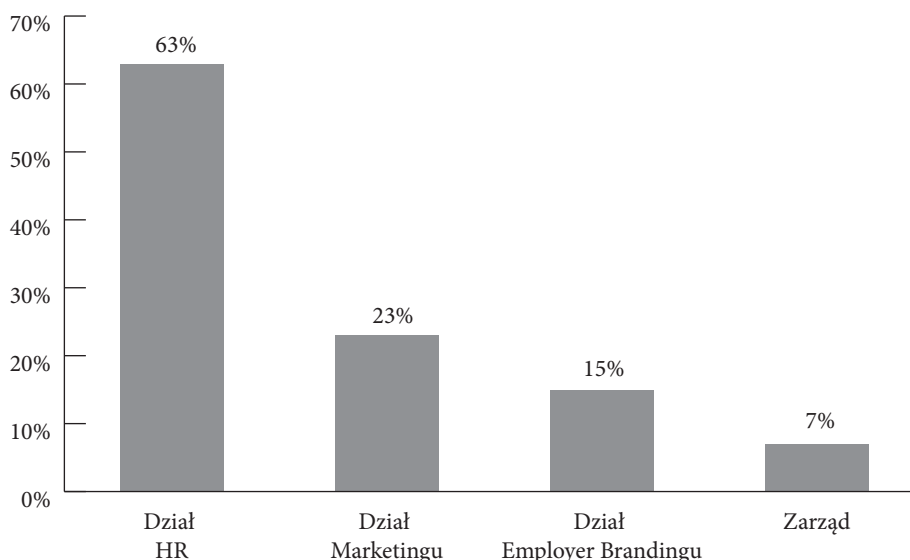
Obserwacje środowiska biznesu poszukujące informacji na temat rozwoju employer branding w polskich przedsiębiorstwach oraz przeprowadzone w tym celu badania i raporty dostarczają bardzo interesujących danych. Okazuje się, że mimo widocznych zmian w podejściu do koncepcji employer branding, to wciąż dział HR w największym stopniu odpowiada za budowanie dobrego wizerunku pracodawcy. W znacznie mniejszym zakresie obowiązki te spoczywają na dziale marketingu oraz dziale Employer Brandingu. Procentowy poziom udziału poszczególnych jednostek w firmie, na podstawie danych z 2019 roku kształtuje się następująco (rys. 1)<sup>18</sup>:

<sup>16</sup> Trendy HR 2019, *Zmiana w zarządzaniu—człowiek w centrum uwagi*, Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019, s.31

<sup>17</sup> Raport Employer Branding w Polsce 2019, *Wyzwania Trendy Narzędzia Komunikacja Strategia*, s.16

<sup>18</sup> Ibidem, s.9



**Rys. 1.** Udział w realizacji strategii budowania marki pracodawcy:

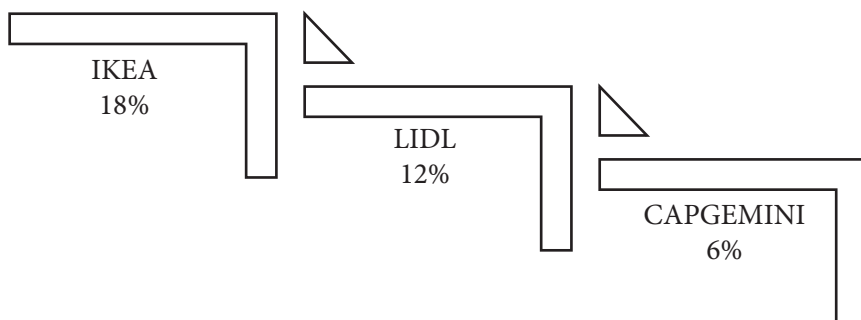
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Raportu Employer Branding w Polsce 2019

Taki stan rzeczy może wynikać z faktu, iż pomimo znaczącego wzrostu zainteresowania tematyką employer brandingów oraz rosnącej świadomości płynących z niego długofalowych korzyści dla organizacji, istniejący poziom zaangażowania podanych w raporcie jednostek wskazuje, iż podejście do niego ma w Polsce nadal charakter mocno operacyjny. Światowe organizacje przydają budowaniu marki pracodawcy o wiele większe znaczenie, nadając jej tym samym wymiar strategiczny<sup>19</sup>. To właśnie międzynarodowe firmy decydują się na koncentrację działań i zasobów, mających na celu realizację przemyślanej i złożonej strategii employer brandingów. Efektem tego, wśród liderów EB królują międzynarodowe organizacje, a polskie przedsiębiorstwa mogą jedynie czerpać inspiracje z zastosowanych przez nie innowacyjnych i skutecznych rozwiązań. W związku z tym, na liście laureatów w employer brandingowych konkursach kolejne wyróżnienia i nagrody składane są na ręce zagranicznych firm. Nie napawają optymizmem również dane, według których zdaniem uczestników badania autorstwa HRM Institute w gronie liderów EB w Polsce znalazła się tylko jedna polska firma (PZU). Na podium kolejne miejsca zajęły<sup>20</sup> (rys. 2):

<sup>19</sup> A.Szymańska, T.Kupczyk, J.Kubicka, *Definiowanie pojęcia employer branding przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla human resources management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 429”, Wrocław 2016, s. 282

<sup>20</sup> Raport Employer Branding w Polsce 2019, op. cit. , s.36

Rys. 2 Liderzy employer branding w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Raportu Employer Branding w Polsce 2019

Analogicznie do roku 2018 największym uznaniem w Polsce w roku 2019 cieszyły się marki Ikea i Lidl. Co za tym idzie, to właśnie przeprowadzone przez nie kampanie zajęły najwyższe miejsca w opinii ankietowanych. Jedyłą różnicę stanowi miejsce trzecie, na którym uplasował się McDonald's. Natomiast firmy, które zostały docenione w ujęciu światowym to ponownie Ikea, McDonald's oraz uznany za lidera w branży EB – Google<sup>21</sup>.

Prekursorami aktywnego działania na rzecz kreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy od początku były firmy zagraniczne. Specjaliści z wielkim zainteresowaniem obserwowali podejmowane przez liderów w tej dziedzinie działania, analizowali ich odbiór przez grupy docelowe oraz na tej podstawie formułowali założenia i wnioski na rzecz pozostałych członków świata biznesu. W Polsce również dostrzec można wyraźne zainteresowanie w tym obszarze, ale na razie przypomina to bardziej badanie gruntu aniżeli kompleksowe działanie, angażujące konieczne do tego środki. Jak wynika z Raportu Deloitte żaden z polskich uczestników badania nie uważa, iż jego pracodawca dysponuje najlepszymi w swej kategorii technologiami i procesami, dającymi możliwość pozyskania najbardziej pożądanym pracowników<sup>22</sup>. W tym samym badaniu 72% ankietowanych podkreśla, iż pozyskiwanie talentów to kwestia niezwykle istotna z punktu widzenia całej organizacji<sup>23</sup>. Dla polskich przedsiębiorstw oznacza to potrzebę przetasowania priorytetów, wskutek czego na znaczeniu zyska człowiek, jego preferencje i potrzeby. Od kadry zarządzającej organizacją oczekuje się poparcia działań wykraczających poza misję firmy, czy też organizowanych w jej obrębie programów socjalnych.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 37

<sup>22</sup> Trendy HR 2019, *Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi*, Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019, s.31

<sup>23</sup> Ibidem, s.31

Nie ma bowiem wątpliwości, że chcąc dotrzymać kroku międzynarodowej konkurencji koniecznym jest dostosowywanie się do nowych wymagań dotyczących projektowania stanowisk pracy, personalizacji jej warunków oraz kreowania nowych form przywództwa. Aby to osiągnąć należy przyrzeć się z właściwej perspektywy trzem obszarom, obejmującym dział personalny, pracowników oraz organizację ich pracy a na podstawie wyciągniętych wniosków budować i wdrażać strategię employer branding. Wydaje się, że właściwym kierunkiem działań wizerunkowych polskich firm będzie wykorzystanie procesu wzmacniania więzi marki pracodawcy z marką konsumencką<sup>24</sup>. Dodatkowo, by stanąć ramię w ramię ze światową konkurencją warto zainwestować w kreowanie innowacyjnych kampanii rekrutacyjnych, pamiętając, jak wielką wartość dodać firmie wykwalifikowana kadra.

### Wnioski

Employer branding to koncepcja mocno związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwłaszcza biorąc pod uwagę założone przez nią cele, a mianowicie: pozyskanie i utrzymanie najbardziej wartościowych dla organizacji pracowników. Zmiany zorientowane na pracownika, lub w szerszym ujęciu na człowieka, to skuteczny sposób na sprostanie wyzwaniom, jakie stawia przed światem biznesu czwarta rewolucja przemysłowa. Założenia te skutecznie realizuje się poprzez budowanie marki pracodawcy, która stanowi sumę wszystkich cech i wartości identyfikowanych z nią przez grupę jej docelowych odbiorców. Nie jest to zadanie łatwe, ale przynosi organizacji wymierne i długofalowe korzyści. Dbanie o markę pracodawcy pozwala obniżyć poziom rotacji pracowników, pozyskać pożądanych i wykwalifikowanych specjalistów, a w dobie dynamicznych zmian technologicznych i rosnącej w szalonym tempie automatyzacji nadać pracy sens i nową jakość. Korzyści płynące z pozytywnego wizerunku marki pracodawcy oraz faktu, iż coraz częściej identyfikowana jest ona bezpośrednio z marką konsumencką są zatem nieocenione. Śmiało można założyć, że w warunkach stale rosnącej konkurencji oraz coraz bardziej wymagającego rynku pracy znaczenie tworzenia i implementacji strategii employer branding będą przybierać na znaczeniu. Z jednej strony budowanie marki pracodawcy stanowi narzędzie pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną, z drugiej zaś pozwala odnieść zwycięstwo w przybierającej na sile wojnie o talenty. Polskie przedsiębiorstwa na tle międzynarodowym przyjmują w tematyce EB stosunkowo bierną postawę, jednakże w oparciu o analizowane dane należy spodziewać się dynamicznych zmian w niedalekiej przyszłości. Tylko w ten sposób możliwe będzie dotrzymanie kroku zagranicznej konkurencji.

<sup>24</sup> A.Szymańska, T.Kupczyk, J.Kubicka, op.cit. s.282

## Literatura

1. Buchelt B.I., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016
2. Budzanowska-Drzewiecka M., Lipińska A., Stańczyk I., *Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zewnętrznego Employer Branding w Internecie z perspektywy osób poszukujących pracy*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1
3. Gruszewska E., Roszkowska M., *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, Tom III, Analiza makro- i mezoekonomiczna, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2019
4. Ilczuk D., *Działania z zakresu budowania wizerunku pracodawcy w ocenie pokolenia Y – wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego*. Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2017, nr 8
5. Jędrzejczyk A., *Marka pracodawcy a marka zatrudnienia*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów nr 30”, 2013, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013
6. Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6
7. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012
8. Ober J., *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1961, Organizacja i Zarządzanie nr 95, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016
9. Raport Employer Branding w Polsce 2019, *Wyzwania Trendy Narzędzia Komunikacja Strategia*
10. Spychała M., Bartecki T., Brzóska R., *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 79, Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań 2019
11. Szymańska A., Kupczyk T., Kubicka J., *Definiowanie pojęcia employer branding przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla human resources management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 429”, Wrocław 2016
12. Trendy HR 2019, *Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi*, Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019

## **EMPLOYER BRANDING AS A MODERN MANAGEMENT CONCEPT**

**Summary:** These assumptions are effectively implemented by building the employer brand, which is the sum of all the qualities and values identified with it by a group of its target audience. Taking care of the employer brand allows to reduce the level of employee recruitment, acquires desirable and qualified specialists, and in the era of dynamic technological changes and growing automation gives work sense and new quality. The main aim of this article is, on the one hand, show the importance of employer branding in the War of Talent and on the other one, expose all benefits it brings for the business environment

**Key words:** employer branding, employer's image, talent acquisition, talent rotation, competitive advantage

Translated by Brygida Raś

# Zastosowanie wybranych metod diagnozy i analizy procesów na przykładzie PGNiG Technologie SA

**Streszczenie:** Zarządzanie procesami dotyczy przebiegu pracy od jej rozpoczęcia do zakończenia, bez względu na przydział czynności do obszarów funkcjonowania struktury organizacyjnej. Podejście procesowe wskazuje, iż jednostka organizacyjna traktowana jest jako wieloaspektowy układ, w którym powiązane są ze sobą funkcjonalne obszary, biorące udział w poszczególnych procesach, np. wymiany towarowo-pieniężnej. Ponadto, podejście procesowe uznaje, iż łańcuch wartości przedsiębiorstwa przedstawia proces jako obopólne, współzależne czynności, które dostarczają produkt klientowi wewnętrznemu jak i zewnętrznemu. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań mających na celu zbudowanie modelu łańcucha wartości badanego przedsiębiorstwa, za pomocą dwóch komplementarnych podejść: modelu łańcucha wartości M.E. Portera i modelu łańcucha wartości R.S. Kaplana i D.P. Nortona oraz analiza tych modeli.

**Słowa kluczowe:** proces, łańcuch wartości dodanej, model Portera, model Kaplana i Nortona.

## Wstęp

Każde zdarzenie lub ich całościowy zbiór może być traktowane jako proces, w rezultacie którego z początkowej wartości, tj. nakładu, otrzymuje się wynik, zaś nakład przekształcony i zawierający wartość dodaną określa się jako wypadkową procesu. W literaturze często pojawia się elementarne sformułowanie procesu jako zestawu czynności, które obligują do posiadania wejściowego wkładu i dającego na wyjściu efektu, wartościowego dla klienta.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Liliana Mierzwińska dr, afiliowanie: Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie; Kinga Uliasz, student, Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie.

<sup>2</sup> M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 4/3, tom 10, s. 297–299.

Według J. Trzecieckiego, proces stanowi metodę przetwarzania lub przebieg danych modyfikacji stanu systemu, wraz ze zwrotnymi sprzężeniami oraz cyklami kontroli, umożliwiającymi przekształcenie danych wejściowych na wyjściowe. T. Pszczołowski wskazuje, iż proces to przebieg zdarzeń, które następują w czasie i są wyodrębnione jako ogół, z powodu poszczególnych cech. E.W. Deming stwierdza natomiast, że każda czynność, praca, zdarzenie jest procesem lub jego składową.<sup>3</sup>

Identyfikacja procesów w przedsiębiorstwie polega na przedstawieniu kolejności wyróżnionych czynności i wyodrębnieniu ich na podstawie właściwej kwalifikacji. Istotę identyfikacji procesów wyznacza się za pomocą określonych kryteriów, takich jak:

- a) wyszczególnienie procesów, jakie mają miejsce w przedsiębiorstwie,
- b) określenie czynności, które są wykonywane w odniesieniu do procesów,
- c) przedstawienie cyklu procesów,
- d) wyznaczenie zależności między procesami,
- e) zdefiniowanie obszarów uczestniczących w przeprowadzaniu procesów oraz ich wykonawców,
- f) wykonanie systematyzacji procesów wedle wymaganych kryteriów podziału,
- g) sprecyzowanie produktów działań oraz ich użytkowników,
- h) wykonanie planu sekwencji procesu,
- i) wskazanie właściwej parametryzacji przedstawionych procesów.<sup>4</sup>

W literaturze identyfikacja procesów polega na kreatywnej oraz nowatorskiej pracy grupowej. Dla jej zrealizowania musi zostać wyznaczony wielowymiarowy zespół, który stworzy swoisty wykaz procesów, przedstawiający informacje dotyczące zidentyfikowanych procesów oraz ich genezę. Metryka procesów winna posiadać zaś następujące właściwości:

- a) wyszczególnienie konkretnych czynności danych procesów,
- b) zdefiniowanie osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie działań,
- c) sformułowanie determinantów wejścia do ustalonych działań,
- d) wskazanie produktów działań,
- e) wyznaczenie odbiorców produktów,
- f) określenie czasu wykonania danych działań,
- g) przedstawienie ilości oraz klasyfikacji sformułowanych działań i zachodzących procesów,
- h) sprecyzowanie zależności zachodzących między procesami a działaniami.

<sup>3</sup> A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin SA, Warszawa 2013, s. 29.

<sup>4</sup> M. Ossowski, *op. cit.*, s. 298–299.

Zarządzanie procesowe jest ściśle powiązane z podejściem procesowym, które stanowi składową całościowego systemu zarządzania procesami w organizacji. W literaturze pojawia się stwierdzenie, iż zarządzanie procesowe nie skupia się na realizowaniu poszczególnych zadań, tylko na poszukiwaniu związków między następnymi działaniami tego samego typu, np. przepływy materiałowe, planowanie, czynności związane z dystrybucją wykorzystują taką metodykę wykonawczą, by spełnić wymogi klienta zewnętrznego jak i wewnętrznego dla konkretnego procesu czy też sekwencji procesów. Dzieje się to dzięki synergii elementów organizacji w merytoryczne, racjonalne transformacje i przepływy, na co wskazuje przydział zakresów odpowiedzialności oraz uprawnień kierowniczych stanowiskom organizacyjnym. W tym podejściu procesy pełnią funkcję rozdysponowywania zadań, selekcji zasobów, szkoleń, oceny podwładnych oraz ich motywowania. Jednostka organizacyjna przekształca się w sieć prężnie rozwijających się procesów, które są skupione na wyznaczeniu i dostarczaniu spodziewanych zysków i wartości klientom, dostawcom, odbiorcom.<sup>5</sup> W świetle powyższego, celem niniejszego opracowania jest wykorzystanie, na przykładzie badanego przedsiębiorstwa, dwóch komplementarnych metod diagnozy i analizy procesów, tj. modelu łańcucha wartości M.E. Portera i modelu łańcucha wartości R.S. Kaplana i D.P. Nortona.

### Wyniki badań

Studium przypadku stanowi rodzaj badania jakościowego. Polega ono na zaprojektowaniu badania, włączając w to zbieranie potrzebnych danych, analizowanie przypadku oraz końcowe sporządzenie raportu. Zastosowanie metody studium przypadku optymalizuje wyznaczenie wniosków, które dają możliwość potwierdzenia, odrzucenia lub zmiany obszaru teoretycznego na bazie którego opracowano badanie. Istotnym elementem metody studium przypadku jest wysoka praktyczność oraz funkcjonalność w analizowaniu jednostek gospodarczych, zwłaszcza jeżeli nie jest się w stanie wykorzystać metody ilościowej, ze względu na znikome rozpowszechnienie oraz utrudniony wgląd do badanego zjawiska, pomimo braku możliwości generalizowania wniosków na całą populację<sup>6</sup>.

Przedmiotem badań było przedsiębiorstwo Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA, będące liderem rynku gazu ziemnego w Polsce. Jest ono spółką giełdową, obejmującą poszukiwanie oraz wydobywanie gazu ziemnego i ropy naftowej. Dodatkowo zajmuje się również importem gazu, a także sprzedażą, magazynowaniem, dystrybucją paliw płynnych i gazowych oraz produk-

<sup>5</sup> T. Kafel, *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków 2006, nr 713, s. 7.

<sup>6</sup> P. Zaborek, *Studium przypadku jako metoda badawcza*, w: *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, red. K. Kuciński, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2007, s. 268–269, 277.



cją energii elektrycznej i ciepłej. Ponadto PGNiG posiada w swojej ofercie wysokospecjalistyczne usługi wiertniczo-serwisowe oraz geofizyczne.

W trakcie badania dokonano analizy następujących dokumentów organizacyjnych: regulamin organizacyjny, opis stanowisk pracowniczych, schemat organizacyjny.

Pierwszą z zastosowanych metod był model łańcucha wartości dodanej, według M.E. Portera. W literaturze łańcuch wartości dodanej opiera się na konkretnych czynnościach, które tworzą procesy przeprowadzane przez jednostkę gospodarczą. Powinny one być skierowane w stronę budowania wartości dodanej dla klienta i jednocześnie powinny przyczynić się do budowania wartości dodanej na rzecz przedsiębiorstwa. W swojej istocie łańcuch wartości dodanej określa proces „dodawania” wartości do produktu, począwszy od działań zintegrowanych z zakupem wszelkiego rodzaju surowców, półfabrykatów, umożliwiających rozpoczęcie pełnego procesu produkcyjnego. W kolejnym etapie łańcuch wartości dodanej wyodrębnia produkcję, działania związane z marketingiem oraz logistyką, a także wykonywanie usług dodatkowych dla klientów. Należy również wspomnieć o tzw. środkach przekazu tworzenia wartości dodanej, które są ściśle powiązane z budowaniem i dostarczaniem wartości dla klienta oraz „formowaniem” wartości całego podmiotu. Idea łańcucha wartości dodanej wskazuje na obraz jednostki gospodarczej jako całości wszystkich zadań i funkcji, jakie przedsiębiorstwo wykonuje w ramach prowadzenia działalności gospodarczej. Jest ono zatem siecią operacji i czynności związanych z realizowaniem projektów, produkcją, działaniami marketingowymi, pomocą serwisową, a także dostawami.<sup>7</sup> Model M.E. Portera dzieli procesy podejmowane w ramach łańcucha na funkcje (procesy) podstawowe oraz funkcje (procesy) pomocnicze. Procesy podstawowe obejmują łańcuch czynności prowadzących do wytworzenia produktu bądź wykonania usługi, odpowiadającej wymaganiom klienta i zapewniające przychody dla firmy. Procesy podstawowe przenikają przez wszystkie obszary organizacji. Procesy pomocnicze zaś, pełnią funkcję wspomagającą wobec procesów głównych, których efektem jest produkt dla klienta wewnętrznego. Dzięki nim procesy podstawowe mogą być sprawnie realizowane<sup>8</sup>.

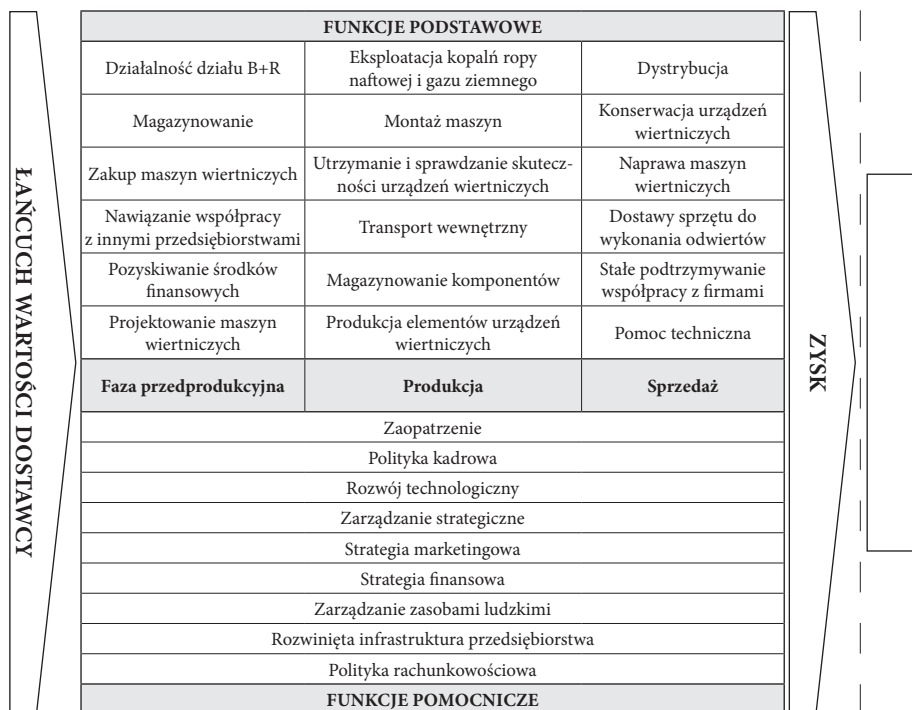
Rysunek 1 przedstawia łańcuch wartości dodanej w kontekście procesów na podstawie badanego przedsiębiorstwa PGNiG Technologie SA w Krośnie.

Łańcuch wartości dodanej M.F. Portera, przedstawiony w kontekście procesów na podstawie przedsiębiorstwa PGNiG Technologie SA, wskazuje na powiązania między trzema etapami: faza przedprodukcyjna, produkcyjna oraz

<sup>7</sup> T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 66, s. 813.

<sup>8</sup> M. Chomicki, P. Mielcarek, *Zarządzanie procesami- studia przypadków*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział Poznań, Poznań 2019.

Rys. 1. Uszczegółowiony łańcuch wartości przedsiębiorstwa M.F. Portera na przykładzie PGNiG Technologie SA



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Chomicki, P. Mielcarek, op.cit., s. 9 oraz <http://www.technologiepgnig.pl> [dostęp 1.05.2020]

sprzedażowa. Rysunek 1 określa funkcje, które są największymi atrybutami jednostki gospodarczej, zatem stanowią one kluczową determinantę powstawania przewagi konkurencyjnej na rynku projektowania i produkowania urządzeń wiertniczych, co przyczynia się do generowania zysku. Funkcje podstawowe w tym przedsiębiorstwie są określane jako łańcuch działań, które są gwarantem przychodu dla firmy oraz wytwarzają produkt lub usługę przystosowaną do oczekiwań danego klienta. W obrębie przedsiębiorstwa PGNiG Technologie SA procesy pomocnicze są bazą dla funkcji głównych, pełnią one rolę skutecznego oraz efektywnego przeprowadzania procesów głównych. Przykładowo, w ogólnej strategii GK PGNiG uwzględniono wzmocnienie obszaru rozwojowego przedsiębiorstwa poprzez dynamiczną współpracę z ośrodkami badawczymi oraz implementację innowacyjnych rozwiązań. Łańcuch wartości dodanej ma na celu kontrolowanie działalności przedsiębiorstwa PGNiG Tech-

nologii SA, począwszy od etapu przedprodukcyjnego, w którym znajdują się takie uwarunkowania, jak: pozyskiwanie środków materialnych, czy też zakup maszyn wiertniczych, skończywszy na konserwacji urządzeń wiertniczych, ich naprawie oraz dystrybucji. Łańcuch wartości dodanej w opinii badacza M.F. Portera nie jest narzędziem uniwersalnym, lecz stanowi swoisty wzorzec do doskonalenie przedsiębiorstwa i sukcesywnego zwiększania wartości dla klienta, przy jednoczesnym generowaniu zysku.

Model R.S. Kaplana i D.P. Nortona wyodrębnia trzy fundamentalne grupy następujących procesów:

- a) procesy innowacji, które koncentrują się na analizie marketingowej, identyfikacji potrzeb klientów, przygotowywaniu ofert produktowych oraz wprowadzaniu ich na rynek,
- b) procesy operacyjne, powiązane z produkcją oraz dostarczaniem produktów do klientów, jak również wykonywanie usług,
- c) procesy posprzedażowe, które obejmują usługi gwarancyjne, obsługę zwrotów, reklamacji, windykację.<sup>9</sup>

Rysunek 2 przedstawia strategiczną kartę wyników wg R.S. Kaplana i D.P. Nortona.

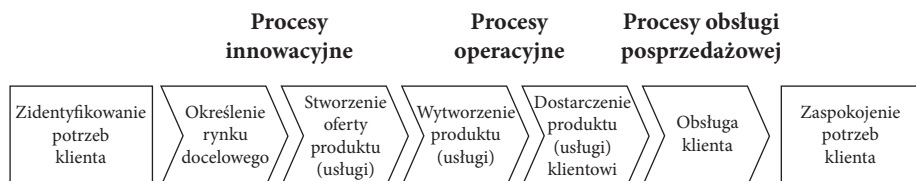
Model R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona w przedsiębiorstwie PGNiG Technologie SA obejmuje na pierwszym etapie zidentyfikowanie potrzeb klienta. W tym przypadku jednostka gospodarcza w ścisłej współpracy z klientem projektuje i buduje wszelkiego rodzaju tłocznie gazu, rurociągi przesyłowe oraz zajmuje się wytwarzaniem komponentów urządzeń wiertniczych. Rynek docelowy stanowią duże przedsiębiorstwa w takich krajach, jak Norwegia czy Pakistan, które na swoich terenach posiadają pokłady gazu ziemnego i ropy naftowej, zatem wymagają one urządzeń oraz maszyn wiertniczych przystosowanych do wydobywania tych złóż. PGNiG Technologie SA oferuje kompleksowe realizacje następujących inwestycji:

- a) budowa gazociągów we wszystkich zakresach ciśnień,
- b) budowa (infrastruktury) podziemnych magazynów gazu,
- c) wykonawstwo systemowych obiektów przesyłu gazu, w tym stacje redukcyjno-pomiarowe, tłocznie gazu, węzły rozdzielcze,
- d) budowa i modernizacja sieci gazowych, wodociągowych, kanalizacyjnych i ciepłociągów w pełnym zakresie ciśnień,
- e) budowa kopalń ropy naftowej i gazu ziemnego,
- f) instalacje osuszania gazu,
- g) budowa stacji CNG.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> T. Rojek, op.cit., s. 815.

<sup>10</sup> <http://www.technologiepgnig.pl/oferta/inwestycje> [dostęp 8.05.2020]

**Rys. 2.** Analiza modelu R.S. Kaplana i D.P. Nortona na przykładzie PGNiG Technologie SA



Źródło: M. Chomicki, P. Mielcarek, Zarządzanie procesami: studia przypadków, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział Poznań, Poznań 2019, s. 9

Badane przedsiębiorstwo w zakresie procesów operacyjnych zajmuje się produkcją urządzeń do eksploatacji ropy naftowej i gazu ziemnego, jak również prefabrykacją konstrukcji stalowych. PGNiG Technologie realizuje produkcję takich maszyn jak: zasowy suwakowe, więźby klinowe, głowice eksploatacyjne, łączniki – adaptery, zbiorniki, regeneratory, oddzielacze, wymienniki, filtry, kolumny osuszania czy też części zamienne dla urządzeń wiertniczych.<sup>11</sup> Dostarczenie produktów opiera się na wysłaniu komponentów do właściwego odbiorcy lub przydzielenie zespołu do zaprojektowania i wybudowania określonego urządzenia wiertniczego. Procesy obsługi posprzedażowej w tym przedsiębiorstwie wyodrębniają m.in. następujące usługi:

- a) prace hermetyczne metodą TD Williamson,
- b) pomiary intensywne oraz kontrolne na gazociągach stalowych objętych ochroną katodową,
- c) renowacja rurociągów w warunkach gęstej zabudowy miejskiej,
- d) wykonywanie prób ciśnieniowych oraz suszenia rurociągu,
- e) szkolenia i weryfikację spawaczy – własne centrum szkolenia,
- f) przekroczenie przeszkód terenowych metodą przewiertów poziomych i horyzontalnych przewiertów sterowanych,
- g) badania nieniszczące (badania rentgenowskie izotopowe, wizualne, ultradźwiękowe, penetracyjne, magnetyczno-proszkowe).<sup>12</sup>

Wszystkie procesy występujące w modelu R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona, stworzonym na podstawie PGNiG Technologie SA w Krośnie dążą do zaspokojenia potrzeb klienta. Każdy opisywany element składa się na całość funkcjonowania przedsiębiorstwa przy maksymalnym skupieniu się na potrzebach klienta oraz generowaniu dla firmy zysku.

<sup>11</sup> <http://www.technologiepignig.pl/oferta/produkcja> [dostęp 8.05.2020]

<sup>12</sup> <http://www.technologiepignig.pl/oferta/serwis> [dostęp 8.05.2020]

## Podsumowanie

Analizując łańcuch wartości M.F. Portera w kontekście procesów działalności przedsiębiorstwa PGNiG Technologie SA, wskazuje się na powiązania między trzema etapami: fazą przedprodukcyjną, produkcyjną oraz sprzedażową. Procesy pomocnicze są podstawą dla funkcji głównych, pełnią one rolę skutecznego oraz efektywnego przeprowadzania procesów głównych. Łańcuch wartości dodanej ułatwia kontrolę i analizę tych procesów w PGNiG Technologie SA począwszy od etapu przedprodukcyjnego, obejmującego takie uwarunkowania jak: pozyskiwanie środków materialnych, czy też zakup maszyn wiertniczych, a skończywszy na konserwacji urządzeń wiertniczych, ich naprawie oraz dystrybucji.

Badając model R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona, którego punktem wyjścia jest identyfikacja potrzeb klienta, stwierdzono, że przedsiębiorstwo PGNiG Technologie SA jest rzetelnym partnerem biznesowym, który projektuje i buduje wszelkiego rodzaju tłocznie gazu, rurociągi przesyłowe oraz zajmuje się wytwarzaniem komponentów urządzeń wiertniczych, zaś rynek docelowy stanowią duże przedsiębiorstwa, głównie w takich krajach jak Norwegia czy Pakistan. W obszarze procesów operacyjnych podmiot ten zajmuje się produkcją urządzeń do eksploatacji ropy naftowej i gazu ziemnego, jak również prefabrykacją konstrukcji stalowych. PGNiG Technologie realizuje produkcję np. zasuw suwakowych, więźb klinowych czy też głowic eksploatacyjnych. Procesy obsługi posprzedażowej w tym przedsiębiorstwie wyodrębniają m.in. takie usługi jak: prace hermetyczne metodą TD Williamson, renowację rurociągów w warunkach gęstej zabudowy miejskiej, wykonywanie prób ciśnieniowych oraz suszenia rurociągu, szkolenia i weryfikację spawaczy, czy też badania rentgenowskie izotopowe.

Badany podmiot dąży do optymalizacji realizowanych procesów, a w dłuższej perspektywie do całkowitego nastawienia na orientację procesową z uwzględnieniem zmian w swojej strukturze organizacyjnej.

## Literatura

1. Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin SA, Warszawa 2013.
2. Chomicki M., Mielcarek P., *Zarządzanie procesami – studia przypadków*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział Poznań, Poznań 2019.
3. <http://www.technologiepignig.pl> [dostęp 1.05.2020]
4. Kafel T., *Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków 2006, nr 713.
5. Ossowski M., *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 4/3, tom 10.

6. Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2014, nr 66.
7. Zaborek P. *Studium przypadku jako metoda badawcza*, w: *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, red. K. Kuciński, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 2007.

#### APPLICATION OF SELECTED METHODS OF DIAGNOSIS AND PROCESS ANALYSIS FOR THE EXAMPLE OF PGNiG TECHNOLOGIE SA

**Summary:** Process management refers to the course of work from the beginning to the end, regardless of the allocation of activities to sectors of organizational structure functioning. The process approach indicates that an organisational unit is treated as a multi-faceted system, in which functional areas participating in particular processes are linked, e. g. of the exchange of goods and money. In addition, the process approach recognises that a company's value chain presents the process as a mutual, interdependent activity that delivers the product to both internal and external customers.

The aim of the article is to present the results of research aimed at building a value chain model of the surveyed company by means of two complementary approaches: M. E. Porter's value chain model and R. S. Kaplan's and D. P. Norton's value chain model and analysis of these models.

**Keywords:** process, added value chain, Porter's model, Kaplan and Norton's model.

Translated by Kinga Uliasz

# Zarządzanie projektem w przemyśle motoryzacyjnym – wybrane zagadnienia

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania projektem w przemyśle motoryzacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem wymagań klienta i spełnienia tych wymagań, które są kluczem do sukcesu i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. W artykule poruszono kluczowe aspekty zarządzania projektem, tj. zarządzanie zespołem projektowym, zarządzanie finansami, zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie czasem w projekcie w odniesieniu do wymagań normy IATF 16949.

**Słowa kluczowe:** projekt, branża motoryzacyjna, zarządzanie, specyficzne wymagania klienta

## Wstęp

Zmiany gospodarcze sprawiają, iż jakość produktów i procesów w organizacji staje się kluczowym kryterium wpływającym na sukces przedsiębiorstwa. Szansę na odniesienie sukcesu na rynku mają tylko te przedsiębiorstwa, których podstawowym celem jest zaspokajania potrzeb klientów i spełnianie wytyczonych przez nich standardów. Polska należy do najszybciej rozwijających się krajów Europy, a branża motoryzacyjna jest jednym z największych sektorów przemysłu w Polsce. Zamówienia na części samochodowe stale się zwiększają, ponieważ większość koncernów motoryzacyjnych ma w planie wzrost sprzedaży na najbliższe lata. Gwałtowne zmiany technologiczne, rosnąca popularność strategii nastawionych na tzw. „różnicowany rozwój”, czy zmieniające się preferencje konsumentów, tj. samochody elektryczne, pulpit połączony z Internetem czy pojazdy samoobsługowe, to czynniki, które rewolucjonizują światowe rynki motoryzacyjne. Segment motoryzacyjny to branża

---

<sup>1</sup> Natalia Furmanek, mgr, afiliowane: Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpcka Państwowa Uczelnia w Krośnie

wymagająca od partnerów, dostawców i kontrahentów procesowego podejścia do prowadzonego biznesu, wysokiej jakości dostarczanych produktów oraz zapewnienia w przedsiębiorstwie odpowiednich warunków do ciągłego doskonalenia. Sukces projektu na rynku w przemyśle motoryzacyjnym zależy od odpowiedniej wiedzy kadry zarządzającej na temat możliwości stałego podwyższania kompetencji oraz doskonalenia działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym wymaganiem jest standard ISO 9001:2015, który określa fundamentalne wymagania dla działalności przedsiębiorstwa, w tym dla realizacji projektu. Uzupełnieniem oraz uszczegółowieniem wymagań dla branży motoryzacyjnej jest standard globalny, określany mianem biblii branży motoryzacyjnej, zwany „Standardem zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym IATF 16949:2016”, wydany w dniu 1 października 2016 r. Norma IATF 16949:2016 została opracowana przez branżową Międzynarodową Grupę Zadaniową Motoryzacji w celu poprawy zarówno jakości w ramach łańcucha dostaw, jak i samego procesu certyfikacji. Grupa ta zrzesza międzynarodowych producentów samochodów na całym świecie. Dokument ten określa wymagania pod względem systemów zarządzania jakością dla produkcji seryjnej oraz produkcji części serwisowych. Standard systemu IATF 16949:2016 to innowacyjny dokument, ze względu na silną orientację na klienta oraz ujęcie wielu wcześniejszych specyficznych wymagań klienta (CSR) w skonsolidowanej formie.<sup>2</sup> Określa wymagania względem dostawców na poszczególnych etapach realizacji projektu, od projektowania wyrobu poprzez realizację, produkcję przedseryjną, zatwierdzenie do produkcji seryjnej oraz produkcję seryjną i produkcję części zamiennych po zakończeniu produkcji seryjnej. Norma IATF 16949:2016 duży nacisk kładzie również na odpowiedni nadzór nad poszczególnymi procesami realizacji wspólnego biznesu. Spełnienie wymagań zawartych w standardzie IATF 16949:2016 na każdym etapie realizacji projektu zwiastuje sukces przedsiębiorstwa i umacnianie konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku w branży motoryzacyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych zagadnień z tematyki zarządzania projektem w przemyśle motoryzacyjnym. Szczególną uwagę w procesie zarządzania projektem przykłada się do spełnienia wymagań klienta, jako kluczowego elementu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na dzisiejszym wymagającym rynku. Realizacja nowego projektu to dla przedsiębiorstwa wyzwanie, w którym należy zsynchronizować zarządzanie wieloma aspektami, tj. zarządzanie zespołem, finansami, czasem, ryzykiem czy komunikacją z klientem. Wszystkie te działania koordynuje lider – kierownik projektu.

<sup>2</sup> *Standard Zarządzania Jakością w Przemysle Motoryzacyjnym IATF 16949:2016*, wydanie w j. polskim Q-PC Sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 8.



### Projekt – cechy i podstawowe założenia zarządzania projektem

Czym jest projekt? Projekt rozumiany jest jako każde przedsięwzięcie podejmowane z zamiarem osiągnięcia celu w określonym czasie przy wykorzystaniu dostępnych zasobów i w ramach założonego budżetu.<sup>3</sup> W projekcie wyróżnia się cztery charakterystyczne cechy, tj.

1. Zorientowanie na cel – każdy projekt ma określone cele, ściśle związane z oczekiwanym wynikiem biznesowym. Wszystkie działania podejmowane w projekcie służą zrealizowaniu określonego na początku celu.

2. Unikalność – inaczej niepowtarzalność w dziedzinie koncepcji i samej realizacji projektu. Unikalność oznacza, że to, co zostanie wytworzone w ramach realizacji projektu, nigdy wcześniej nie było wykonane.

3. Złożoność – projekt w swej istocie ma charakter kompleksowy oraz wielopremiotowy, zarówno w zakresie przygotowania jak również w zakresie samej realizacji. Złożoność oznacza wzajemne oddziaływanie poszczególnych procesów służących realizacji projektu. Zmiana któregośkolwiek z procesów może w sposób bezpośredni, bądź pośredni wpływać na inne procesy, produkty i ich właściwości.

4. Określoność w czasie – inaczej tymczasowość. Każdy projekt jest tymczasowy, realizowany w określonym okresie czasu, z wyróżnionym początkiem i końcem. Czas realizacji jest ograniczony poprzez określone terminy rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych procesów wchodzących w skład projektu. Po osiągnięciu celu, czyli uzyskaniu zaplanowanych rezultatów, następuje zakończenie projektu. Nie należy pomijać faktu, iż tymczasowość odnosi się do projektu, a nie do wyrobu czy usługi, których ten projekt dostarcza.<sup>4</sup>

Te cechy powodują, iż każdy projekt jako przedsięwzięcie jest unikatowy. To proces złożony z wielu etapów, w których ważne jest wzajemnie współdziałanie poszczególnych uczestników tego procesu, tak, aby osiągnąć zamierzony cel. Realizacja każdego projektu niesie ze sobą wysokie ryzyko, które powinno być analizowane oraz nadzorowane na każdym etapie. Z drugiej strony wysokie ryzyko oznacza dla przedsiębiorstwa szansę na osiągnięcie sukcesu oraz rozwój. Aby projekt miał szansę na sukces i przyczynił się do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, niezbędne jest właściwe zarządzanie projektem, rozumiane jako planowanie, delegowanie, monitorowanie oraz kontrolowanie wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie zaangażowanych w niego osób, po to, aby osiągnąć założony cel projektu, z uwzględnieniem wszystkich dostępnych wskaźników wykonania dla czasu, jakości, zakresu, kosztów oraz potencjalnych ryzyk. Proces zarządzania projektem jest złożony oraz wieloetapowy, a głów-

<sup>3</sup> M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 11.

<sup>4</sup> M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 19.

nym zadaniem menadżerów projektu ma być takie zarządzanie zasobami ludzkimi, aby cel został osiągnięty, przy zrealizowaniu wcześniejszych założeń projektowych w zakresie budżetu, planowania, jakości i kosztów.

### **Lider projektu**

Osoba zarządzająca projektem, zwana kierownikiem projektu, nadzoruje jego realizację, a także jest odpowiedzialna za osiągnięcie celów. Jest to więc kluczowa osoba w projekcie. Jakże zatem zadania stawia się liderom i kierownikom projektu? Przede wszystkim, kierownik projektu ma sprawować kontrolę nad poszczególnymi procesami jego realizacji, według określonych działań oraz terminów. Aby możliwy był skuteczny nadzór nad projektem, niezbędne jest posiadanie planu projektu. Kierownik projektu, mając plan rozwoju projektu, planuje kolejność działań zespołu w celu zrealizowania projektu, a także określa, ilu będzie potrzebnych specjalistów do realizacji określonych celów. Jest on odpowiedzialny za przypisywanie oraz organizację zasobów niezbędnych do realizacji projektu. Bycie kierownikiem projektu implikuje delegowanie pewnych lub całości prac innym osobom, tzn. uczestnikom projektu, i jest wymagane ze względu na interdyscyplinarny charakter projektu. Podstawowym obowiązkiem kierownika projektu jest monitorowanie, czy i w jakim stopniu realizacja prac jest zgodna z planem projektu. Do zadań kierownika należy również dysponowanie oraz zarządzanie finansami w projekcie, tj. rozliczenie projektu. Kolejnym ważnym aspektem w roli kierownika projektu są negocjacje oraz rozmowy z klientem w trakcie wdrożenia projektu. Niezmiernie ważna jest zatem współpraca z poszczególnymi uczestnikami procesu realizacji projektu oraz umiejętność zebrania potrzebnych informacji od wszystkich biorących udział w projekcie. Często zdarza się, że kierownik projektu stoi przed zadaniem łagodzenia konfliktów międzyludzkich, powstających na różnych szczeblach realizacji projektu. Kierownik projektu może, a nawet powinien, dostrzegać możliwości przyspieszenia oraz doskonalenia prac poprzez ciągłe podejmowanie działań korygujących, czy wdrożenie środków poprawy efektywności działań w poszczególnych procesach rozwoju projektu.

### **Zarządzanie zespołem projektowym**

Zespół projektowy to tymczasowa organizacja, powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych, według uzgodnionego wcześniej planu strategicznego.<sup>5</sup> Jego cechą charakterystyczną jest elastyczność oraz gotowość do wykorzystania szerokiego spektrum umiejętności w stosunkowo krótkim czasie. Norma IATF jasno określa wymagania dotyczące zespołu projektowego, a zgodnie z jej punktem 5.3. „najwyższe kierownictwo musi zapew-

<sup>5</sup> M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, *op. cit.* s. 48.

nić, aby odpowiedzialności i uprawnienia osób pełniących istotne role zostały przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane w organizacji”<sup>6</sup>. Przemysł motoryzacyjny określa w zespole projektowym role, a stanowiska odgrywają funkcję drugorzędną. Podczas planowania zespołu projektowego, lider projektu dokonuje opisu roli procesowej, a nie opisu stanowiska. W zespole projektowym można znaleźć podział na role i odpowiedzialności dla poszczególnych etapów realizacji projektu. Utworzony zespół projektowy powinien mieć optymalną wielkość w stosunku do potencjału projektu oraz w zależności od złożoności projektu. O tym decyduje lider zespołu. To, co jest istotne w tworzeniu zespołu projektowego, to zapewnienie sprawnego i bezkonfliktowego działania, a także zapewnienie właściwej współpracy, niezależnie od roli, jaką dany członek zespołu w nim odgrywa. Wszyscy uczestnicy projektu powinni być traktowani w ten sam sposób, przed każdym z nich należy postawić te same wymagania. Wybór członków zespołu jest realizowany na podstawie kwalifikacji, kompetencji, osobowości oraz dostępności do projektu. Członkowie zespołu są odpowiedzialni za dostarczenie produktów czy usług do projektu o właściwej jakości, według określonych i wymaganych terminów i kosztów. Jakość utworzonego zespołu będzie decydować o porażce bądź sukcesie projektu. W zespole projektowym powinna istnieć równowaga pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu w zakresie kompetencji i roli, jaką odgrywają. Potrzebne są zarówno osoby twórcze, jak i osoby wykonujące rutynowe, standardowe czynności. Takie osoby będą pełnił tzw. funkcje wspomagające. Branża motoryzacyjna stawia duże wymagania przed zespołami projektowymi. Sprawdzane są kompetencje poszczególnych członków oraz formalne potwierdzenie ich umiejętności na niemal każdym etapie wdrażania projektu. Lider integruje swoją osobą wszystkie działania członków zespołu, nadzoruje postępy prac projektowych i narzuca terminy do ukończenia poszczególnych etapów.

### **Zarządzanie finansami projektu**

Istotnym elementem realizacji projektu jest zaplanowanie zasobów finansowych. Działania z tym związane stanowią planowanie kosztów projektu<sup>7</sup>, czyli określenie niezbędnego poziomu kosztów dla przewidzianych procesów służących realizacji projektu. Szacowanie kosztów może odbywać się jednoetapowo, podczas procesu definiowania projektu. Ma to zastosowanie w projektach stosunkowo niewielkich, w których z góry określona jest maksymalna kwota na realizację projektu. Wieloetapowe szacowanie kosztów ma miejsce w projektach złożonych. Polega na tym, że w pierwszym etapie powstaje szacowa-

<sup>6</sup> *Standard Zarządzania Jakością w Przemysle Motoryzacyjnym IATF 16949:2016*, wydanie w j. polskim Q-PC Sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 24.

<sup>7</sup> M. Trocki, op. cit., s. 214.

nie budżetu projektu. W drugim etapie, w fazie wykonawczej, gdy ustalone są rozwiązania techniczne, następuje dalsze sprecyzowanie założonych wcześniej kosztów. Podstawowy podział kosztów projektowych to podział na koszty bezpośrednie i pośrednie oraz koszty stałe i zmienne.<sup>8</sup> Do bezpośrednich kosztów projektu zaliczymy m.in. koszty robocizny, koszty materiałów i surowców zużytych do wytworzenia produktu końcowego, koszty wykonania narzędzi, koszty zakupu maszyn czy koszty szkoleń. Koszty pośrednie to wszystkie koszty ogólne organizacji, tj. koszty materiałów biurowych, koszty pomieszczeń, obsługa administracyjna, wykorzystanie sprzętu komputerowego. Inny podział kosztów projektu to podział na koszty stałe i zmienne. Do kosztów stałych zalicza się m.in. zużycie zasobów, pozyskiwanych do realizacji danego projektu. W tym wypadku ważna jest elastyczność w pozyskiwaniu zasobów, w ilości niezbędnej do wykonania projektu. Z kolei koszty zmienne to m.in. koszty potencjału, który przedsiębiorstwo utrzymuje, a także zasobów, którymi trwale dysponuje i wykorzystuje do realizacji projektów. Koszty zmienne stanowią w projekcie koszty zasobów, będących w ciągłej dyspozycji przedsiębiorstwa, a tylko okresowo przydzielonych do realizacji konkretnego projektu.

Opracowanie planu finansowego dla projektu polega na oszacowaniu kosztów projektu oraz niezbędnych zasobów finansowych. Budżet projektu tworzony jest w początkowej fazie realizacji projektu i powinien zawierać wszystkie zakładane koszty oraz inne zasoby finansowe niezbędne do zrealizowania z sukcesem projektu. Lider ma obowiązek kontroli postępu projektu, również w wymiarze finansowym. Ocenia on rzeczywiście poniesione koszty vs. budżetowane koszty z początkowej fazy projektu. Bieżąca ocena finansów pozwala monitorować poniesione koszty na każdym etapie, dzięki czemu lider jest w stanie zareagować i próbować zmodyfikować wydatki w kolejnych fazach projektu, aby w ostatecznym rozrachunku projekt okazał się rentowny dla przedsiębiorstwa.

### **Zarządzanie zmianą w projekcie**

Zmiana jest nieodłącznym elementem każdego projektu. Im dłuższy cykl rozwoju, tym większe ryzyko powstania zmiany. W branży motoryzacyjnej pojęcie zmiany występuje nad wyraz często i może dotyczyć wszystkich aspektów danego projektu. To, co pozostaje wyzwaniem dla kierownika projektu oraz jego zespołu projektowego, to zapanowanie nad zmianami. Zmiany w projekcie w branży motoryzacyjnej mogą mieć związek z wieloma czynnikami, do których należą m.in.:

– niezrozumienie specyfikacji i rysunku klienta, pominięcie pewnych założeń, bądź różne interpretacje charakterystyk z dokumentacji klienta,

<sup>8</sup> M. Łada, A. Kozarkiewicz., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2007, s. 119.

- zmieniające się wymagania naszego klienta w poszczególnych fazach projektu,
- błędy w dokumentacji, które są identyfikowane dopiero na etapie wdrożenia,
- niekompletna dokumentacja w początkowej fazie projektu,
- zmiany personalne oraz organizacyjne zachodzące w zespole projektowym, zarówno po stronie klienta, jak i dostawcy.

Istnieje błędne przekonanie, iż każda zmiana w projekcie to błąd. Projekt to proces złożony, wieloetapowy i nieodzownym jego elementem są zmiany wprowadzane na poszczególnych etapach. Nie ma projektu, w którym stan na zakończenie jest tożsamy z danymi z początku. Projekt „żyje” w umysłach projektantów, designerów czy innych członków zespołów projektowych. Często dopiero w momencie pierwszych prób nowych wyrobów okazuje się, że konieczne są zmiany, ponieważ wyrób jest niefunkcjonalny. Wielokrotne zmiany rysunków, wymiarów czy tolerancji wymiarowych, zmiany materiału czy surowca to zupełnie naturalny stan podczas rozwoju projektu. Norma IATF 16949 kładzie ogromny nacisk na zarządzanie zmianą, obligatoryjnie wymaga się pełnej kontroli wprowadzanych zmian, w każdym aspekcie zarządzania projektem. Zarówno audytorzy podczas audytów kontrolnych, jak również klienci nadzorujący etapy rozwoju projektu u swoich dostawców, w sposób szczególny odnoszą się do zarządzania zmianą i wymagają szeregu dowodów potwierdzających, że przedsiębiorstwo tą zmianą potrafi właściwie zarządzać. W opinii kierowników projektów w branży motoryzacyjnej, zarządzanie zmianą to najtrudniejszy element podczas wdrażania nowego projektu. Wymaga zaangażowania, samodyscypliny oraz odpowiedniego zaplecza w postaci koniecznego oprogramowania, które wspomaga proces zarządzania całym projektem, w tym również zmianą.

### **Zarządzanie ryzykiem w projekcie**

Ryzyko jest wpisane w każdy biznes i przedsięwzięcie. Nie ma projektów, które nie wiążą się z podejmowaniem ryzyka. Nie ma decyzji, które nie niosą ze sobą pewnych konsekwencji. W branży motoryzacyjnej ryzyko nabiera szczególnego znaczenia. Ze względu na wielkość, potencjał i charakter projektów, ryzyko identyfikuje się na każdym etapie pojedynczego procesu. Norma IATF 16949 jasno określa również sposób podejścia do ryzyka, a jej punkt 6.1. zakłada, iż od uczestników projektu w branży motoryzacyjnej wymaga się bezwzględnie, aby dokonywali oni analizy ryzyka oraz prowadzali i przechowywali udokumentowane informacje jako dowód przeprowadzenia takiej analizy. Analiza ryzyka poszczególnych elementów, procesów czy etapów projektu ma na celu rozpoznanie potencjalnych zagrożeń, znalezienie i próbę eliminacji przyczyn wystąpienia ryzyka po to, aby tego ryzyka w przyszłości uniknąć. Według zapisów tej normy, organizacja powinna określić i wdrożyć działania eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności w celu zapobiegania ich wystąpienia.

Efektem analizy ryzyk, zgodnie z normą IATF 16949, jest powstawanie planów awaryjnych, które mogą odnosić się do dowolnego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa. Identyfikacji i analizy ryzyka dokonuje się różnymi metodami, które przedsiębiorstwo samo powinno dostosowywać do swoich potrzeb. Do najpopularniejszych metod analizy ryzyka należą: burza mózgów, metoda delficka, analiza SWOT, metoda Ishikawy, metoda list kontrolnych, a także modelowanie i symulacje komputerowe.

### **Zarządzanie czasem w projekcie**

Każdy projekt wymaga ogromnego zaangażowania czasowego na każdym etapie jego realizacji. Branża motoryzacyjna w sposób szczególny odnosi się do realizacji projektu w określonym okresie czasu. Klienci nie tolerują opóźnień, przesunięć kolejnych etapów projektu, zmian w planie projektu oraz wszystkiego co może przyczynić się do niezrealizowania projektu do samego końca według pierwotnych założeń. Zaprojektowanie i stworzenie nowego samochodu wymaga zaangażowania wielu przedsiębiorstw w całym łańcuchu dostaw. Działania podejmowane przez poszczególne przedsiębiorstwa mają wpływ na innych uczestników tego projektu. Opóźnienie jednego z kooperantów w realizacji jakiegokolwiek etapu projektu może spowodować opóźnienie całego projektu. Niepisaną zasadą w biznesie jest to, że zawsze jest zbyt mało czasu w projekcie, ale z drugiej strony ograniczenia czasowe mogą być bardzo mobilizujące. Projekty dlatego właśnie przynoszą rezultaty i okazują się sukcesem, ponieważ pracownicy, dzięki presji czasu, zmuszeni są do wzmożonej aktywności w celu realizacji wyznaczonych zadań.<sup>9</sup> Mobilizacja zawsze działa pozytywnie, a świadomość nieprzekraczalnego terminu zapobiega marnowaniu czasu. W branży motoryzacyjnej nieprzekraczalny termin nabiera szczególnego znaczenia, bo oznacza poważne konsekwencje, również finansowe. Dlatego zarządzanie czasem w projekcie motoryzacyjnym to nie tylko realizowanie poszczególnych etapów w wyznaczonych ramach czasowych, ale również takie zarządzanie czasem na poszczególnych etapach, aby nawet w przypadku poślizgu czasowego na jakimś etapie być w stanie kompleksowo zrealizować projekt w nieprzekraczalnym terminie. Z pomocą w zarządzaniu czasem w projektach motoryzacyjnych przychodzi tzw. określenie kamieni milowych dla projektu. Kamień milowy to ważne wydarzenie w harmonogramie, które pozwala podsumować kolejną fazę realizacji projektu. Nawet jeżeli w trakcie realizowania konkretnego zadania dojdzie do opóźnienia, rolą kierownika projektu jest przeplanowanie pozostałych zadań, tak, aby został zachowany termin kluczowy, czyli zakończenie danej fazy projektu. Branża motoryzacyjna jest w tym kontekście wymagająca i często zdarza się, że ramy czasowe dla projektu zo-

<sup>9</sup> M. Kopczewski, *Alfabet zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2009, s. 29

stają w trakcie trwania skrócone. Kierownik projektu wraz z zespołem musi wykazać się elastycznością oraz umiejętnością dopasowania organizacji swojego czasu w projekcie do obecnych wymagań. Jedną z głównych cech kierownika projektu powinna być umiejętność zarządzania swoim czasem, ale również czasem wszystkich uczestników projektu. Uświadamianie zespołu o istocie właściwej organizacji czasu to w każdym projekcie niezbędny element. Istotna jest również samodyscyplina w zarządzaniu czasem każdego członka zespołu projektowego, tak, aby kierownik projektu mógł w większym stopniu skupić się na realizacji innych, równie istotnych zadań.

### **Zarządzanie komunikacją z klientem**

Nie należy zapominać, że w całym przedsięwzięciu realizacji projektu najważniejszy jest klient i jego wymagania. To klient dyktuje warunki projektowe, stawia cele projektu, decyduje o zmianach w projekcie i akceptuje bądź odrzuca proponowane zmiany. W ostatecznym rozrachunku to klient płaci za projekt i za końcowy wyrób, który jest efektem prowadzonych działań na poszczególnych etapach realizacji. Aby projekt okazał się sukcesem i jego wprowadzenie odbyło się w sposób płynny, niezbędna jest właściwa komunikacja z klientem. Klient musi czuć, że to jego projekt jest najważniejszy i że przedsiębiorstwo dokłada najwyższych starań, aby zrealizować projekt zgodnie z jego wymaganiami. Dlatego ważne jest, aby właściwie zarządzać komunikacją z klientem. Rozwiązaniem stosowanym w branży motoryzacyjnej jest powołanie w zespole jednej stałej osoby, która jest odpowiedzialna za kontakt z klientem i dokonywanie wszystkich niezbędnych ustaleń. Taką osobą jest lider projektu. To on w największym stopniu zna klienta i przypuszczalnie jest w stanie najlepiej zaspokoić jego potrzeby. Podczas spotkań projektowych z udziałem klienta dopuszcza się udział większego grona zespołu, jeżeli jest to niezbędne. Komunikacja prowadzona z wieloma osobami może jednak doprowadzić do powstania zakłóceń komunikacyjnych, a to z kolei do niezadowolenia klienta z poziomu oferowanej obsługi projektowej.

### **Zakończenie**

Z biznesowego i strategicznego punktu widzenia, tylko ciągły rozwój i realizowanie nowych wyzwań pozwala utrzymać się firmie na współczesnym konkurencyjnym rynku. Każdy nowy projekt powinien być traktowany jako wyzwanie i możliwość rozwoju własnego potencjału. Realizowanie projektu w branży motoryzacyjnej jest procesem trudnym, złożonym i wieloetapowym. Klienci tej branży stawiają wysokie wymagania swoim dostawcom i podwykonawcom i tylko spełnienie wymagań klienta gwarantuje utrzymanie wysokiej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Zwiększenie przewagi konkurencyjnej można osiągnąć poprzez wzorcową realizację projektu, w każdej jego fazie i na każdym

możliwym etapie. Tylko przedsiębiorstwa, które właściwie potrafią zarządzać zespołami projektowymi, finansami, czasem, ryzykiem czy zmianą, liczą się na rynku i mają szanse na ciągły rozwój i zdobywanie nowych projektów.

### Literatura

1. Kopczeński M., *Alfabet zarządzania projektami*, wyd. HELION, Gliwice 2009.
2. Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2007.
3. *Standard Zarządzania Jakością w Przemśle Motoryzacyjnym IATF 16949:2016*, wydanie w j. polskim Q-PC Sp. z o.o., Warszawa 2016.
4. Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
5. Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

### PROJECT MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY – SELECTED ISSUES

**Summary:** The aim of the article is to present the project management process in the automotive industry, paying special attention to customers specific requirements and fulfilling those requirements as a key to success and achieving a competitive advantage on the market. The key aspects of project management included in the article are: project team management, finance management, change and risk management and time management in relation to the requirements of IATF 16949 standard.

**Key words:** project, automotive industry, management, specific customer requirements

Translated by Natalia Furmanek



# Analiza i doskonalenie jakości wyrobu w przedsiębiorstwie produkcyjnym

**Streszczenie:** Doskonalenie jakości wyrobów czy procesów staje się nieodzowną cechą działania wielu przedsiębiorstw, szczególnie przedsiębiorstw produkcyjnych. W artykule przedstawiono wyniki badań, mających na celu analizę jakości kołnierza sterowniczego wykorzystywanego przy produkcji podwozi samolotowych. Przeprowadzona została analiza niezgodności występujących w produkcji, ich przyczyn, a także możliwości doskonalenia. Do analizy wykorzystano wybrane narzędzia: diagram Pareto, metodę FMEA, analizę 5 why oraz diagram Ishikawy.

**Słowa kluczowe:** doskonalenie jakości, narzędzia jakości, wykres Pareto, diagram Ishikawy, FMEA, 5 Why

## Wstęp

Jakość, efektywność i spełnienie wymagań klienta są w obecnych czasach jednymi z ważniejszych elementów funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Coraz lepsze dostosowanie produkcji do indywidualnych oczekiwań klienta wymusza ciągle doskonalenie<sup>2</sup> wyrobów, procesów, systemów zarządzania, w tym również systemów zarządzania jakością.

Doskonalenie jakości to zarówno dbałość przedsiębiorstwa o wyrób jak i zapewnienie odpowiednich relacji: przedsiębiorstwo-klient. W szerokim znaczeniu doskonalenie jakości można rozumieć jako zespół przedsięwzięć

---

<sup>1</sup> Beata Ujda-Dyńska, dr, afiliowane: Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpcka Państwowa Uczelnia w Krośnie. Piotr Harłacz, student Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpcka Państwowa Uczelnia w Krośnie

<sup>2</sup> W literaturze słowo „doskonalenie” postrzegane jest jako synonim słów: ulepszanie, usprawnianie, dążenie do czegoś lepszego, najczęściej jednak jako najwyższy poziom „czegoś”. R. Brajer-Marczak, *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 13.

podejmowanych w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno przez organizację, jak i przez jej klientów<sup>3</sup>. Organizacje zorientowane na jakość dążą do doskonałości we wszystkich obszarach funkcjonowania. Podejmują działania doskonalące jakość produktów, która jest konsekwencją jakości procesów<sup>4</sup>. Doskonalenie jest długofalowym i wszechstronnym działaniem, zmierzającym do usprawniania procesów, rozwiązywania problemów odnowy organizacji<sup>5</sup>. Najogólniej doskonaleniem procesów nazywamy dążenie do poprawy ich realizacji, celem osiągnięcia lepszych efektów oraz wyższego poziomu satysfakcji klienta<sup>6</sup>.

Norma PN-EN ISO 9004:2010 wyróżnia dwa sposoby przeprowadzania udoskonalień:

- przedsięwzięcia przełomowe – prowadzące do radykalnej zmiany i udoskonalenia istniejących procesów lub do wdrożenia nowych procesów, zazwyczaj przez zespoły pracowników,
- bieżące działania dotyczące doskonalenia – prowadzone przez ludzi małymi krokami, w istniejących procesach<sup>7</sup>.

Ciągłe doskonalenie to ewolucyjna metoda „małych kroków”, polegająca na stałym poszukiwaniu możliwości ulepszenia w codziennej działalności realizowanych procesów i produktów, z zastosowaniem metodyki rozwiązywania problemów i z wykorzystaniem doświadczeń wynikających z popełnianych błędów<sup>8</sup>. Zakłada się, że inspiratorami pomysłów udoskonalień powinni być sami pracownicy, będący najbliżej miejsc, gdzie pojawiają się problemy z jakością produktu czy procesu. Wszyscy pracownicy w sposób ciągły poszukują możliwości eliminowania przyczyn niedoskonałości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zaleca się, aby ciągłe doskonalenie, bez względu na przyjętą metodę, obejmowało<sup>9</sup>:

- określenie przyczyn (powodów) doskonalenia,
- ocenę bieżącej sytuacji,
- dokonywanie analiz źródłowych przyczyn problemów,
- identyfikację możliwych rozwiązań,
- ocenę skutków podejmowanych działań,

<sup>3</sup> R. Brajer-Marczak, *Doskonalenie...*, op. cit., s. 15.

<sup>4</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 30.

<sup>5</sup> M. Cwilkicky, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 15.

<sup>6</sup> S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 41.

<sup>7</sup> PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.

<sup>8</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 104.

<sup>9</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 347.

- wdrożenie i zestandaryzowanie nowego rozwiązania,
- ocenę skuteczności i efektywności procesu po zakończeniu działań doskonalących.

W tych działaniach nieocenioną rolę ogrywają narzędzia zarządzania jakością. Istotę wybranych instrumentów doskonalenia jakości zestawiono w tabeli 1. Mogą one być wykorzystywane do monitorowania całego cyklu produkcyjnego już od etapu projektowania, poprzez wytwarzanie, aż do kontroli wyrobu gotowego. Wszystkie narzędzia i metody cechuje planowany, powtarzalny i oparty na naukowych podstawach sposób postępowania podczas ich wykorzystania<sup>10</sup>.

Stosowanie takich narzędzi może przynieść wiele wymiernych korzyści, wśród których należy wymienić<sup>11</sup>:

- dostarczanie czytelnych i obiektywnych informacji,
- wspomaganie doskonalenia procesów i działań w organizacjach,
- poprawa funkcjonowania organizacji w sposób systemowy,
- umożliwienie zarządzania organizacją na podstawie rzeczywistych danych (wyniki badań i analiz),
- angażowanie pracowników w procesy doskonalenia jakości,
- umożliwienie obserwacji, analizy i oceny związków przyczynowo-skutkowych w organizacjach,
- wpływ na ograniczenie kosztów związanych z jakością, co może się przyczynić do wzrostu zysków przedsiębiorstwa.

**Tab. 1.** Istota wybranych instrumentów doskonalenia jakości

| <b>Instrument jakości</b>  | <b>Przeznaczenie</b>  |
|--|---|
| Diagram Ishikawy (Fishbone Diagram)                                      | • do analizy przyczyn powstawania problemów w procesach; pozwala na grupowanie przyczyn występujących problemów   |
| FMEA – Analiza Przyczyn i Skutków Wad (Failure Mode and Effect Analysis) | • wykrycie istniejącej lub potencjalnej wady, określenie jej przyczyn i skutków oraz działań, które pozwolą na doskonalenie; z założenia dotyczy potencjalnych błędów, które mogą powstać w poszczególnych etapach wyrobu lub w procesie jego wytwarzania (wyróżnia się stąd FMEA wyrobu, procesu, systemu, maszyny czy środowiska) |
| FTA – Drzewo Błędów (Fault Tree Analysis)                                | • stosowane do szukania rzeczywistych i potencjalnych uszkodzeń w systemie, procesie lub produkcie oraz wskazywania sposobów zapobiegania ich występowania, umożliwia wykrywanie potencjalnych błędów przed realizacją procesu, wskazywanie sposobów zapobiegania błędom  |

<sup>10</sup> R. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzi zarządzania jakością. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 67.

<sup>11</sup> J. Czerska, W. Podemski, *Zarządzanie produkcją w praktyce*. Wydawnictwo „Wiedza i Praktyka”, Warszawa 2005.

| Instrument jakości | Przeznaczenie  |
|--------------------|--|
| Diagram Pareto     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pozwala na uszeregowanie czynników wpływających na badane zjawisko; opiera się na zależności, że zazwyczaj 20% czynników wywołuje ok. 80% skutków</li> </ul>  |
| Diagram „5Why?”    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwia odnalezienie przyczyn źródłowych problemów</li> </ul>   |
| 5W2H               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zdiagnozowanie sytuacji bieżącej (odpowiedzi na postawione pytania określają „jak jest”) oraz wskazanie działań doskonalących (odpowiedzi na pytania „jak mogłoby być?”)</li> </ul>   |
| Histogram          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwia wizualizację zmienności oraz rozkład częstości danych</li> <li>• podejmowanie decyzji dotyczących wyboru miejsc niezbędnych do doskonalenia procesu</li> </ul>  |
| SKP/SPC            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bieżące nadzorowanie procesów; utrzymywanie wymaganego poziomu jakości i wskazywanie na możliwość doskonalenia</li> <li>• graficzna i przejrzysta forma prezentacji zmian w procesie wymagających podjęcia działań korygujących lub zapobiegawczych</li> </ul>  |
| 8D                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• systematyczne wprowadzanie ulepszeń i eliminacja problemów powstających w wyrobie, lecz również na poziomie systemu oraz procesu; narzędzie przeznaczone do ciągłego doskonalenia</li> <li>• stosowana w celu prawidłowego i skutecznego identyfikowania przyczyn niezgodności oraz podejmowania działań zapobiegawczych ponownemu ich wystąpieniu</li> </ul> |
| 8M                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• do analizy przyczynowo-skutkowej, ułatwienia rozwiązywania problemu; jest to rozszerzona wersja diagramu Ishikawy (oprócz podstawowych czynników, tj. człowieka, maszyny, metody, materiału i zarządzania, brane są pod uwagę pomiar, pieniądź oraz uczestnicy</li> </ul>   |
| Six sigma          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• koncepcja, której głównym celem jest poprawa wyników finansowych za pomocą doskonalenia jakości</li> </ul>  |
| Diagram żółwia     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• do analizy procesowej; polega na przeanalizowaniu następujących obszarów w odniesieniu do procesu: wejścia, co?, kto?, jak?, ile?, wsparcie procesu i wyjścia; pozwala na zainicjowanie działań korygujących i/lub doskonalących</li> </ul>   |

Źródło: M. Drzewiecka-Dahlke, *Wykorzystanie instrumentarium doskonalenia jakości do analizy niezgodności w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 100, Gliwice 2017, s. 89.

Metody i narzędzia wspierające doskonalenie jakości wpływają pozytywnie na funkcjonowanie organizacji. Ideą przewodnią większości metod jest zidentyfikowanie potencjalnych problemów, poszukiwanie ich przyczyn, ocena ryzyka, zaproponowanie i wdrożenie działań zapobiegawczych<sup>12</sup>.

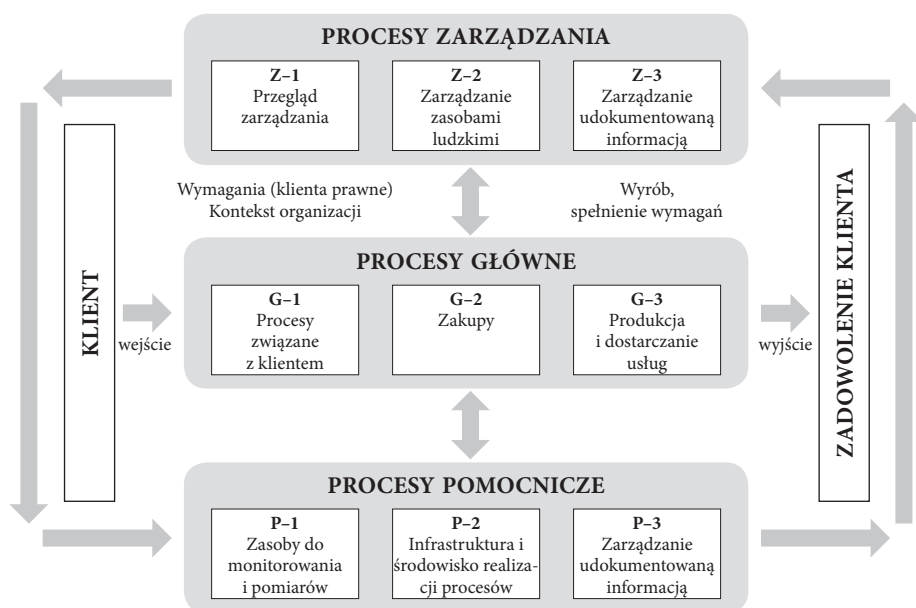
<sup>12</sup> B. Ujda-Dyńska, S. Janocha, *Zastosowanie narzędzi zarządzania jakością do analizy wadliwości wyrobu*, [w:] *Różnorodność zastosowania badań naukowych w teorii i praktyce zarządzania*, Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie, Zeszyt 72, Krosno 2017; M. Drzewiecka, A. Stachowiak, *Ocena niezgodności w zarządzaniu procesami magazynowymi*, „Logistyka”, nr 5, 2014, s. 356.

W świetle powyższego, celem niniejszego opracowania jest analiza i doskonalenie jakości kołnierza sterowniczego wykorzystywanego przy produkcji podwozi samolotowych. Została przeprowadzona analiza niezgodności występujących w produkcji, ich przyczyn oraz możliwości doskonalenia. Do analizy wykorzystano wybrane narzędzia: diagram Pareto-Lorenza, metodę FMEA, analizę 5 why oraz diagram Ishikawy

### **Charakterystyka badanego podmiotu**

Analizie poddane zostały wyroby lotnicze, produkowane w średniej wielkości przedsiębiorstwie zlokalizowanym w województwie podkarpackim. Przedsiębiorstwo z 40-letnią tradycją na rynku, od 2004 r., jako kooperant spełniający normę AS 9100, współpracuje z dużymi przedsiębiorstwami w produkcji części do silników lotniczych dla Pratt & Whitney Canada. Obecnie posiada koncesję na wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie wytwarzania i obrotu wyrobami o przeznaczeniu wojskowym, określonymi w WT V. Ponadto przedsiębiorstwo posiada wdrożony system zarządzania jakością, certyfikowany zgodnie z normami: AS/EN 9100, a także EN ISO 9001. W sposób ogólny mapę procesów realizowanych w badanym przedsiębiorstwie przedstawia rys. 1.

**Rys. 1.** Mapa procesów badanego przedsiębiorstwa



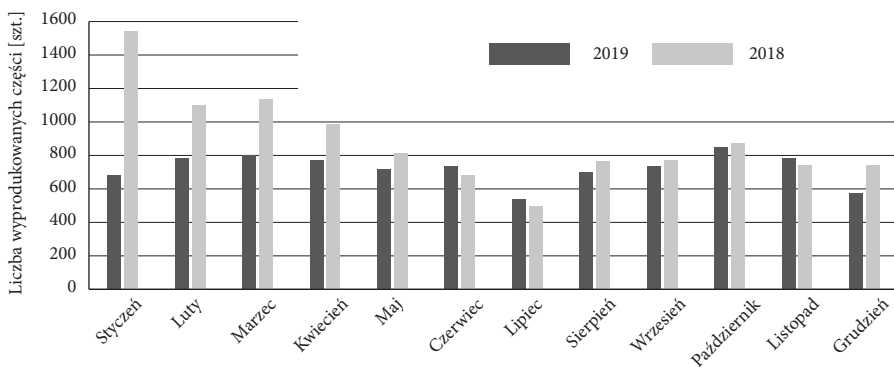
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Procesy główne składają się z poszczególnych procesów związanych z klientem, zakupami, a także produkcją i dostarczaniem usług. Właścicielem całego procesu jest dyrektor ds. produkcji, a jego nadrzędnym celem jest, aby wszystkie wymagania klientów zostały spełnione.

### Analiza wad i niezgodności

Badaniu poddano część zwaną „kołnierzem sterowniczym”, wykorzystywaną do produkcji podwozi samolotowych. Badana część wykonana jest ze stali ulepszanej cieplnie. Analiza obejmuje komponenty wytworzone w okresie od 1 stycznia 2018 do 31 grudnia 2019 r. Łączna produkcja w roku 2018 wynosiła 8672 szt. natomiast w 2019 – 10 650 szt. Liczba wytworzonych części w poszczególnych miesiącach została zaprezentowana na rys. 2

Rys. 2. Produkcja części lotniczych w latach 2018–2019



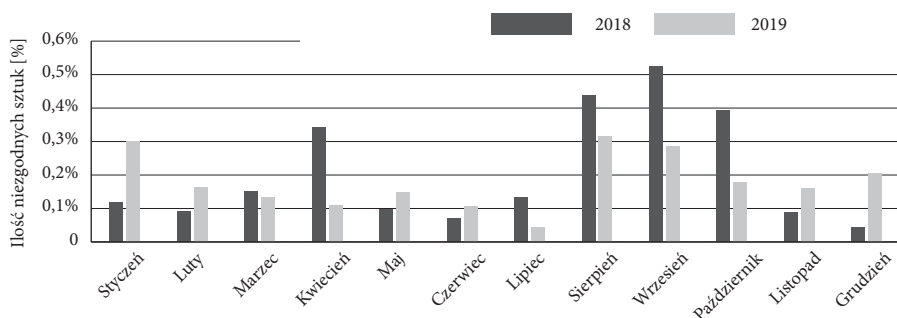
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

W toku badań zidentyfikowano następujące niezgodności:

- zabrudzenie części,
- uszkodzone opakowanie,
- rozbity gwint części,
- korozja części,
- niezgodny numer półfabrykatu,
- niezgodny numer wytopu,
- ostre krawędzie części,
- niewłaściwy kierunek włókien,
- niezgodności wymiarowe części,
- brak certyfikatów.

Procentowy stosunek liczby wyrobów niezgodnych w odniesieniu do całej produkcji komponentów lotniczych przedstawia rysunek 3.

Rys. 3. Stosunek niezgodnych wyrobów względem całej produkcji lotniczej w latach 2018–2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

W badanym przedsiębiorstwie maksymalny, dopuszczalny udział procentowy niezgodnych wyrobów w odniesieniu do całej produkcji lotniczej ustalony jest na poziomie 0,5%. Z wykresu wynika, że we wrześniu 2018 r. dopuszczalny wskaźnik został przekroczony o 0,03 p. proc. natomiast w pozostałych miesiącach, na przestrzeni lat 2018–2019, udział niezgodnych wyrobów mieścił się w granicy przyjętych norm.

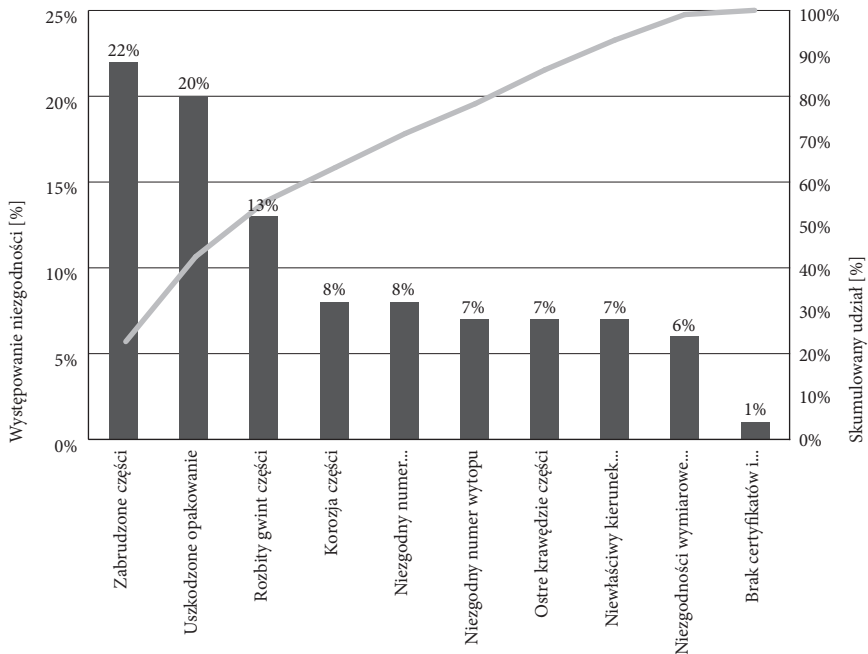
### Diagram Pareto

Diagram Pareto opiera się na histogramie, który przedstawia dane w porządku malejącym. Na rys. 4 przedstawiono procentowy udział wszystkich wykrytych niezgodności wyrobu względem ich całkowitej liczby wraz ze skumulowanym udziałem. Diagram obrazuje znaczenie poszczególnych niezgodności, poprzez wskazanie do wyeliminowania tych o największej częstotliwości występowania.

Na podstawie diagramu Pareto można stwierdzić, że najczęściej pojawiającymi się niezgodnościami były zabrudzenia części (22%), uszkodzone opakowania (20%), a także rozbite gwinty wyrobów (13%). Zabrudzenia mogą powstawać na skutek niewłaściwego magazynowania i transportowania części, jak również może być to spowodowane nieprzebraniem przez pracowników zasad dotyczących stosowania wymaganych rękawiczek.

Przyczyną występowania uszkodzonych opakowań może być niewłaściwe ich składowanie lub magazynowanie w nieodpowiednich warunkach, które mogą oddziaływać na ich stan. Rozbite gwinty wyrobów są następstwem uszkodzeń powstałych w stosowanym narzędziu obróbczym. Reszta zidentyfikowanych niezgodności pojawiała się zdecydowanie rzadziej, nie przekraczając poziomu 10%.

**Rys. 4.** Diagram Pareto dla niezgodności wykrytych w wyrobach lotniczych w latach 2018–2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

### Analiza FMEA

FMEA to usystematyzowany sposób analizowania potencjalnych problemów, ich przyczyn i opracowania działań zapobiegawczych w sytuacjach, które tego wymagają<sup>13</sup>. Efektem tej analizy jest ustalenie liczby priorytetowej ryzyka (LPR) każdej niezgodności, która jest iloczynem następujących elementów: znaczenie niezgodności (Z), częstość wystąpienia niezgodności (W) i wykrywalność niezgodności (O). Rezultaty wykonanej analizy zostały przedstawione w tabeli 2.

Analiza FMEA wykazała, że dwie z przedstawionych niezgodności – niewłaściwy kierunek walcowania i niezgodności wymiarowe – mają największe znaczenie. W obu przypadkach wskaźnik LPR przekracza wartości referencyjne<sup>14</sup>, dlatego należy je dokładnie zbadać i jak najszybciej usunąć.

<sup>13</sup> P. Lenik, *TQM. Instrumentarium doskonalenia jakości*, Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie Zeszyt 53, Krosno 2011, s. 78.

<sup>14</sup> W literaturze przedmiotu nie ma podanych konkretnych granic reakcji przy poziomie ryzyka. Można natomiast stosować następujące wytyczne:  $LPR \leq 40$  pkt. – ryzyko nie występuje;  $40 < LPR \leq 100$  – sytuacja niejasna, należy sprawdzić składowe ryzyka;  $LPR > 100$  – ryzyko istnieje, przyczynę problemu należy wyeliminować. R. Brajer-Marczak, *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*, op. cit., s. 13.



**Tab. 2.** Analiza FMEA dla niezgodności zidentyfikowanych w częściach

| Lp. | Nazwa niezgodności             | Potencjalne skutki wady   | Potencjalne przyczyny wady   | W | Z  | O | LPR |
|-----|--------------------------------|---|--|---|----|---|-----|
| 1.  | Zabrudzone części              | Problemy z oznakowaniem wyprodukowanej części, możliwość braku jej akceptacji   | Niestosowanie rękawiczek lub stosowanie nieodpowiednich bądź zabrudzonych rękawiczek.  | 1 | 2  | 7 | 14  |
| 2.  | Uszkodzone opakowanie          | Zniszczenie wyprodukowanej części w trakcie dostawy   | Nieodpowiednie składowanie opakowań na magazynie, zbyt duża wilgotność.  | 1 | 2  | 7 | 14  |
| 3.  | Brak certyfikatów i zamówienia | Zatrzymanie produkcji   | Nieustalenie kompletu dokumentów dostarczanych z zamówieniem.  | 3 | 8  | 1 | 16  |
| 4.  | Niezgodny numer wytopu         | Zabrakowanie części   | Niewyraźne oznakowanie numeru wytopu.  | 2 | 8  | 2 | 32  |
| 5.  | Niezgodny numer półfabrykatu   | Zabrakowanie części   | Przemęczony wzrok pracownika znakującego.  | 2 | 8  | 2 | 32  |
| 6.  | Ostre krawędzie części         | Brak dolegania części w następnych operacjach   | Nieokreślone krawędzie, które wymagają zatępień.   | 2 | 7  | 3 | 42  |
| 7.  | Rozbity gwint części           | Brak możliwości łączenia ze sobą poszczególnych komponentów   | Uszkodzenie narzędzia obróbczego (wiertła).  | 2 | 5  | 6 | 60  |
| 8.  | Korozja części                 | Uszkodzenie części – możliwość złomowania   | Reakcja z wymienionymi materiałami: fluor, chlor, folia pęcherzykowa, PVC, pianka polietylenowa, tektura falista, wiórka poliestrowe, zszywki metalowe, taśma klejąca.   | 2 | 10 | 4 | 80  |
| 9.  | Niewłaściwy kierunek włókien   | Zabrakowanie części – brak akceptacji, odrzucenie części  | Niezwrócenie uwagi na kierunek włókien.  | 5 | 8  | 6 | 240 |
| 10. | Niezgodności wymiarowe części  | Uszkodzenie narzędzia, oprawki przyrządu, kolizja w kolejnych operacjach, możliwość braku, zabrakowanie/ zniszczenie części | Nieskutecznie działający system kontroli jakości u dostawcy, zabrudzenie przyrządu pomiarowego w trakcie produkcji, niewłaściwa siła docisku/ mocowania, stępienie narzędzia obróbczego, niewłaściwe mocowanie detali w przyrządzie obróbczym, niewprowadzenie do procesu zapisów z metod pomiaru. | 6 | 8  | 6 | 288 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Najbardziej krytyczną niezgodnością w komponentach są „niezgodności wymiarowe”, które mogą prowadzić do wielu niepożądanych sytuacji, takich jak uszkodzenie stosowanych narzędzi, kolizje w kolejnych operacjach produkcyjnych oraz zbrakowanie lub uszkodzenie wyrobu. Należy zatem podjąć wszystkie niezbędne działania korygujące, które pozwolą na zmniejszenie lub całkowite wyeliminowanie występującego problemu. Zaleca się wprowadzenie kontroli 100% po obróbce wyrobów, a także przeprowadzenie audytu dla użytkowanych przyrządów pomiarowych.

Drugą pod względem krytyczności niezgodnością w badanym komponencie jest „niewłaściwy kierunek włókien”; powstaje ona w procesie walcowania i może spowodować, że wyrób nie zostanie zaakceptowany i będzie przekazany do złomowania. Jest to niezgodność, która uniemożliwia prawidłowe mocowanie części. W celu wyeliminowania wadliwych wyrobów zaleca się przeprowadzenie wizualizacji 100%, a także niezbędnych szkoleń dla pracowników w zakresie prawidłowego walcowania włókien i mocowania komponentów.

Tabela 3 przedstawia wszystkie, zidentyfikowane niezgodności, które zostały uporządkowane według liczby priorytetowej ryzyka, oraz informacje dotyczące podjętych działań korygujących w celu ich wyeliminowania, a także wskazane osoby odpowiedzialne za ich wdrażanie.

**Tab. 3.** Uporządkowanie zidentyfikowanych niezgodności według liczby priorytetowej ryzyka

| Lp. | Nazwa niezgodności            | LPR | Podjęte działania korygujące   | Osoba odpowiedzialna  |
|-----|-------------------------------|-----|--|---|
| 1.  | Niezgodności wymiarowe części | 288 | Wymiana suwmiarek noniuszowych na elektryczne, kontrola po obróbce 100%, przeprowadzenie audytu dla programów pomiarowych.   | Technolog opracowujący proces, mistrz nadzorujący proces cięcia, dział kontroli jakości |
| 2.  | Niewłaściwy kierunek włókien  | 240 | Wizualizacja 100% oraz szkolenia operatorów pod kątem walcowania i mocowania części.   | Technolog opracowujący proces   |
| 3.  | Korozja części                | 80  | Odpowiednia temperatura kondensacji pary wodnej, brak kontaktu części z następującymi materiałami: fluor, chlor, folia pęcherzykowa, PVC, pianka polietylenowa, tektura falista, wiórka poliestrowe, zszywki metalowe, taśma klejąca, umycie acetonem. | Magazynier, zaopatrzeniowiec, dział kontroli jakości                                    |
| 4.  | Rozbity gwint części          | 60  | Wycofanie niezgodnego narzędzia z działu produkcji, weryfikacja pozostałych narzędzi.  | Technolog opracowujący proces oraz narzędziowiec  |
| 5.  | Ostre krawędzie części        | 42  | Rozdzielenie czynności zatępień jako osobnej operacji w MPS, wizualizacja detalu z podkreśleniem krawędzi do zatępienia.   | Technolog opracowujący proces   |

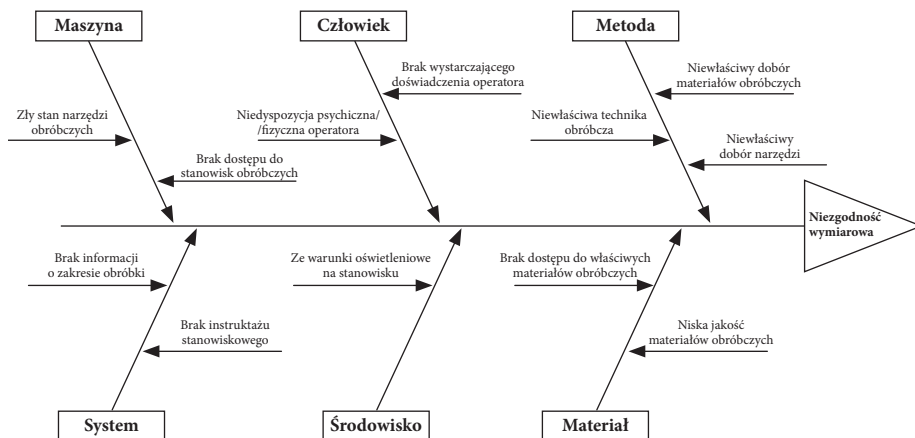
| Lp. | Nazwa niezgodności             | LPR | Podjęte działania korygujące  | Osoba odpowiedzialna          |
|-----|--------------------------------|-----|---|-------------------------------|
| 6.  | Niezgodny numer półfabrykatu   | 32  | Przypisanie do stanowiska dwóch operatorów pracujących na przemian, ustalenie odpowiednich przerw w czasie pracy. | Mistrz utrzymania ruchu       |
| 7.  | Niezgodny numer wytopu         | 32  | Zastosowanie innej metody cechowania – zwiększenie wielkości cechy.   | Technolog opracowujący proces |
| 8.  | Brak certyfikatów i zamówienia | 16  | Zmiany w procedurze zamówieniowej, specjalne pojemniki na dokumenty do części wysyłanych.                         | Magazynier, zaopatrzeniowiec  |
| 9.  | Uszkodzone opakowanie          | 14  | Odpowiednie składowanie na magazynie, osuszanie wilgotnych części.  | Magazynier, zaopatrzeniowiec  |
| 10. | Zabrudzone części              | 14  | Pakowanie wyprodukowanych wyrobów w bawełnianych rękawiczkach.  | Magazynier, zaopatrzeniowiec  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa

### Diagram Ishikawy

Dla najważniejszych niezgodności, które zostały przedstawione w analizie FMEA, opracowano diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy (rys. 5 i 6).

Rys. 5. Diagram Ishikawy dla niezgodności wymiarowej

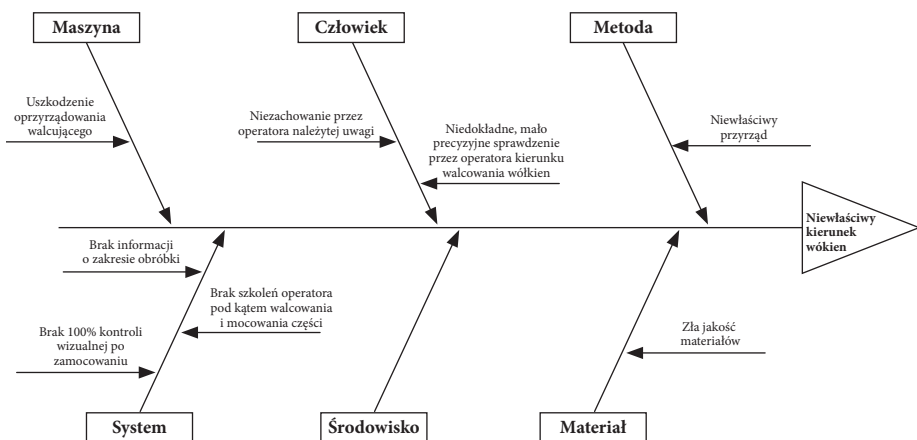


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa

Rysunek 5 przedstawia diagram przeprowadzony dla niezgodności wymiarowej. Najwięcej przyczyn występowania tej wady widocznych jest w obszarze dotyczącym doboru właściwej metody. Za powstawanie niezgodności wymiarowej odpowiadają także przyczyny z obszarów związanych ze stosowanymi urządzeniami, źle opracowanym systemem produkcyjnym, warunkami środowiska pracy, a także materiałami.

Na rys. 6 przedstawiono diagram dla drugiej, najbardziej istotnej niezgodności, którą jest niewłaściwy kierunek włókien wyrobów. Za występowanie tej wady w głównej mierze odpowiedzialne są obszary dotyczące prawidłowego zaplanowania systemu, jak również działania wykonywane przez człowieka. Pozostałe obszary w mniejszym stopniu wpływają na pojawianie się wady dotyczącej niewłaściwego kierunku włókien produkowanych części.

**Rys. 6.** Diagram Ishikawy dla niezgodności dotyczącej niewłaściwego kierunku włókien



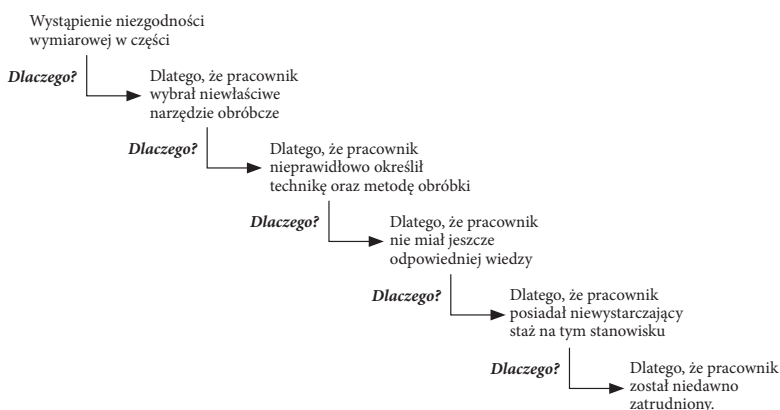
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa

Diagram przyczynowo-skutkowy wykazał, że najwięcej przyczyn powstawania niezgodności dotyczyło funkcjonującego systemu. Firma nie zapewniła operatorom niezbędnych szkoleń, nie zostały określone punkty kontrolne w trakcie procesu walcowania włókien, a także zaniedbano etap 100% kontroli wizualnej po ich zamocowaniu. Są to najistotniejsze przyczyny pojawienia się niezgodności. Z uwagi na niekompletną wiedzę w zakresie realizowanego procesu, operator dobrał niewłaściwe narzędzia i materiały, które doprowadziły do uszkodzenia oprzyrządowania walcującego. Pracownik nie zachował należytej uwagi i niedokładnie skontrolował kierunek walcowania włókien w procesie. Wszystkie te przyczyny były konsekwencją działań, które nie zostały odpowiednio zaplanowane przez system.

### Analiza pięć razy „dlaczego” – 5Why

Analiza 5Why poprzez zadawanie pytań „dlaczego?”, zbliża do znalezienia optymalnego rozwiązania problemu. Umożliwia dotarcie do źródeł problemu drogą dedukcji. Na rys. 7 zaprezentowany został schemat pięć razy „dlaczego” opracowany dla niezgodności wymiarowej.

Rys. 7. Schemat 5Why opracowany dla niezgodności wymiarowej

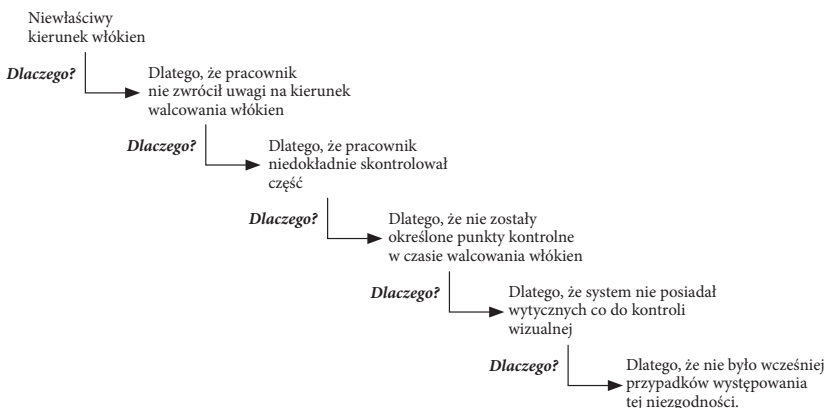


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa

Analiza wykazała, że pierwotną przyczyną występowania niezgodności wymiarowych jest brak doświadczenia pracownika na stanowisku, spowodowany jego krótkim pobyt w firmie, podczas którego nie został jeszcze w należyty sposób przeszkolony. Pracownik w czasie pobytu w przedsiębiorstwie nie odbył wystarczającego stażu na zajmowanym stanowisku, co spowodowało, że doszło do wyprodukowania części niezgodnych względem przyjętej tolerancji wymiarowej.

Natomiast analizę 5Why dla niezgodności dotyczącej niewłaściwego kierunku włókien przedstawia rys. 8.

Rys. 8. Schemat 5Why opracowany dla niewłaściwego kierunku włókien



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa

W przypadku tej niezgodności okazało się, że dotychczas etap walcowania przebiegał prawidłowo i nie występowały komponenty z niewłaściwym kierunkiem włókien. Jednakże, nieuwaga ze strony pracownika, a także nieodpowiednio przygotowany system, który nie przewidywał określonych działań kontrolnych w trakcie realizacji procesu, spowodował wyprodukowanie niezgodnych wyrobów. Kluczowe okazały się również braki w szkoleniach operatorów, które doprowadziły do wystąpienia w nich niezgodności.

### Podsumowanie

Powyższa analiza potwierdziła, że proces produkcji kołnierza sterowniczego, wykorzystywanego jako elementu podwozi samolotowych, jest dość złożony. Podczas analizy zidentyfikowane zostały następujące niezgodności:

- zabrudzenie części,
- uszkodzone opakowanie,
- rozbity gwint części,
- korozja części,
- niezgodny numer półfabrykatu,
- niezgodny numer wytopu,
- ostre krawędzie części,
- niewłaściwy kierunek włókien,
- niezgodności wymiarowe części,
- brak certyfikatów.

Dalsza analiza niezgodności pozwoliła na wskazanie tych najczęściej pojawiających się, czyli: zabrudzenia wyrobów, uszkodzone opakowania oraz rozbite gwinty. Natomiast najpoważniejszymi, wadami okazały się niezgodności wymiarowe oraz niewłaściwy kierunek walcowania włókien. Uzyskały one najwyższą wartość wskaźnika LPR w metodzie FMEA.

Wada wymiarowa, nieakceptowana względem przyjętej tolerancji pomiarowej, to wadliwy wyrób, który nie spełnia żadnych wymagań oraz norm bezpieczeństwa, przez co stanowi realne zagrożenie w trakcie jego eksploatacji. Niezgodne komponenty nie mogą opuścić zakładu produkcyjnego i są szczególnie analizowane w momencie ich zidentyfikowania; ma to ogromne znaczenie w branży lotniczej. W celu ich eliminowania firma podejmuje liczne działania w zakresie stałego doskonalenia funkcjonujących systemów produkcyjnych, które zapewniają większą ilość realizowanych czynności kontrolnych i prewencyjnych w poszczególnych operacjach. Zaproponowano dodatkowe szkolenia dla operatorów, którzy nie mieli jeszcze wystarczającego stażu na zajmowanych stanowiskach. Odpowiednie doświadczenie w zakresie obsługi maszyn, realizacji procesu obróbki, a także wiedza dotycząca właściwego zastosowania narzędzi i materiałów, pozwoli jak najefektywniej wykonywać swoją pracę i minimalizować ryzyko występowania niezgodności w wyrobach. Pracownik, który

odczuwa dolegliwości fizyczne lub psychiczne, musi natychmiastowo zgłosić swoją niedyspozycję, aby technolog, zarządzający procesem, mógł przydzielić na stanowisko innego operatora. Działania korygujące, które należało podjąć w obszarze usprawnienia funkcjonującego systemu powinny dotyczyć wprowadzenia niezbędnych informacji dla operatorów odnośnie procesu obróbki, jak również opracowanego instruktażu. Dodatkowo warto wdrożyć stosowanie kart pomiarowych i kontrole 100%. Wszystkie przyczyny wykryte w obszarze stosowanych materiałów powinny zostać wyeliminowane poprzez podjęcie działań mających na celu poprawę warunków dostaw surowców tak, aby były one dostarczane terminowo. Przedsiębiorstwo powinno również wymienić dotychczasowe oświetlenie, aby pracownicy mieli odpowiednie warunki, umożliwiające im jak najlepsze wykonywanie swoich obowiązków na zajmowanych stanowiskach. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do ciągłego doskonalenia systemu, aby uwzględnić wszystkie niezbędne działania kontrolne i tym samym minimalizował ryzyko powstawania tego typu wad w przyszłości.

Prowadzone analizy jakości oraz ciągłe doskonalenie mają ogromne znaczenie przy produkcji części w branży lotniczej. Wszelkie działania realizowane w przedsiębiorstwie mają na celu utrzymywanie na jak najwyższym poziomie cech jakościowych produkowanych wyrobów, aby były one w pełni zgodne z przyjętymi wymaganiami i normami. Zastosowanie odpowiednich metod oraz technik zarządzania jakością pozwala na uzyskanie właściwych rezultatów z analizy przeprowadzanej dla poszczególnych komponentów lotniczych. Dostarcza informacji o istniejącym problemie, jego znaczeniu, przyczynach oraz częstotliwości pojawiania się, a także określa działania korygujące, które należy podjąć, aby dążyć do jego eliminowania i stałego doskonalenia wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie.

## Literatura

1. Brajer-Marczak R., *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Czerska J., Podemski W., *Zarządzanie produkcją w praktyce*. Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o., Warszawa 2005.
4. Ćwiklicki M., Obora H., *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
5. Drzewiecka M., Stachowiak A., *Ocena niezgodności w zarządzaniu procesami magazynowymi* „Logistyka”, 2014, nr 5.
6. Drzewiecka-Dahlke M., *Wykorzystanie instrumentarium doskonalenia jakości do analizy niezgodności w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Gliwice 2017, nr 100.

7. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
8. Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
9. P. Lenik, *TQM. Instrumentarium doskonalenia jakości*, Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie Zeszyt 53, Krosno 2011.
10. PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
11. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
12. Ujda-Dyńska B., Janocha S., *Zastosowanie narzędzi zarządzania jakością do analizy wadliwości wyrobu*, [w:] *Różnorodność zastosowania badań naukowych w teorii i praktyce zarządzania*, Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie, Zeszyt 72, Krosno 2017.
13. Wolniak R., Skotnicka B., *Metody i narzędzi zarządzania jakością. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.

#### ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF PRODUCT QUALITY IN THE PRODUCTION COMPANY

**Summary:** Improving the quality of products or processes is becoming an indispensable feature of many enterprises, especially manufacturing enterprises. The article presents the results of research aimed at analyzing the quality of the steering flange used in the production of aircraft landing gear. An analysis of non-conformities occurring in the product, their causes and possibilities for improvement were carried out. Selected tools were used for the analysis: Pareto diagram, FMEA method, 5-why analysis and Ishikawa diagram.

**Keywords:** quality improvement, quality tools, Pareto diagram, Ishikawa diagram, FMEA metod, 5 Why.

Translated by Beata Ujda-Dyńska



# Adekwatność kapitałowa w ocenie bezpieczeństwa banku spółdzielczego

**Streszczenie:** Fundusze własne banków powinny być dostosowane do podejmowanego przez nie ryzyka w bieżącej działalności. Z tego powodu banki powinny spełniać normy ostrożnościowe w obszarze adekwatności kapitałowej. Dzięki temu instytucja finansowa zapewni sobie poczucie bezpieczeństwa, co oznacza, że w chwili niekorzystnych zmian gospodarczych będzie w stanie sama sfinansować powstałe straty. Głównym celem niniejszego opracowania jest ocena wpływu adekwatności kapitałowej na poziom bezpieczeństwa banku spółdzielczego.

**Słowa kluczowe:** adekwatność kapitałowa, Bazylea III, kapitały własne, ryzyko bankowe, bank spółdzielczy.

## Wprowadzenie

Adekwatność kapitałowa to współzależność między kapitałem a występującym ryzykiem bankowym. Jest ona regulowana przez odpowiednie normy nadzorcze obowiązujące wszystkie instytucje kredytowe w całej Unii Europejskiej. Adekwatność kapitałową banku można określić jako wysokość kapitału własnego, wystarczającą, aby uchronić go przed niewypłacalnością, spowodowaną niekorzystną sytuacją na rynku czy też błędnymi decyzjami. Kapitał ten niezbędny jest nie tylko do uniknięcia krachu banku, lecz także do podtrzymywania zaufania do tej instytucji<sup>2</sup>.

Standardy, regulacje oraz rekomendacje dotyczące adekwatności kapitałowej instytucji kredytowych od wielu lat są przedmiotem prac Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego powstałego w 1974 roku. Komitet bazylejski, w ra-

<sup>1</sup> Karolina Rogala, student, Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania, Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie.

<sup>2</sup> R. Patterson, *Kompendium terminów z zakresu bankowości po polsku i angielsku*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2011, s. 19–20.

mach przeciwdziałania globalnemu kryzysowi finansowemu, który rozpoczął się w 2008 roku, podjął się wprowadzenia zmian, ponieważ w efekcie kryzysu ryzyko kredytów zaciąganych pod zastaw hipoteczny znacznie się zwiększyło. Komitet wprowadził nowe regulacje unijne do bazylejskiej umowy kapitałowej, znanej jako Bazylea III w postaci pakietu CRD IV/CRR, obowiązującego od 2014 roku. Pakiet CRD IV/CRR to: Dyrektywa (*Capital Requirements Directive, CRD*), zaimplementowana do prawa krajowego oraz Rozporządzenie (*Capital Requirements Regulation, CRR*), które ma bezpośrednie zastosowanie we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej<sup>3</sup>. Przyjęta Dyrektywa CRD IV Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej (2013/36/UE) odnosi się do dopuszczania instytucji bankowych do działania ich nadzoru oraz zarządzania, a ponadto obowiązuje też instytucje inwestycyjne, natomiast Rozporządzenie CRR Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej (575/2013) zawiera zasady co do wymogów kapitałowych, płynności i dźwigni finansowej.

Założenia Bazylea III odnoszą się głównie do:

- udoskonalenia jakości kapitału regulacyjnego;
- rozwoju ilościowego i jakościowego aspektów zarządzania ryzykiem;
- wprowadzenia współczynnika dźwigni finansowej;
- zapobiegania procykliczności;
- wdrożenia standardów płynności<sup>4</sup>.

Zmiany, które wносиła Bazylea III, stanowiły wielkie wyzwanie w odniesieniu do wcześniejszych regulacji obowiązujących w tym zakresie, tj. Nowej Umowy Kapitałowej (NUK), czyli Bazylei II i były przełomowym momentem w funkcjonowaniu instytucji bankowych. Zaproponowane rozwiązania wzmacniają kapitały banków i wprowadzają bufory kapitałowe jako mechanizmy antycykliczne, które powinny w istotny sposób ograniczyć, a może nawet całkowicie zniwelować wpływ kryzysów i recesji na finanse międzynarodowe<sup>5</sup>.

Niniejsze opracowanie ma charakter empiryczny. Zawarto w nim wyniki badań własnych, które mają na celu ukazanie określonego sposobu postępowania banków w ramach przestrzegania norm nadzorczych. W artykule przedstawiono schemat organizacyjny dotyczący zarządzania ryzykiem w danym banku, z wyjaśnieniem roli i zadań poszczególnych komórek, następnie pokazano sposób kształtowania się funduszy własnych i wymogów kapitałowych

<sup>3</sup> *Wpływ regulacji kapitałowych i płynnościowych sektora bankowego na wzrost gospodarczy Polski*, red. M. Marcinkowska, P. Wdowiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 41.

<sup>4</sup> M. Grabowski, *Przyszłość banków spółdzielczych w kontekście implementacji regulacji Basel III w polskim systemie bankowym*, w: *Rachunkowość – polityka makroekonomiczna – globalizacja*, red. Z. Luty, M. Chmielowiec-Leszczuk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 390, Wrocław 2015, s. 106.

<sup>5</sup> *Finanse*, red. J. Ostaszewski, Difin, Wydanie 6, Warszawa 2013, s. 478.

dla występujących rodzajów ryzyka w działalności banków (tj. ryzyko kredytowe, ryzyko rynkowe, ryzyko operacyjne) oraz współczynniki kapitałowe, które uznaje się za najlepsze odzwierciedlenie adekwatności kapitałowej banków. Aby osiągnąć założony cel badania, wykorzystano metodę studium przypadków, posługując się techniką analizy dokumentów.

### Fundusze własne oraz współczynniki kapitałowe

Regulacyjny kapitał własny, który w polskich rozwiązaniach prawnych jest określany jako fundusze własne<sup>6</sup>, zwraca uwagę na fakt, czy poziom kapitału w bankach jest adekwatny do podejmowanego ryzyka bankowego i zdolny zabezpieczyć deponentów, oraz czy odnosi się do odpowiedniego zarządzania kapitałem i ryzykiem w banku, jako szczególnych sfer w działalności.

Rozporządzenie CRR, które odnosi się m.in. do wymogów kapitałowych, wyróżnia:

- kapitał Tier I (służący do pokrywania strat w bieżącej działalności bankowej);
- kapitału Tier II (służący do pokrywania strat w chwili, gdy instytucja będzie znajdować się w upadłości).

Wymiar funduszy własnych obejmuje zsumowany kapitał Tier I, podzielony na kapitał podstawowy Tier I (*CET1 common equity tier 1*) i kapitał dodatkowy Tier I (*AT1 – additional tier 1*) oraz kapitał Tier II. Fundusze własne, jako strażnik bezpieczeństwa działalności banku, oraz oparte na nich miary adekwatności kapitałowej i wypłacalności banku, budują zaufanie klienta, zwłaszcza deponenta, powierzającego bankom swoje oszczędności, dzięki którym bank realizuje spread procentowy<sup>7</sup>.

Ponadto, rozporządzenie CRR w Bazylei III w najważniejszym aspekcie adekwatności kapitałowej kształtuje trzy kluczowe odmiany współczynników kapitałowych. Wzory, które umożliwiają dokonanie obliczeń poszczególnych współczynników, zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Współczynniki różnią się jedynie wartościami znajdującymi się w licznikach, czyli kapitałami, na znaczeniu przybiera jednak łączna kwota przeznaczona na ekspozycję ryzyka. Aby ją oszacować, należy wyznaczyć poszczególne wymogi kapitałowe, wymaga to jednak sprawdzenia skali działalności banku. Nie ulega wątpliwości, że współczynnik wypłacalności, jako podstawowa miara adekwatności kapitałowej, jest przydatny do określenia sytuacji banku. Zachowanie właściwych proporcji pomiędzy własną bazą kapitałową a wielkością

<sup>6</sup> J. Barbarski, *Kapitały własne jako podstawa bezpieczeństwa działalności gospodarczej na przykładzie przedsiębiorstw WIG20*, w: *Narzędzia zarządzania finansami. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, nr 67, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 804, red. naukowa D. Zarzecki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 124.

<sup>7</sup> M. Capiga (i in.), *Kreowanie wartości banku*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 108.

zamrożonego kapitału w aktywach jest niezwykle ważne dla budowy zaufania u klientów i umacniania pozycji banku na rynku<sup>8</sup>.

**Tab. 1.** Obliczanie współczynników kapitałowych

| Współczynnik  | Wzór obliczeń   | Wartość minimalna współczynnika |
|---|---|---------------------------------|
| współczynnik kapitału podstawowego Tier I:                  | $\frac{\text{kapitał podstawowy Tier I (CET1)}}{\text{łączna kwota ekspozycji na ryzyko}} \times 100\%$ | 4,5%                            |
| współczynnik kapitału Tier I:                               | $\frac{\text{kapitał Tier I}}{\text{łączna kwota ekspozycji na ryzyko}} \times 100\%$                   | 6%                              |
| łączy współczynnik kapitałowy (współczynnik wypłacalności): | $\frac{\text{fundusze własne (Tier I+Tier II)}}{\text{łączna kwota ekspozycji na ryzyko}} \times 100\%$ | 8%                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wpływ regulacji kapitałowych i płynnościowych sektora bankowego na wzrost gospodarczy Polski*, red. M. Marcinkowska, P. Wdowiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 47

### Wymogi kapitałowe z tytułu ryzyka bankowego

Najogólniej można powiedzieć, że ryzyko określane jest jako zagrożenie nieosiągnięcia zamierzonych celów lub prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych skutków. Zatem ryzyko bankowe rozumie się jako nieosiągnięcie zamierzonych celów stawianych przez bank, co pociąga za sobą zmniejszenie kapitału własnego, wystąpienie trudności finansowych, a w skrajnych przypadkach upadłość banku<sup>9</sup>. Dlatego też należy stworzyć odpowiedni i efektywny system zarządzania ryzykiem, który pozwoli bankowi na racjonalne sprawowanie nadzoru.

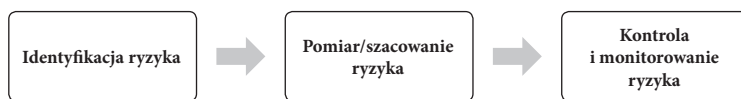
Ustawodawstwo ogólnie zobowiązujące każdy bank nakazuje, aby jego system zarządzania ryzykiem obejmował rozpoznanie i zmierzenie ryzyka, a następnie jego monitoring (rys. 1). Nadrzędnym celem w zarządzaniu ryzykiem jest dążenie do minimalizacji ryzyka wystąpienia straty. Bank osiąga to poprzez dywersyfikację i ograniczenie ryzykownych posunięć na rynkach

<sup>8</sup> J. Barbarski, op. cit., s. 125.

<sup>9</sup> M. Borusiński, A. Lipczyński, *Pojęcie, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem bankowym*, w: *Obronność*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, nr 3(7), 2013, s. 30.

finansowych. Jednak małe ryzyko wiąże się z małymi zyskami, a to powoduje mały wzrost kapitału własnego<sup>10</sup>.

Rys. 1. Zadania systemu zarządzania ryzykiem w banku



Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy *Prawo bankowe*, art. 9b.

Pierwszy, a zarazem konieczny etap zarządzania ryzykiem, zaczyna się od zidentyfikowania i charakterystyki występujących w danej instytucji bankowej rodzajów ryzyka i przyczyn ich pojawiania się, aby móc następnie wybrać właściwe metody pomiaru ryzyka. Warunkiem skuteczności procesu identyfikacji ryzyka, a tym samym procesu zarządzania nim, jest zgromadzenie jak największej ilości informacji dobrej jakości, a także niepominięcie żadnego źródła ryzyka<sup>11</sup>. Faza ta ma jedynie znaczenie informacyjne dla banku na temat skali zagrożenia danym ryzykiem, które należy potem zmierzyć.

Większe znaczenie w systemie zarządzania ryzykiem zyskuje pomiar określonych wcześniej rodzajów ryzyka. Pomiar/szacowanie uzależnione jest od przyjętej metody pomiaru przez bank; mogą to być po prostu metody opisowe bądź też rozbudowane modele ekonomiczne, jednak, niezależnie od wyboru metoda musi uwzględniać specyfikę banku, otoczenie zewnętrzne oraz czynniki występowania ryzyka.

Końcowy etap sprowadza się do ciągłego w czasie kontrolowania zidentyfikowanych rodzajów ryzyka oraz badaniu, czy podjęte działania w ramach zarządzania ryzykiem są efektywne. Bank musi również obrać właściwą dla siebie dalszą strategię zarządzania ryzykiem. Może to być strategia aktywna lub pasywna.

Niestety, praktyczna strona zarządzania ryzykiem w małych bankach jest znacznie utrudniona, tak, jak to ma miejsce w niektórych bankach spółdzielczych, czego efektem jest ograniczony podział pracy w zakresie analizy ryzyka. Ponadto są to banki tradycyjne, co powoduje, że nie angażują się w ryzykowne innowacyjne instrumenty finansowe<sup>12</sup>. Dodatkowo, forma prawna banku spółdzielczego – spółdzielnia sprawia, iż duża liczba właścicieli/udziałowców ma wpływ na strukturę jego kontrolowania.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 34.

<sup>11</sup> P. Kokot-Stępień, *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, w: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 74, t. 1, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 855, Szczecin 2015, s. 538.

<sup>12</sup> M. Capiga (i in.), *Banki spółdzielcze na rynku finansowym w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 79.

Prostsza struktura działalności banku spółdzielczego umożliwia im prowadzenie uproszczonego systemu zarządzania ryzykiem. Mimo tego banki spółdzielcze i tak muszą przestrzegać określonych procedur, które wiążą się z kierowaniem systemem zarządzania ryzykiem, dlatego też powinny mieć one na uwadze następujące zasady:

1. Skala skomplikowania procedur zarządzania ryzykiem nie może przekraczać zwykłego poziomu kwalifikacji pracowników.
2. Konieczne jest wdrożenie szerokiego zakresu informacji zarządczej w bazach danych.
3. Generalne koszty wdrożenia procedur i odpowiednich narzędzi nie powinny być większe od ewentualnych strat z tytułu określonego rodzaju ryzyka<sup>13</sup>.

### **Analiza adekwatności kapitałowej w ocenie bezpieczeństwa**

Bankowość spółdzielcza stanowi odrębną gałąź systemu bankowego w Polsce, czasem mniej docenianą i rzadziej badaną niż bankowość komercyjna. Badaniem objęto dwa banki spółdzielcze. Pozyskane dane poddano analizie porównawczej (banki te jednak nie zgodziły się na podanie ich pełnej nazwy, dlatego zostaną określone jako Bank Spółdzielczy X oraz Bank Spółdzielczy Y). Ponadto, pozyskane dane z bankowości spółdzielczej zostaną skonfrontowane z jednym z największych banków komercyjnych działających na terenie kraju, tj. Powszechną Kasą Oszczędności Banku Polskiego S.A. (PKO BP), lidera w grupie kapitałowej, oraz dodatkowo zostaną zestawione z danymi polskiego sektora bankowego ogółem. Podstawą badań były dane wtórne we wszystkich poddanych badaniom jednostkach na przestrzeni okresu od 2015 do 2017 roku z wyjątkiem Banku Spółdzielczego Y, gdzie dostępne były dane jedynie za rok 2017.

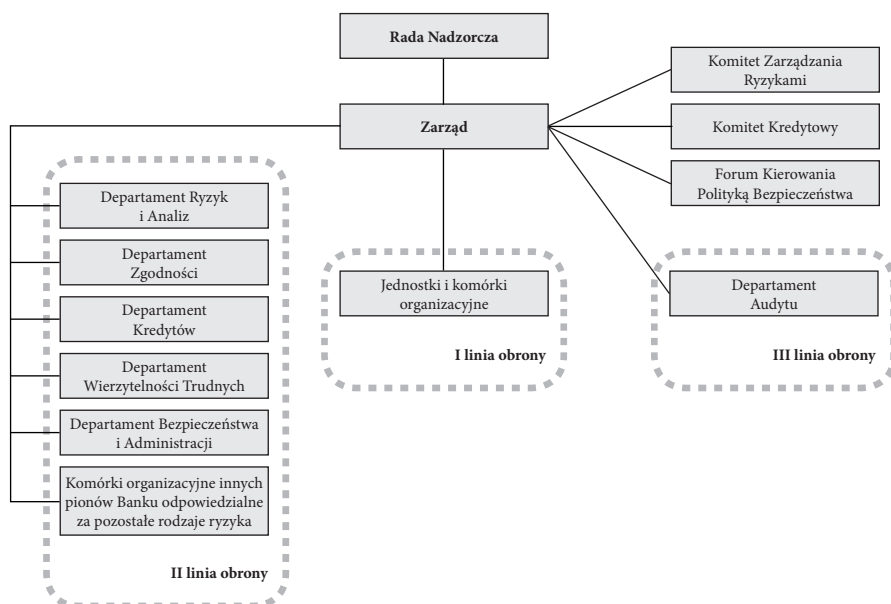
### **Schemat organizacyjny zarządzania ryzykiem**

Proces zarządzania ryzykiem uznaje się za najważniejszy w działalności bankowej, dlatego, aby przyszłe funkcjonowanie banku było utrzymane na bezpiecznym poziomie, należy zadbać o personel banku podzielony na właściwe zespoły organizacyjne, co przedstawia schemat zarządzania ryzykiem.

W Banku Spółdzielczym X za funkcjonowanie sprawnego procesu zarządzania ryzykiem odpowiadają w głównej mierze Rada Nadzorcza i Zarząd. Poziomem nadzorczym, a zarazem nadrzędnym w całej strukturze organizacyjnej, który ocenia skuteczność i zgodność prowadzonej przez bank polityki w zakresie podejmowanego ryzyka, jest Rada Nadzorcza, natomiast Zarząd

<sup>13</sup> *Współczesna bankowość spółdzielcza*, red. A. Szelągowska, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 229.

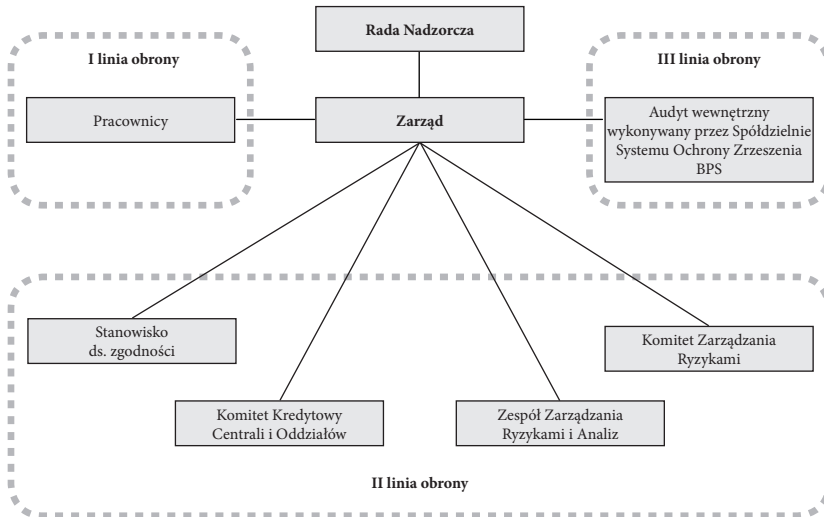
Rys. 2. Schemat organizacyjny zarządzania ryzykiem w Banku Spółdzielczym X



Źródło: Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku, według stanu w dniu 31 grudnia 2016 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 6.

banku jest organem zarządczym, mającym na względzie prawidłowość realizacji wszelkich poczynań w obszarze ryzyka bankowego, a w razie niepowodzeń ma za zadanie udoskonalenie systemu. Ponadto, zarządowi podlegają wszystkie inne występujące zespoły bankowe w schemacie organizacyjnym zarządzania ryzykiem, czyli departamenty, komitety, jednostki i komórki organizacyjne. Departament Audytu (stanowiący III linię obrony) odpowiedzialny jest za przeprowadzanie audytu wewnętrznego jako regularnych przeglądów w sprawie przestrzegania zasad zarządzania ryzykiem. Pozostałe departamenty ds. ryzyka i analiz, zgodności, kredytów, wierzytelności czy bezpieczeństwa (tworzą II linię obrony) są zobligowane przede wszystkim do utrzymania zadawalającej jakości portfela kredytowego banku i pomiaru ryzyka. Jednostki i komórki operacyjne banku (będące I linią obrony) jako najmniej decyzyjne w obszarze ryzyka mają jedynie przestrzegać regulacji i mechanizmów kontroli ryzyka. W ogólnej strukturze organizacyjnej pojawiają się również komitety ds. zarządzania ryzykiem, kredytowy, kierujący polityką bezpieczeństwa, które oceniają okresową sytuację banku, aby móc doradzić właściwe działania.

Rys. 3. Schemat organizacyjny zarządzania ryzykiem w Banku Spółdzielczym Y



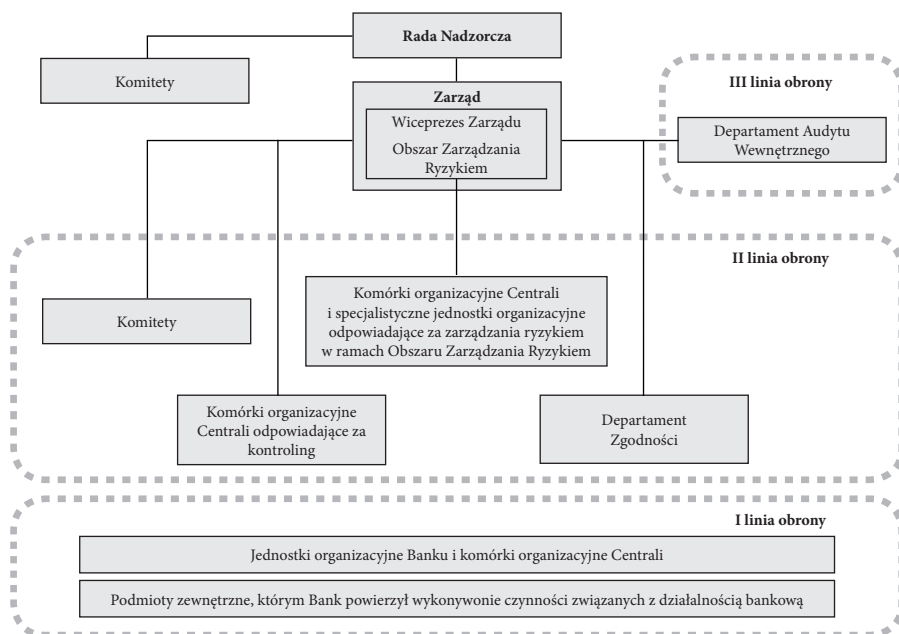
Źródło: Informacja dotycząca adekwatności kapitałowej Banku Spółdzielczego Y na dzień 31.12.2017, s. 6.

Schemat organizacyjny zarządzania ryzykiem w drugim badanym banku spółdzielczym jest podobny. Na czele struktury znajduje się nadzorująca Rada Nadzorcza i Zarząd banku, któremu podporządkowane są pozostałe zespoły. W Banku Spółdzielczym Y ma miejsce także audyt wewnętrzny (jako III linia obrony), jednak wykonywany przez Spółdzielnię Systemu Ochrony w ramach przynależności do Zrzeszenia Banku Polskiej Spółdzielczości, a nie przez samą instytucję banku, tak jak to miało miejsce w pierwszym opisywanym banku spółdzielczym. Zespół Zarządzania Ryzykami i Analiz wraz ze stanowiskiem ds. zgodności odpowiadają swoimi kompetencjami wyróżnianym departamentom w Banku Spółdzielczym X. W tej strukturze również można wyróżnić komitety, a konkretnie Komitet Zarządzania Ryzykami, który odpowiedzialny jest za pomiar, ocenę i monitorowanie ryzyka odnosząc się do całego banku oraz Komitet Kredytowy Centrali i Oddziałów, który z kolei uczestniczy w procesie weryfikacyjnym transakcji kredytowych odnosząc się do każdego oddziału bankowego. Za działania operacyjne w obszarze zarządzania ryzykiem odpowiada ogół wszystkich pracowników banku (I linia obrony).

Schemat organizacyjny zarządzania ryzykiem w banku komercyjnym PKO BP nie różni się znacząco od przedstawionych schematów w bankach spółdzielczych. Nadrzędnymi organami tak samo jest Rada Nadzorcza, z tym, że posiada ona własny komitet doradczy oraz zarząd decyzyjny nad podległymi mu ze-



Rys. 4. Schemat organizacyjny zarządzania ryzykiem w PKO BP



Źródło: Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłoszeniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2015 roku, s. 8.

społami. Wiceprezes zarządu, wraz z wyłonionymi członkami zarządu, tworzą obszar zarządzający ryzykiem bankowym, gdzie podporządkowane im są jednostki i komórki organizacyjne centrali. W tym banku komercyjnym wyróżnia się samodzielne komórki centrali, które odpowiedzialne są za controlling, co nie miało miejsca w bankach spółdzielczych. PKO BP posiada tylko departament ds. zgodności i departament powołany do audytu wewnętrznego (jako III linia obrony) oraz komitety doradcze w obszarze ryzyka. Bieżąca działalność operacyjna w sprawie zarządzania ryzykiem należy do jednostek organizacyjnych banku i komórek organizacyjnych centrali, ale także do zewnętrznych podmiotów, które wykonują zlecenia dla banku (I linia obrony). Ogólny schemat organizacyjny zarządzania ryzykiem w PKO BP przedstawia rysunek 4.

Wszystkie zaprezentowane schematy organizacyjne zarządzania ryzykiem w poszczególnych bankach są do siebie podobne. Organem nadzorczym jest zawsze Rada Nadzorcza, a Zarząd zaś rozporządzającym i odpowiedzialnym za podległe departamenty, komitety, jednostki i komórki organizacyjne banku lub centrali. Zaobserwować można fakt, że każdy bank wyróżnia w swoich

schematach trzy linie obrony. Departament zobowiązany do przeprowadzania kontrolnego audytu wewnętrznego jest zawsze III linią obrony. Natomiast II linia obrony sprowadza się do wyróżnionych przez instytucję departamentów, komitetów czy stanowisk, a ich funkcją jest tworzenie narzędzi systemowych w obszarze zarządzania ryzykiem bankowym. Pracownicy jednostek operacyjnych banku tworzą I linię obrony, gdyż na co dzień muszą stosować mechanizmy kontrolne ryzyka w bieżącej działalności. Stworzenie właściwie sprawdzającego się schematu organizacyjnego zarządzania ryzykiem jest pierwszym krokiem, aby prowadzić bezpieczną działalność bankową.

### Kształtowanie i pomiar funduszy własnych

Fundusze własne stanowią jedną z wyróżnianych kategorii kapitału własnego i są na tyle znaczące dla banków jak i dla całego sektora bankowego w Polsce, iż to właśnie one służą do wyliczeń wymogów kapitałowych względem ponoszonego ryzyka w działalności bankowej. Zachowanie właściwej bazy kapitałowej daje instytucjom bankowym pewne poczucie bezpieczeństwa, że w przypadku wystąpienia negatywnych skutków ryzyka bankowego będą one w stanie samodzielnie sfinansować ewentualne powstałe straty. Dlatego najpierw należy przedstawić, jak kształtują się poszczególne rodzaje funduszy własnych. Kształtowanie się wszystkich rodzajów funduszy własnych w poszczególnych badanych bankach oraz w sektorze bankowym w okresie 2015–2017 roku przedstawiają tabele 2–4.

**Tab. 2.** Fundusze własne na 31.12.2015 roku

| Rodzaj funduszu           | Kwota                     |              |                   |                  |
|---------------------------|---------------------------|--------------|-------------------|------------------|
|                           | Bank spół. X              | Bank spół. Y | Bank komer.       | Sektor bankowy   |
| Kapitał podstawowy Tier I | 79 594 tys.               | brak danych  | 24 608 mln        | 146,1 mld        |
| Kapitał dodatkowy Tier I  | 6 846 tys.                | brak danych  | 0                 | 0,1 mld          |
| Kapitał Tier I            | 86 440 tys.               | brak danych  | 24 608 mln        | 146,2 mld        |
| Kapitał Tier II           | 75 405 tys. <sup>14</sup> | brak danych  | 2 483 mln         | 12,9 mld         |
| Razem fundusze własne     | 161 845 tys.              | brak danych  | 27 091 mln        | 159,1 mld        |
| Łączny uznany kapitał     | <b>151 270 tys.</b>       | -            | <b>27 091 mln</b> | <b>159,1 mld</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2015 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 44; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Powszechniej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2015 roku, s. 45.; Raport o sytuacji banków w 2015 r., s. 23.

<sup>14</sup> Do kapitału uznanego zaliczono kwotę 64 830,0 zł kapitału Tier II, tj. do wartości 3/4 kapitału Tier I.

**Tab. 3.** Fundusze własne na 31.12.2016 roku

| Rodzaj funduszu           | Kwota                     |              |                   |                  |
|---------------------------|---------------------------|--------------|-------------------|------------------|
|                           | Bank spół. X              | Bank spół. Y | Bank komer.       | Sektor bankowy   |
| Kapitał podstawowy Tier I | 97 790 tys.               | brak danych  | 28 350 mln        | 159,8 mld        |
| Kapitał dodatkowy Tier I  | 6 161 tys.                | brak danych  | 0                 | 0,1 mld          |
| Kapitał Tier I            | 103 951 tys.              | brak danych  | 28 350 mln        | 159,9 mld        |
| Kapitał Tier II           | 74 322 tys. <sup>15</sup> | brak danych  | 2 523 mln         | 15,6 mld         |
| Razem fundusze własne     | 178 273 tys.              | brak danych  | 30 873 mln        | 175,5 mld        |
| Łączny uznany kapitał     | <b>155 927 tys.</b>       | -            | <b>30 873 mln</b> | <b>175,5 mld</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2016 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 47; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłoszeniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2016 roku, s. 48–49; Raport o sytuacji banków w 2016 r., s. 23.

**Tab. 4.** Fundusze własne na 31.12.2017 roku

| Rodzaj funduszu           | Kwota                     |                    |                   |                  |
|---------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|------------------|
|                           | Bank spół. X              | Bank spół. Y       | Bank komer.       | Sektor bankowy   |
| Kapitał podstawowy Tier I | 103 336 tys.              | 9 479 tys.         | 32 326 mln        | 179,9 mld        |
| Kapitał dodatkowy Tier I  | 5 010 tys.                | 0                  | 0                 | 0,1 mld          |
| Kapitał Tier I            | 108 346 tys.              | 9 479 tys.         | 32 326 mln        | 179,9 mld        |
| Kapitał Tier II           | 69 001 tys. <sup>16</sup> | 1 562 tys.         | 1 700 mln         | 18,2 mld         |
| Razem fundusze własne     | 177 347 tys.              | 11 042 tys.        | 34 026 mln        | 198,1 mld        |
| Łączny uznany kapitał     | <b>144 461 tys.</b>       | <b>11 042 tys.</b> | <b>34 026 mln</b> | <b>198,1 mld</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2017 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 47; Informacja dotycząca adekwatności kapitałowej Banku Spółdzielczego Y na dzień 31.12.2017, s. 36; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłoszeniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2017 roku, s. 57–59; Raport o sytuacji banków w 2017 r., s. 23.

Po zestawieniu funduszy własnych w okresie 2015–2017 roku należy zaprezentować ich zmiany (wzrost lub spadek) w porównaniu z rokiem wcześniej-

<sup>15</sup> Do kapitału uznanego zaliczono kwotę 51 975,5 zł kapitału Tier II, tj. do wartości 1/2 kapitału Tier I.

<sup>16</sup> Do kapitału uznanego zaliczono kwotę 51 975,5 zł kapitału Tier II, tj. do wartości 1/2 kapitału Tier I.

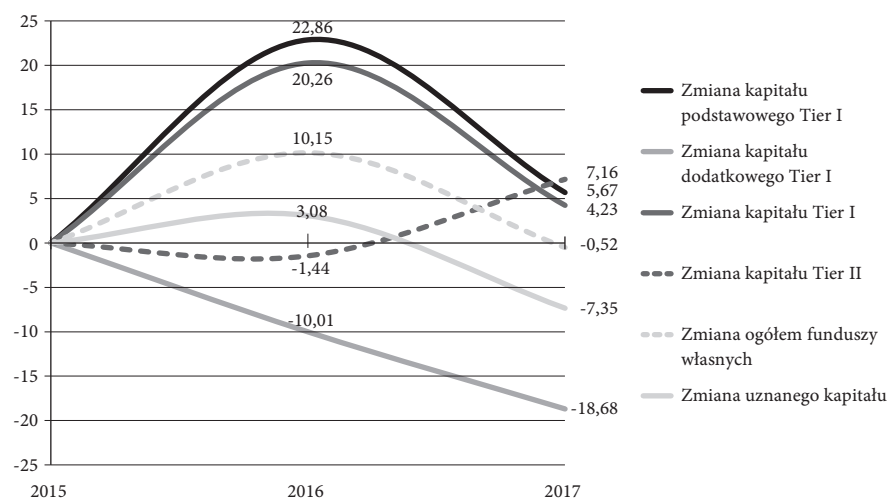
szym, aby zaobserwować ewentualne tendencje. Dlatego w dalszej kolejności dokonano obliczenia zmian funduszy własnych, wyrażając wyniki kwotowo oraz procentowo, dzięki tabelom 5–7, wraz z przedstawieniem zachodzących zmian procentowych na wykresach 1–3.

**Tab. 5.** Zmiany funduszy własnych w Banku Spółdzielczym X

| Rodzaj funduszu           | Zmiana w 2016 roku<br>względem roku<br>poprzedniego |             | Zmiana w 2017 roku<br>względem roku<br>poprzedniego |               |
|---------------------------|---|-------------|---|---------------|
|                           | w tys. zł   | w %         | w tys. zł   | w %           |
| Kapitał podstawowy Tier I | 18 196  | 22,86       | 5 546   | 5,67          |
| Kapitał dodatkowy Tier I  | - 685   | - 10,01     | - 1 151   | - 18,68       |
| Kapitał Tier I            | 17 511  | 20,26       | 4 395   | 4,23          |
| Kapitał Tier II           | - 1 083   | - 1,44      | 5 321   | 7,16          |
| Razem fundusze własne     | 16 428  | 10,15       | - 926   | - 0,52        |
| Łączny uznany kapitał     | <b>4 657</b>  | <b>3,08</b> | <b>- 11 466</b>                                     | <b>- 7,35</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2–4.

**Wykres 1.** Procentowe zmiany funduszy własnych Banku Spółdzielczego X



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 5.

W Banku Spółdzielczym X można zaobserwować, na podstawie danych zawartych w tabeli 5 i na wykresie 1, że największa zmiana wzrostowa miała miejsce w 2016 roku względem roku poprzedniego (aż o 22,86% co do podstawowego kapitału Tier I). Największa zmiana spadkowa natomiast była odnotowana w tym banku w 2017 roku co do kapitału dodatkowego Tier I (18,68%). Wszystkie zmiany funduszy, które wzrosły w 2016 roku nie utrzymały trendu wzrostowego, lecz znacząco spadły, np. kapitał Tier I wzrósł w 2016 roku o 20,26% względem 2015 roku, a w kolejnym roku 2017 wzrósł tylko o 4,23% względem 2016 roku. Wyjątkiem jest jednak kapitał Tier II, którego zmiana w 2016 była spadkowa o 1,44%, ale w roku kolejnym była wzrostowa o 7,16%. Łączny kapitał przeznaczony na ekspozycję na ryzyko bankowe w badanym Banku Spółdzielczym X w 2016 roku wzrósł o 3,08% czyli 4 657 tys. zł względem roku poprzedniego, jednak w 2017 roku zmalał o 7,35% czyli o 11 466 tys. zł.

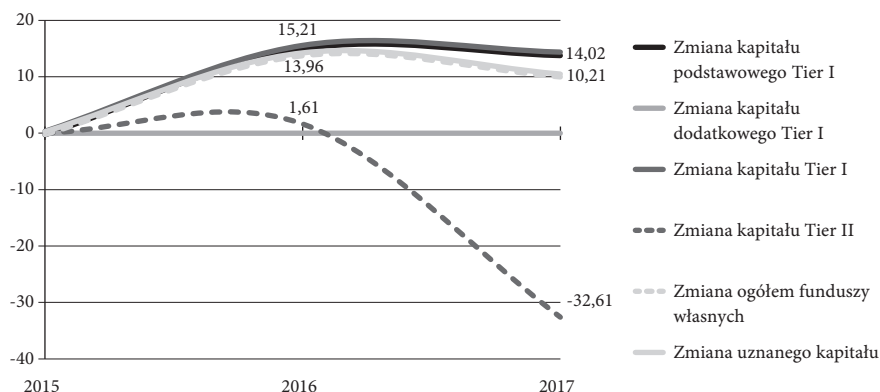
**Tab. 6.** Zmiany funduszy własnych w PKO BP

| Rodzaj funduszu              | Zmiana w 2016 roku<br>względem roku<br>poprzedniego |              | Zmiana w 2017 roku<br>względem roku<br>poprzedniego |              |
|------------------------------|---|--------------|---|--------------|
|                              | w mln zł  | w %          | w mln zł  | w %          |
| Kapitał podstawowy<br>Tier I | 3 742   | 15,21        | 3 976   | 14,02        |
| Kapitał dodatkowy<br>Tier I  | 0   | 0            | 0   | 0            |
| Kapitał Tier I               | 3 742   | 15,21        | 3 976   | 14,02        |
| Kapitał Tier II              | 40  | 1,61         | - 823   | - 32,61      |
| Razem fundusze własne        | 3 782   | 13,96        | 3 153   | 10,21        |
| Łączny uznany kapitał        | <b>3 782</b>  | <b>13,96</b> | <b>3 153</b>  | <b>10,21</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2–4.

Tabela 6 i wykres 2 przedstawiają zmiany funduszy własnych w PKO BP. Największa zmiana była spadkiem liczącym aż 32,61%, odnotowanym w 2017 roku względem roku poprzedniego z poziomu 1,61% co do kapitału Tier II. Zmiany wzrostowe w badanym okresie o największych wartościach miał ogólny kapitał Tier I, natomiast dodatkowy kapitał Tier I pozostał na stałym poziomie bez zmian. Uznany kapitał tego banku przeznaczony na wymogi kapitałowe z tytułu ryzyka bankowego w 2016 roku wzrósł o 13,96% czyli 3 782 mln zł względem roku poprzedniego, a w kolejnym roku 2017 wzrósł w mniejszym stopniu bo o 10,21% czyli o 3 153 mln zł.

Wykres 2. Procentowe zmiany funduszy własnych PKO BP



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 6.

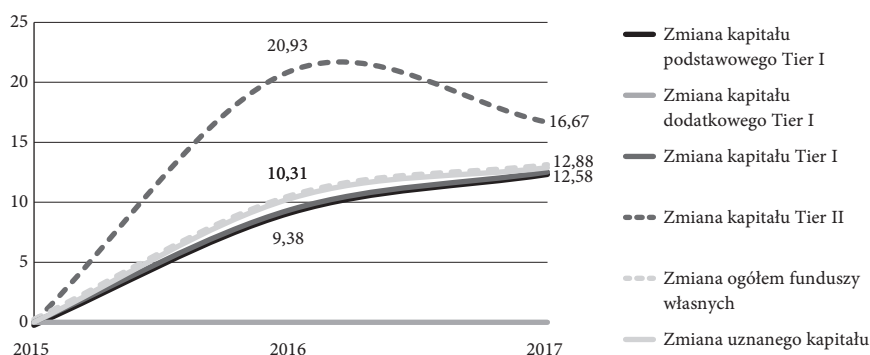
Tab. 7. Zmiany funduszy własnych w sektorze bankowym

| Rodzaj funduszu           | Zmiana w 2016 roku<br>względem roku<br>poprzedniego |              | Zmiana w 2017 roku<br>względem roku<br>poprzedniego |              |
|---------------------------|---|--------------|---|--------------|
|                           | w mld zł  | w %          | w mld zł  | w %          |
| Kapitał podstawowy Tier I | 13,7  | 9,38         | 20,1  | 12,58        |
| Kapitał dodatkowy Tier I  | 0   | 0            | 0   | 0            |
| Kapitał Tier I            | 13,7  | 9,37         | 20,0  | 12,51        |
| Kapitał Tier II           | 2,7   | 20,93        | 2,6   | 16,67        |
| Razem fundusze własne     | 16,4  | 10,31        | 22,6  | 12,88        |
| Łączny uznany kapitał     | <b>16,4</b>   | <b>10,31</b> | <b>22,6</b>   | <b>12,88</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2-4.

Kolejne poddane analizie dane prezentują zmiany funduszy własnych sektora bankowego ogółem w Polsce, odnosząc przy tym zmiany banku spółdziel-

Wykres 3. Procentowe zmiany funduszy własnych w sektorze bankowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 7.

czego i bank komercyjnego do sektora bankowego w badanym okresie. Dzięki tabeli 7 i wykresowi 3 można zaobserwować, że kapitał dodatkowy Tier I sektora pozostaje na niezmiennym poziomie, tak jak to było w przypadku banku PKO BP, a wszystkie pozostałe zmiany w obszarze sektora bankowego mają charakter wzrostowy. Kapitał Tier II przybrał największą wartość zmiany, bo aż 20,93% w 2016 roku względem roku 2015. Ciekawym zjawiskiem jest, że kapitał Tier I oraz uznany kapitał na ekspozycję ryzyka sektora bankowego w 2016 wzrósł o określony poziom, a w kolejnym roku 2017 odnotowano kolejną zmianę wzrostową, co nie miało nigdy miejsca ani w Banku Spółdzielczym X ani w banku komercyjnym PKO BP w badanym okresie czasu. Łączne fundusze własne przeznaczone na ryzyko bankowe odnotowane w sektorze bankowym w 2016 roku wzrosły o 10,31%, czyli około 16,4 mld zł względem roku wcześniejszego, a w 2017 roku wzrosły o 12,88%, czyli o 22,6 mld zł, co świadczy o zwiększaniu zabezpieczenia finansowego polskich banków.

### Kształtowanie i pomiar wymogów kapitałowych dla poszczególnych rodzajów ryzyka bankowego

Następnie w badaniach dokonano kalkulacji wymogu kapitałowego z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka bankowego, które zostały zidentyfikowane (tj. ryzyko kredytowe, ryzyko rynkowe, ryzyko operacyjne) w działalności danych banków, aby móc ukazać łączną kwotę ekspozycji na ryzyko bankowe w badanym okresie lat 2015–2017 (tabele 8–10).

**Tab. 8.** Wymogi kapitałowe dla poszczególnych rodzajów ryzyka według stanu na 31.12.2015 roku <sup>17</sup>

| Wymogi kapitałowe:                       | Bank spół. X        | Bank spół. Y | Bank komer.                    | Sektor bankowy ogółem |
|--|---------------------|--------------|--------------------------------|-----------------------|
| z tytułu ryzyka kredytowego              | 121 644 tys.        | brak danych  | 13 658 mln                     | 865,2 mld             |
| z tytułu ryzyka rynkowego                | 0                   | brak danych  | 485 mln                        | 29,8 mld              |
| z tytułu ryzyka operacyjnego             | 15 817 tys.         | brak danych  | 663 mln                        | 80,2 mld              |
| <b>Łączna kwota ekspozycji na ryzyko</b> | <b>137 461 tys.</b> | -            | <b>14 837 mln<sup>17</sup></b> | <b>975,2 mld</b>      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2015 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 49; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłoszeniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2015 roku, s. 47; Raport o sytuacji banków w 2015 r., s. 23.

**Tab. 9.** Wymogi kapitałowe dla poszczególnych rodzajów ryzyka według stanu na 31.12.2016 roku <sup>18</sup>

| Wymogi kapitałowe:                       | Bank spół. X        | Bank spół. Y | Bank komer.                    | Sektor bankowy ogółem |
|--|---------------------|--------------|--------------------------------|-----------------------|
| z tytułu ryzyka kredytowego              | 117 501 tys.        | brak danych  | 14 271 mln                     | 879,5 mld             |
| z tytułu ryzyka rynkowego                | 0                   | brak danych  | 651 mln                        | 30,8 mld              |
| z tytułu ryzyka operacyjnego             | 15 950 tys.         | brak danych  | 656 mln                        | 80,0 mld              |
| <b>Łączna kwota ekspozycji na ryzyko</b> | <b>133 452 tys.</b> | -            | <b>15 626 mln<sup>18</sup></b> | <b>990,3 mld</b>      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2016 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 52–53; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłoszeniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2016 roku, s. 51; Raport o sytuacji banków w 2016 r., s. 22.

<sup>17</sup> Do łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko uwzględniono także kwotę ryzyka z tytułu korekty wyceny kredytowej w wysokości 31 mln zł.

<sup>18</sup> Do łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko uwzględniono także kwotę ryzyka z tytułu korekty wyceny kredytowej w wysokości 47 mln zł.



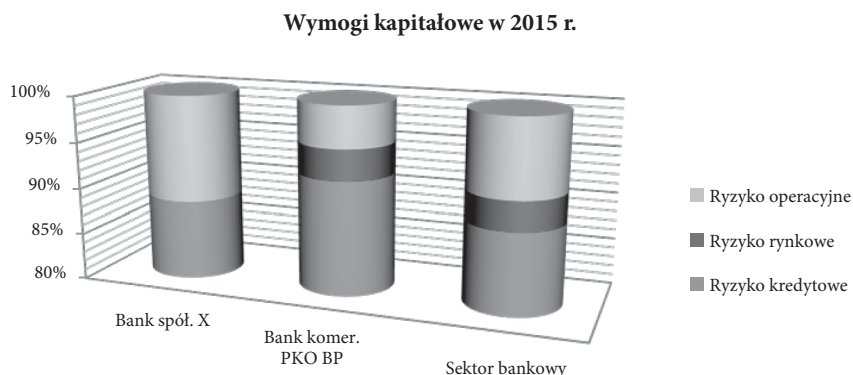
**Tab. 10.** Wymogi kapitałowe dla poszczególnych rodzajów ryzyka według stanu na 31.12.2017 roku <sup>19</sup>

| Wymogi kapitałowe:                | Bank spół. X        | Bank spół. Y      | Bank komer.                    | Sektor bankowy ogółem |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| z tytułu ryzyka kredytowego       | 115 605 tys.        | 4 839 tys.        | 14 373 mln                     | 943,9 mld             |
| z tytułu ryzyka rynkowego         | 0                   | 0                 | 474 mln                        | 19,2 mld              |
| z tytułu ryzyka operacyjnego      | 15 787 tys.         | 1 533 tys.        | 656 mln                        | 79,3 mld              |
| Łączna kwota ekspozycji na ryzyko | <b>131 392 tys.</b> | <b>6 372 tys.</b> | <b>15 671 mln<sup>19</sup></b> | <b>1042,4 mld</b>     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2017 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 52; Informacja dotycząca adekwatności kapitałowej Banku Spółdzielczego Y na dzień 31.12.2017, s. 37–38; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2017 roku, s. 62; Raport o sytuacji banków w 2017 r., s. 23.

Procentowe rozłożenie każdego wymogu kapitałowego z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka bankowego w okresie 2015–2017 przedstawiają wykresy 4–6, dzięki którym możliwe jest porównanie, jaką część łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko bankowe stanowią konkretne wymogi kapitałowe.

**Wykres 4.** Procentowa kalkulacja wymogu kapitałowego z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka w 2015 roku

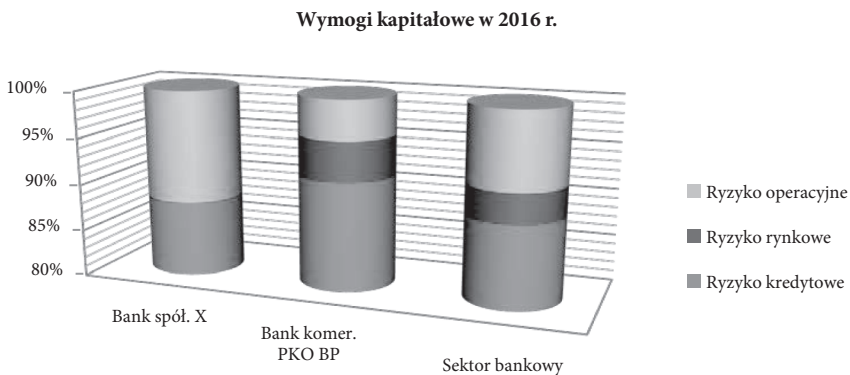


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 8.

<sup>19</sup> Do łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko uwzględniono także kwotę ryzyka kredytowego względem kontrahenta w wysokości 167 mln zł.

Jak wynika z danych zawartych na wykresie 4 największą część łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego w 2015 roku stanowi ryzyko kredytowe w każdym badanym banku jak i w sektorze bankowym ogółem (czyli ponad 86%), natomiast najmniejszą część łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego stanowi ryzyko rynkowe, które pojawia się w banku komercyjnym i w sektorze bankowym ogółem z wynikiem ok. 4%. W Banku Spółdzielczym X nie odnotowano ryzyka rynkowego. Pozostała część w badanych podmiotach, licząca od 6–14% łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego, przeznaczona jest na wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego.

**Wykres 5.** Procentowa kalkulacja wymogu kapitałowego z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka w 2016 roku

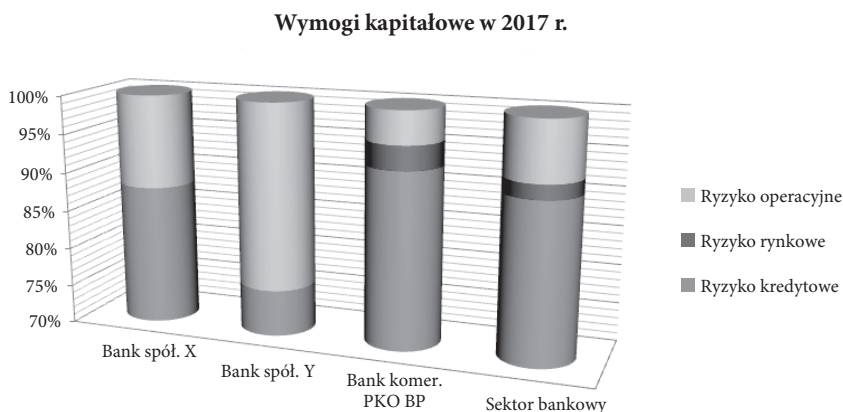


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 9.

W kolejnym badanym roku 2016 na podstawie danych zawartych na wykresie 5 można wysunąć podobne wnioski względem wymogów kapitałowych badanych podmiotów, jak w roku wcześniejszym, że największa część łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego przypada na ryzyko kredytowe, (ponad 86%). Jeśli mowa o ryzyku rynkowym w 2016 roku, występuje także brak identyfikacji tego rodzaju ryzyka w banku spółdzielczym, ale występuje w banku PKO BP i w sektorze bankowym ogółem z takim samym wynikiem jak w roku ubiegłym (ok. 4%). Ostatnia wyróżniona część z łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego w takim samym przedziale jak w 2015 roku dotyczy ryzyka operacyjnego (wynosi 6–14%).

Wymogi kapitałowe w 2017 roku przedstawione na wykresie 6, potwierdzają wysunięte wnioski w tym obszarze z wcześniejszych badanych lat. Można uznać, że zawsze największa część łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego jest przeznaczona na zapobieganie skutków ryzyka kredytowego, co

**Wykres 6.** Procentowa kalkulacja wymogu kapitałowego z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka w 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 10.

oznacza, że ryzyko to jest najczęstszym spotykanym i najbardziej zagrażającym w działalności każdego banku. Wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka kredytowego jest najmniejszy w Banku Spółdzielczym Y i stanowi 73% łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego, a największy jest u komercyjnego konkurenta stanowiąc 91% łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego.

Wykres 6 potwierdza fakt, że ryzyko rynkowe nie występuje w bankach spółdzielczych, a jeśli się pojawia w banku komercyjnym lub w sektorze bankowym ogółem to stanowi ok. 3% łącznej ekspozycji na ryzyko bankowe. Ryzyko operacyjne zaś występuje w każdym badanym podmiocie i to częściej, niż ryzyko rynkowe. Najbardziej uwzględnia się ten rodzaj ryzyka w Banku Spółdzielczym Y, którego wymóg kapitałowy w tym banku wynosi 27% łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego, a najmniej w PKO BP, jako 6% łącznej kwoty na ekspozycję ryzyka bankowego.

### **Kształtowanie i pomiar współczynników kapitałowych**

Po ukazaniu poziomu funduszy własnych oraz łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko bankowe możliwe jest obliczenie współczynników kapitałowych zgodnie z międzynarodowymi standardami adekwatności kapitałowej. Dzięki współczynnikom kapitałowym można sprawdzić, czy instytucje finansowe spełniają wymagane normy ostrożnościowe w tym obszarze ustanowione przez Komisję Nadzoru Finansowego. Wartości poszczególnych współczynników kapitałowych, które ukazuje się tylko i wyłącznie procentowo, w badanych podmiotach w okresie 2015–2017 roku, pokazują dane zawarte w tabelach 11–13.

**Tab. 11.** Współczynniki kapitałowe na 31.12.2015 roku (%)

| Współczynniki kapitałowe                  | Bank spół. X | Bank spół. Y | Bank komer.  | Sektor bankowy ogółem | Wymagana wartość współczynnika przez KNF |
|---|--------------|--------------|--------------|-----------------------|--|
| Łączny współczynnik kapitałowy            | <b>9,42</b>  | brak danych  | <b>14,61</b> | <b>16,3</b>           | <b>8</b>                                 |
| Współczynnik kapitału Tier I              | 5,03         | brak danych  | 13,27        | 15,0                  | 6  |
| Współczynnik kapitału podstawowego Tier I | 4,63         | brak danych  | 13,27        | brak danych           | 4,5                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2015 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 49; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Powojszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2015 roku, s. 56–57; Raport o sytuacji banków w 2015 r., s. 27.

**Tab. 12.** Współczynniki kapitałowe na 31.12.2016 roku (%)

| Współczynniki kapitałowe                  | Bank spół. X | Bank spół. Y | Bank komer.  | Sektor bankowy ogółem | Wymagana wartość współczynnika przez KNF |
|---|--------------|--------------|--------------|-----------------------|--|
| Łączny współczynnik kapitałowy            | <b>10,69</b> | brak danych  | <b>15,81</b> | <b>17,7</b>           | <b>8</b>                                 |
| Współczynnik kapitału Tier I              | 6,23         | brak danych  | 14,51        | 16,1                  | 6  |
| Współczynnik kapitału podstawowego Tier I | 5,86         | brak danych  | 14,51        | brak danych           | 4,5                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2016 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 52–53; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Powojszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2016 roku, s. 62–63.; Raport o sytuacji banków w 2016 r., s. 24.

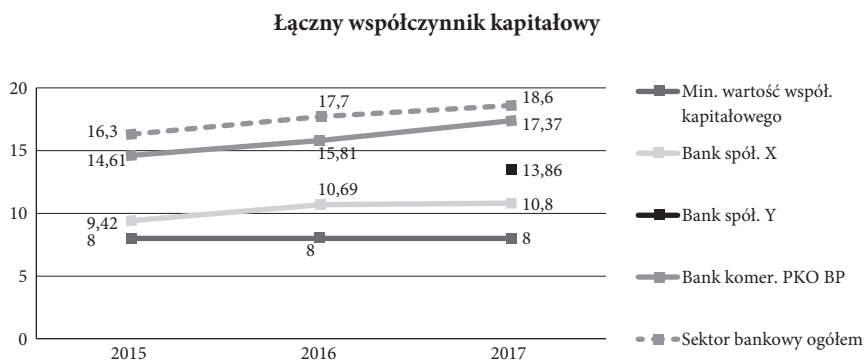
Tab. 13. Współczynniki kapitałowe na 31.12.2017 roku (%)

| Współczynniki kapitałowe                  | Bank społ. X | Bank społ. Y | Bank komer. PKO BP | Sektor bankowy ogółem | Wymagana wartość współczynnika przez KNF |
|---|--------------|--------------|--------------------|-----------------------|--|
| Łączny współczynnik kapitałowy            | <b>10,80</b> | <b>13,86</b> | <b>17,37</b>       | <b>18,6</b>           | <b>8</b>                                 |
| Współczynnik kapitału Tier I              | 6,60         | 11,90        | 16,50              | 17,2                  | 6  |
| Współczynnik kapitału podstawowego Tier I | 6,29         | 11,90        | 16,50              | brak danych           | 4,5                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacje podlegające publikacji w ramach polityki informacyjnej banku według stanu w dniu 31 grudnia 2017 roku – Bank Spółdzielczy X, s. 52; Informacja dotycząca adekwatności kapitałowej Banku Spółdzielczego Y na dzień 31.12.2017, s. 37; Adekwatność kapitałowa oraz inne informacje podlegające ogłaszaniu Grupy Kapitałowej Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej według stanu na dzień 31 grudnia 2017 roku, s. 82–83; Raport o sytuacji banków w 2017 r., s. 24.

Dzięki wyliczeniom współczynników kapitałowych można przedstawić dokładną sytuację finansową, jaka panuje w danym banku, gdyż współczynniki te uznaje się za podstawową miarę adekwatności kapitałowej, której celem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu sfery bezpieczeństwa instytucji kredytowych. Po zestawieniu tabelarycznym wykresy 7–9 ukażą kształtowanie się poszczególnych współczynników kapitałowych.

Wykres 7. Procentowe przedstawienie łącznego współczynnika kapitałowego w okresie 2015–2017

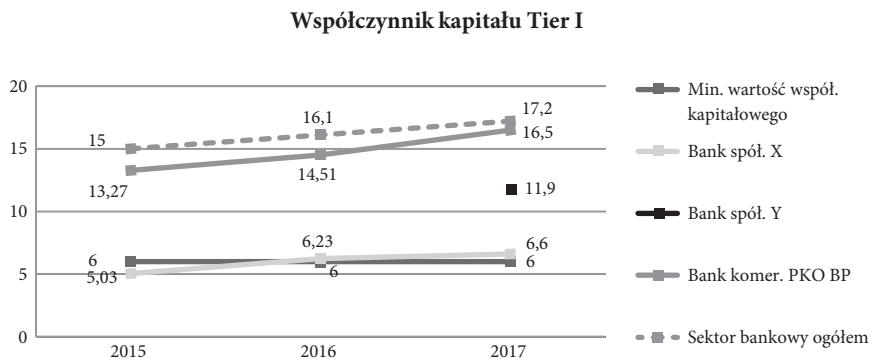


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 11–13.

Za najważniejszy współczynnik w adekwatności kapitałowej uznaje się łączny współczynnik kapitałowy, nazywany również współczynnikiem wypłacalności; instytucje kredytowe są zobowiązane utrzymać go na poziomie co najmniej 8%. Wyjątek od reguły utrzymania poziomu 8-procentowego, zachodzi w sytuacji, gdy bank dopiero rozpoczyna swoją działalność operacyjną, wtedy też obowiązuje go wyższy poziom tego współczynnika. Badane banki nie są nowo powstałymi bankami, dlatego obowiązuje ich norma 8-procentowa, a jak wskazuje wykres 7 zarówno banki spółdzielcze jak i bank komercyjny w badanym okresie spełniają wymagania KNF.

Można zauważyć, że w przypadkach każdego badanego podmiotu z każdym kolejnym rokiem wartości łącznego współczynnika kapitałowego się zwiększały, co oznacza że zwiększało się tym samym bezpieczeństwo banku. Polski sektor bankowy ogółem osiągnął wartość łącznego współczynnika kapitałowego znacząco przewyższając normę podczas badanego okresu, a szczególnie w 2017 roku, bo aż o 10%. Bardzo dobry wynik łącznego współczynnika kapitałowego miał w 2017 roku bank komercyjny PKO BP, osiągnąwszy ponad dwukrotność wymaganego poziomu, czyli 17,37%. Badany Bank Spółdzielczy X przewyższa normę nawet w porównaniu z innymi tylko o kilka procent, a dokładnie o 2,8% w 2017 roku.

**Wykres 8.** Procentowe przedstawienie współczynnika kapitału Tier I w okresie 2015–2017 roku

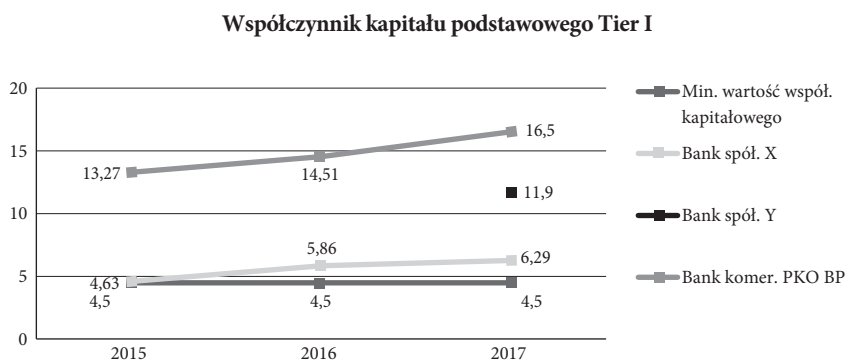


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 11–13.

Instytucje bankowe obliczają także współczynnik kapitału Tier I, który odnosi się do możliwości pokrywania ewentualnych strat wynikających z ryzyka bankowego podczas bieżącej działalności banków. KNF narzuciła wszystkim polskim bankom w badanym okresie 2015–2017 spełnienie poziomu 6%

współczynnika kapitału Tier I. Bank Spółdzielczy X w 2015 roku nie osiągnął wymaganej wartości. Do wywiązania się brakło mu 0,97%, ale w kolejnych latach osiągnął wymagany 6-procentowy wynik współczynnika kapitału Tier I. W badanym okresie współczynnik kapitału Tier I banku PKO BP był na poziomie dwa razy większym niż wymagany, ale jednak nie przewyższył osiągniętej wartości współczynnika kapitału Tier I przez sektor bankowy ogółem. Również w przypadku tego współczynnika da się zaobserwować tendencję zwiększania wartości współczynnika w każdym kolejnym roku dla każdego banku, tak jak to miało miejsce przy łącznym współczynniku kapitałowym.

**Wykres 9.** Procentowe przedstawienie współczynnika kapitału podstawowego Tier I w okresie 2015–2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 11–13.

Współczynnik kapitału podstawowego Tier I pokazuje najważniejszą wyróżnianą kategorię wśród funduszy własnych, czyli podstawowego kapitału Tier I jako kapitału o najwyższej jakości, gdyż uwzględnia się w tej kategorii tylko posiadane kapitały banku bez pożyczek czy obligacji podporządkowanych, co ma miejsce w ogólnym kapitale Tier I. Minimalna wymagana wartość współczynnika kapitału podstawowego Tier I wynosi 4,5% i wszystkie badane banki osiągają ten próg procentowy. Podobnie jak przy wcześniej omawianych współczynnikach kapitałowych, Bank Spółdzielczy X przekracza tylko w niewielkim stopniu poziom 4,5%, np. w 2017 roku przewyższył go o 1,79%, podczas gdy bank komercyjny podczas całego badanego okresu przewyższył wymagany poziom o ok. 10%. Jeśli chodzi o zwiększanie wartości współczynnika w każdym następnym badanym roku to również współczynnik kapitału podstawowego Tier I ma tendencję wzrostową.

### Wnioski i rekomendacje

Wyniki przeprowadzonych badań, dzięki analizie porównawczej, wskazują, że wszystkie badane banki podporządkowują swoje wewnętrzne jednostki w schemacie organizacyjnym zarządzania ryzykiem trzem wyodrębnionym liniom obrony. Popularny model trzyliniowej obrony jest jednym z najczęściej stosowanych przez większość polskich instytucji bankowych i do tej pory sprawdzającym się w praktyce, dlatego też nie ma konkretnych przyczyn do zmiany tego modelu, ani potrzeby doszukiwania się jego słabych stron.

Po analizie funduszy własnych w badanych bankach można powiedzieć, że ich poziomy znacząco się różnią, ponieważ wielkość dysponowanej bazy kapitałowej uzależniona jest od skali działalności. Duże banki komercyjne posiadają milionowe fundusze, a znacznie mniejsze od nich banki spółdzielcze jedynie fundusze liczone w tysiącach złotych. Jednakże fundusze własne nie muszą być porównywane przez pryzmat wielkościowy, ważne jednak, by były adekwatnie dostosowywane do podejmowanego ryzyka w działalności bankowej, by móc finansować jego niekorzystne skutki. Zarówno banki komercyjne, jak i banki spółdzielcze, posiadają wystarczającą ilość funduszy własnych, aby spełnić wymogi kapitałowe z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka. W działalności bankowej najgroźniejsze jest ryzyko kredytowe, które stanowi ok. 75–90% wszystkich zidentyfikowanych rodzajów ryzyka bankowego. W związku z tym, wszystkie banki powinny stale kontrolować pomiar tego ryzyka i skutecznie przestrzegać form ograniczających. Odnotowane zmiany funduszy własnych wskazują, że banki komercyjne bardziej zwiększają swoją bazę kapitałową niż banki spółdzielcze, w których pojawiają się nawet zmniejszenia ekspozycji przeznaczonej na ryzyko. Dlatego też banki spółdzielcze powinny starać się, aby ich fundusze własne rosły w odniesieniu do lat wcześniejszych, co da im jeszcze większe poczucie bezpieczeństwa.

Badanie wykazało również, że współczynniki kapitałowe badanych banków spełniają odgórne normy. Oznacza to, że banki są w stanie wypłacalności w sytuacji niekorzystnych warunków, które będą stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa przyszłego funkcjonowania instytucji. Współczynniki kapitałowe komercyjnych banków przewyższają o kilka procent współczynniki banków spółdzielczych, na co wpływa dostępna baza kapitałowa.

### Literatura

1. Barburski J., *Kapitały własne jako podstawa bezpieczeństwa działalności gospodarczej na przykładzie przedsiębiorstw WIG20*, w: *Narzędzia zarządzania finansami. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, nr 67, red. D. Zarzecki Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.



2. Borusiński M., Lipczyński A., *Pojęcie, rodzaje oraz zarządzanie ryzykiem bankowym*, „Obronność”, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 3(7), 2013.
3. Capiga M. (i in.), *Banki spółdzielcze na rynku finansowym w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017.
4. Capiga M. (i in.), *Kreowanie wartości banku*, CeDeWu, Warszawa 2016.
5. Grabowski M., *Przyszłość banków spółdzielczych w kontekście implementacji regulacji Basel III w polskim systemie bankowym*, w: *Rachunkowość – polityka makroekonomiczna – globalizacja*, red. Z. Luty, M. Chmielowiec-Leszczuk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 390, Wrocław 2015.
6. Kokot-Stępień P., *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 1, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, Szczecin 2015.
7. Marcinkowska M., Wdowiński P. (red.), *Wpływ regulacji kapitałowej i płynnościowych sektora bankowego na wzrost gospodarczy Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
8. *Finanse*, red. J. Ostaszewski, Difin, Warszawa 2013.
9. Patterson R., *Kompendium terminów z zakresu bankowości po polsku i angielsku*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2011.
10. *Współczesna bankowość spółdzielcza*, red. A. Szelałowska, CeDeWu, Warszawa 2012.

## CAPITAL ADEQUACY IN THE ASSESSMENT COOPERATIVE BANK SECURITY

**Summary:** Own funds of banks should be adjusted to their risk in business. Therefore, banks should meet prudential standards in the area of capital adequacy. Thanks to this institution will provide a sense of security, at the time of unfavorable economic changes, it will be able to finance the losses itself. The main objective of the work is to assess the impact of capital adequacy on the security level of a cooperative bank.

**Keywords:** capital adequacy, Basel III, equity, banking risk, cooperative bank.

Translated by Karolina Rogala

# Badanie satysfakcji zawodowej pracowników firmy Eba sp. z o. o. w Krośnie – pracownicy biurowi a pracownicy produkcyjni

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono porównanie odczuwania satysfakcji zawodowej przez pracowników firmy Eba Sp. z o.o. z siedzibą w Krośnie, pracujących na stanowiskach produkcyjnych, z kadrą biurową. Porównane zostały tutaj wybrane kwestie, które były poddane analizie podczas badania satysfakcji zawodowej w niniejszej organizacji. Punktem wyjścia przedmiotowych badań było założenie, że poczucie satysfakcji z pracy jest ważne w odniesieniu do wielu aspektów funkcjonowania firmy, a jej brak może wpływać m.in. na obniżenie motywacji wewnętrznej pracownika i wydajność pracy, mogąc się również wiązać się ze wzrostem fluktuacji.

**Słowa kluczowe:** badania satysfakcji pracy, satysfakcja z pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie przedsiębiorstwem.

## Wstęp

W ujęciu teorii kapitału ludzkiego, najważniejszym zasobem każdej organizacji są pracownicy. Ludzie, wykorzystując pozostałe trzy kategorii zasobów, tj. rzeczowe, finansowe i informacyjne, warunkują wykonanie pracy, a swoim działaniem wpływają na osiągnięcie wcześniej wyznaczonych celów przedsiębiorstwa. Według S. Celińskiej, średnia aktywność zawodowa każdego człowieka to około trzydziestu pięciu – czterdziestu lat. Zatem sporą część ludzkiego życia zajmuje działalność zawodowa<sup>2</sup>. Pracownik zazwyczaj chce czuć się dobrze w miejscu pracy. Nic więc dziwnego, że swoimi działaniami, np. obniżaniem zaangażowania w jakość wykonywanego wyrobu, może wpływać na zmniejszenie zmęczenia, poprawę własnego zadowolenia, czy odczuwanych subiektyw-

<sup>1</sup> Anna Rysz-Szymbara, Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania, Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Państwowa Uczelnia im. Stanisława Pigionia w Krośnie.

<sup>2</sup> S. Celińska, *Psychologia i praktyka zmiany organizacyjne*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2015, s. 34.

nie warunków zatrudnienia. Stąd też odpowiedni dobór pracowników w firmie ma duże znaczenie. Jednak współcześnie, w czasach wzmacniania się rynku pracobiorcy, gdy pracownik nie musi walczyć już o miejsce pracy, wręcz coraz częściej może sam decydować o tym, gdzie chce pracować, wybór dobrych pracowników staje się niekiedy bardzo problematyczny z punktu widzenia pracodawców. Obecnie, w Polsce coraz trudniej wydaje się znaleźć osoby na konkretne stanowiska w grupie techników, inżynierów, a nawet pracowników wykonujących prace fizyczne.

Nowa osoba w firmie często nie zadowala się już wyłącznie uzyskanym stanowiskiem czy miejscem pracy. Dla ludzi ważną kwestią stało się nie tylko godziwe wynagrodzenie za świadczoną pracę, ale również warunki panujące w miejscu pracy, czy też relacje międzyludzkie. Często w różnych branżach mogą pojawić się przy tym skomplikowane bariery ograniczające skuteczność zarządzania pracownikami – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne<sup>3</sup>. Dlatego też ważnym aspektem dla każdego przełożonego powinno stać się m.in. zrozumienie oczekiwań osób, które świadczą pracę na jego rzecz. Jednym z odpowiednich narzędzi w tej sytuacji okazuje się badanie satysfakcji zawodowej pracowników. Dobrze skonstruowane badanie, skupiające się na różnych aspektach przedsiębiorstwa, pozwala na identyfikację problemów występujących w firmie. Dodatkowo, anonimowe badanie daje możliwość poznania opinii pracowników w możliwie najłatwiejszy sposób. Podczas badania ważną kwestią staje się także skuteczne nakłonienie pracownika do efektywnego uczestnictwa w wykonywanym badaniu. Dla poprawności otrzymanych wyników kluczowym aspektem jest zbadanie odpowiednio licznej grupy pracowników. Należy przy tym uświadomić ludzi, że wyniki z przeprowadzonego badania mogą wpłynąć na poprawę ich warunków zatrudnienia.

Odczuwanie satysfakcji zawodowej jest bardzo ważne w aspekcie motywacji pracowników do pracy. Jednak warto zauważyć, że jest to stan trudny do osiągnięcia. Zdecydowanie częściej występują zaś stany zadowolenia i niezadowolenia z pracy. Wyniki z przeprowadzonego badania dają możliwość identyfikacji problemu oraz jego najbardziej prawdopodobnego podłoża. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest sprawdzenie poziomu zadowolenia z pracy pracowników firmy Eba Sp. z o.o. w Krośnie, w tym m.in. sprawdzenie, które z czynników, w opinii pracowników, są najistotniejsze.

### **Zadowolenie a satysfakcja z pracy**

Problematyka satysfakcji oraz zadowolenia zawodowego towarzyszy naukom o zarządzaniu co najmniej od kilkudziesięciu lat, a terminy te podlegają sta-

<sup>3</sup> P. Lenik, *Bariery zarządzania kapitałem ludzkim w szpitalach publicznych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 180–194.

łej ewolucji. Satysfakcję i zadowolenie z pracy można zaliczyć do motywatorów wpływających na chęci i możliwości pracy zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Satysfakcja to tzw. siła motywacyjna, czyli czynnik, który reguluje wysiłek w celu podjęcia jakiegoś działania. Dlatego też satysfakcja zawodowa jest swego rodzaju motywatorem<sup>4</sup>. Osiągnięcie któregoś z tych dwóch stanów daje możliwość solidniejszego wykonania powierzonego zadania. Odczuwanie przez pracowników satysfakcji zawodowej lub zadowolenia z pracy w dłuższym czasie, może poprawić efekty przedsiębiorstwa.

Według dostępnych badań, związek pomiędzy pozytywnymi zachowaniami i postawami pracowników a minimalizacją kosztów z tytułu absencji, fluktuacji oraz popełnianych błędów niepodważalnie istnieje<sup>5</sup>. Należy tutaj podkreślić fakt, iż zadowolenie i satysfakcja z pracy są to pozytywne postawy wobec pracy. Nastawienie do pracy ma znaczny wpływ na jej wykonywanie. W związku z tym, zasadne jest badanie postaw pracowniczych. Jednym z tego typu badań jest badanie satysfakcji oraz zadowolenia z pracy.

Zadowolenie, zgodnie ze Słownikiem języka polskiego to przyjemne uczucie, którego doznajemy wtedy, gdy spełnione zostają nasze oczekiwania lub pragnienia<sup>6</sup>. Według S.P. Robbinsa, zadowolenie z pracy wiąże się z ogólną postawą konkretnej osoby wobec wykonywanej przez nią pracy. Postawę pozytywną ma ktoś zadowolony z pracy w wysokim stopniu, natomiast postawę negatywną wobec pracy ma osoba niezadowolona z niej<sup>7</sup>. A. Pochtowski zadowolenie z pracy definiuje zaś jako odczucie subiektywne satysfakcji, które wynika z zaspokojenia potrzeb związanych z pracą<sup>8</sup>.

Związek pomiędzy pojęciami: niezadowolenie, zadowolenie a satysfakcja z pracy należy traktować jako poziomy osiągnięcia stanu satysfakcji zawodowej. Zadowolenie jest związane z ogólną akceptacją pracy, jej warunków, czy też atmosfery w niej panującej. Zadowolony pracownik lubi swoją pracę, a wykonywanie obowiązków służbowych nie stanowi dla niego kłopotu. Najniższy poziom, tj. niezadowolenie z pracy to przeciwieństwo zadowolenia z niej. Jest to postawa negatywna wobec pracy. Wiąże się ona z jej całkowitą dezaprobatą, lekceważącym stosunkiem do wykonywanych obowiązków, a także z większą absencją pracownika, natomiast satysfakcja z wykonywanej pracy to najwyższy

<sup>4</sup> R. Mrówka, *Badania satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, [http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie\\_satysfakcji\\_pracownikow\\_w\\_organizacji\\_gospodarczej.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie_satysfakcji_pracownikow_w_organizacji_gospodarczej.pdf) [dostęp: 13.01.2019].

<sup>5</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 231.

<sup>6</sup> Słownik języka polskiego, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 279.

<sup>7</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 50.

<sup>8</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 428.

poziom, gdzie do jej osiągnięcia potrzebne jest zadowolenie z pracy, a także konieczność zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu w piramidy Maslowa, w tym samorealizacji. Zaspokojenie tej potrzeby odbywać się może poprzez np. możliwości podwyższania swoich kwalifikacji, czy przekonanie pracownika o tym, że decyzje, które podejmuje są ważne i mają cel<sup>9</sup>.

### **Metodyka badań własnych oraz charakterystyka badanego środowiska**

Badanie przeprowadzone zostało dwuetapowo. Na pierwszym etapie, w kwietniu 2018 r., zbadani zostali pracownicy biurowi. Wykorzystane wówczas narzędzie badawcze to elektroniczny kwestionariusz ankietowy. Liczba zwrotnie wypełnionych ankiet wyniosła trzydzieści. Pracownicy wypełniali ankietę dobrowolnie. Respondentom wyznaczono jeden tydzień na uzupełnienie badania. Uczestnicy uzupełniali ankietę w dowolnie wybranym przez siebie czasie, w przeciągu danego im tygodnia. Link do kwestionariusza zamieszczony był na firmowym komunikatorze, wraz z prośbą o jej uzupełnienie, natomiast drugą próbę badawczą stanowili pracownicy produkcji. Ta część badania przeprowadzona została na przełomie września i października 2018 r. Na tym etapie wykorzystano papierowy kwestionariusz ankietowy. Badanie to również było dobrowolne, aczkolwiek miało inny przebieg. Respondenci byli poddani badaniu podczas przerwy w pracy, w zamian czego uczestnicy pomiaru otrzymali dwukrotnie dłuższą przerwę w dniu ich badania. Chętnym osobom rozdano kwestionariusze, po czym wytłumaczono im sposób wypełniania ankiety. Pracownicy mieli piętnaście minut na zapoznanie się z pytaniami oraz na udzielenie odpowiedzi. Po upływie wyznaczonego czasu pobierano uzupełnione kwestionariusze. W rezultacie otrzymano siedemdziesiąt dwa formularze, z czego siedem okazało się uzupełnione niepoprawnie. Łącznie liczba respondentów wyniosła dziewięćdziesiąt pięć osób.

W odniesieniu do obydwu prób badawczych wykorzystano ten sam arkusz, zawierający czterdzieści trzy pytania, oraz metryczkę. Opracowano pytania jednokrotnego oraz wielokrotnego wyboru oraz pytania tabelaryczne. Użyto także pięciostopniowej skali Likerta. Wykorzystano również pytania sprawdzające. Respondenci zostali zapytani między innymi o powody podjęcia pracy w badanej firmie, ocenę pracy, stosunek do wykonywanych obowiązków oraz ich zakres. Inne pytania były związane z możliwościami awansu, rozwoju, czy z rodzajami motywacji stosowanymi w ich zakładzie pracy. Badani zostali zapytani także o możliwość poświęcenia wolnego czasu dla dobra firmy, związek emocjonalny łączący ich z firmą oraz stosunki pracownicze panujące w spółce.

<sup>9</sup> A. Rysz, *Relacje w organizacji a satysfakcja pracownika (wyniki badania pilotażowego)*, w: *Development of regions and organizations Foreign Investments – chances and dangers*, red. A. Jajuga, P. Woźniak, P. Zduńczuk, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 23.

Oceniono również postrzeganie firmy na rynku lokalnym, zarobki, warunki pracy. Zbadane zostały też czynniki zależne od pracownika.

W badaniu udział wzięło tylko dziesięć kobiet, a liczba przebadanych mężczyzn osiągnęła osiemdziesiąt pięć osób. Otrzymany rezultat niewątpliwie ma związek z tym, że w strukturze próby badawczej dominowali mężczyźni, będący pracownikami produkcyjnymi.

Najliczniejsza grupa respondentów to osoby w wieku 36–50 lat (38% ogółu badanych). Niewiele mniej, bo 35% badanych to osoby w przedziale wiekowym 26–35 lat. Najmniej liczna grupa to osoby w wieku do lat osiemnastu. Jest to tylko 2% badanej populacji. Przedział wiekowy 19–25 lat również jest mało liczny. Wynosi on 9% ogółu. W badaniu również wzięły udział osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia, ich liczba wyniosła 16%.

Spośród pracowników firmy Eba, najwięcej osób posiada wykształcenie wyższe oraz średnie. Deklaruje je po 32% badanych respondentów. Niewiele mniej, bo 27% badanych, to osoby z wykształceniem zawodowym, natomiast tylko 9% ankietowanych zakończyło edukację na szkole podstawowej. Oznacza to, że badana spółka posiada wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, co jest jej niewątpliwym atutem.

Najwięcej przebadanych respondentów (41%) wskazuje na staż pracy w firmie trwający ponad 8 lat. Prawie 30% ankietowanych deklaruje, że ich staż pracy w tej firmie wynosi od 3,5 roku do 8 lat. Oznacza to, że większość pracowników w spółce są to osoby z doświadczeniem, które mogą pracować samodzielnie, tym samym usprawniając pracę w firmie, zaś pozostałe trzydzieści procent badanych to pracownicy deklarujący staż pracy trwający od 1,5 roku do 3 lat oraz do roku. Jest to odpowiednio 18% oraz 12% ogółu ankietowanych.

### **Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy oraz jej indywidualne determinanty**

Zaspokajanie potrzeb w życiu każdego człowieka jest konieczne, szczególnie jeśli chodzi o potrzeby niższego rzędu, warunkujące ludzkie przeżycie. Brak zaspokojenia którejs z nich może być problematyczny oraz przynieść przykre konsekwencje. W przypadku działania firmy, zauważalne jest podobieństwo w tym zakresie. Czynniki wpływające na odczuwanie satysfakcji z pracy należy porównać właśnie z potrzebami, o które trzeba zadbać, aby pracownik w miejscu swojej pracy czuł się dobrze.

Przykładem czynników wpływających na satysfakcję z pracy jest klasyfikacja W. Mikołajczewskiej (tabela 1)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> W. Mikołajczewska, *System motywowania jako narzędzie integracji oczekiwań urzędników z zadaniami jednostek samorządu terytorialnego*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, s. 45.

Tab. 1. Najważniejsze czynniki wpływające na satysfakcję z pracy

| Czynniki osobiste  | Czynniki organizacyjne  | Czynniki społeczne   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– wiek,</li> <li>– płeć,</li> <li>– inteligencja,</li> <li>– wykształcenie,</li> <li>– umiejętności zawodowe,</li> <li>– doświadczenie zawodowe,</li> <li>– cechy osobowości,</li> <li>– indywidualne oczekiwania.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– treść pracy,</li> <li>– rodzaj zadań,</li> <li>– warunki pracy,</li> <li>– możliwości awansu,</li> <li>– wysokość wynagrodzeń,</li> <li>– polityka firmy.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– klimat organizacyjny,</li> <li>– relacje z klientami,</li> <li>– stosunki z przełożonymi,</li> <li>– stosunki ze współpracownikami,</li> <li>– postępowanie zgodnie z normami etycznymi.</li> </ul> |

Źródło: W. Mikołajczewska, *System motywowania jako narzędzie integracji oczekiwań urzędników z zadaniami jednostek samorządu terytorialnego*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, s. 45

Taki podział czynników determinujących satysfakcję zawodową podaje również U. Gros. W innych koncepcjach wymieniane są następujące czynniki środowiska pracy: fizyczne warunki pracy, wykonywane zadania zawodowe, organizacja pracy, społeczne warunki pracy, płaca, techniczne warunki pracy, prestiż pracy, warunki socjalno-bytowe, aspiracje związane z pracą, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz istnienie reprezentacji pracowniczej<sup>11</sup>.

G. Gruszczyńska-Malec i M. Rutkowska<sup>12</sup> wyróżniają dwa rodzaje czynników: wewnętrzne i zewnętrzne. Do wewnętrznych, inaczej indywidualnych, można zaliczyć: płeć, wiek, posiadane cechy osobowości, doświadczenie zawodowe, czy też postawy. Czynniki zewnętrzne podzielić zaś można na:

a) związane z pracą, tzn. bezpieczeństwo pracy, płaca, możliwość awansu, znaczenie wykonywanych zadań oraz możliwość rozwoju;

b) niezwiązane z pracą – tzw. sprawy osobiste.

Według S.P. Robbinsa zaś, do ważniejszych determinant należą: intelektualne wyzwania związane z pracą, sprawiedliwa płaca, warunki pracy, a także stosunki z innymi pracownikami<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> W. Wosińska, M. Sosinka-Pietras, *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Postawy i zachowanie się ludzi w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1984, s. 27.

<sup>12</sup> G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Od satysfakcji do motywacji*, „Personel” 2005, nr 10, s. 58–61.

<sup>13</sup> S. P. Robbins, *Zachowania...*, op. cit., s. 61–62.

Z kolei D. Lewicka<sup>14</sup> dzieli czynniki satysfakcji z pracy na trzy grupy:

- pierwsza pokazuje działania nakierowane na motywowanie, relacje pracownicze oraz dzielenie się wiedzą,
- druga dotyczy szkoleń i rozwoju, oceny pracowników, poczucia podmiotowości, a także odpowiedniej komunikacji,
- trzecia związana jest z zarządzaniem różnorodnością, efektywnością procesu rekrutacji i selekcji, przeciwdziałaniem dyskryminacji, umiejętnym rozwiązywaniem konfliktów, a także odpowiednim skonstruowaniem zakresu obowiązków.

M. Juchnowicz<sup>15</sup> przedstawia tabelę indywidualnych determinantów zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej (tabela 2).

**Tab. 2.** Indywidualne determinanty zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej

| Inteligencja poznawcza   | Styl funkcjonowania emocjonalnego  | Wyznawane wartości  | Szczególne predyspozycje  |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– style poznawcze,</li> <li>– myślenie analityczne,</li> <li>– myślenie syntetyczne,</li> <li>– kreatywność,</li> <li>– skłonność do planowania.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dominujące emocje (pozytywne vs negatywne)</li> <li>– inteligencja emocjonalna,</li> <li>– samokontrola emocjonalna,</li> <li>– optymizm,</li> <li>– obawy i lęki.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– samorealizacja,</li> <li>– niezależność,</li> <li>– prospołeczność,</li> <li>– odpowiedzialność,</li> <li>– uznanie,</li> <li>– bezpieczeństwo w pracy,</li> <li>– sprawiedliwe traktowanie w pracy,</li> <li>– uczciwość,</li> <li>– dążenie do dobrobytu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– cechy osobowości,</li> <li>– cechy temperamentu,</li> <li>– uzdolnienia,</li> <li>– zainteresowania zawodowe.</li> </ul> |

Źródło: M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 23; R. M. Kowal *Nowe kierunki w ZZL pod wpływem dorobku psychologii pozytywnej*, SGH, Warszawa 2011

Można także wyróżnić sześć obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, które mają wpływ na satysfakcję z pracy. Obszarami tymi są:

- 1) wynagrodzenie
- 2) rozwój kariery,
- 3) relacje międzyludzkie,

<sup>14</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 65.

<sup>15</sup> M. Juchnowicz, *Satysfakcja...*, op. cit., s. 23.



- 4) relacje z przełożonymi,
- 5) komunikacja,
- 6) organizacja pracy<sup>16</sup>

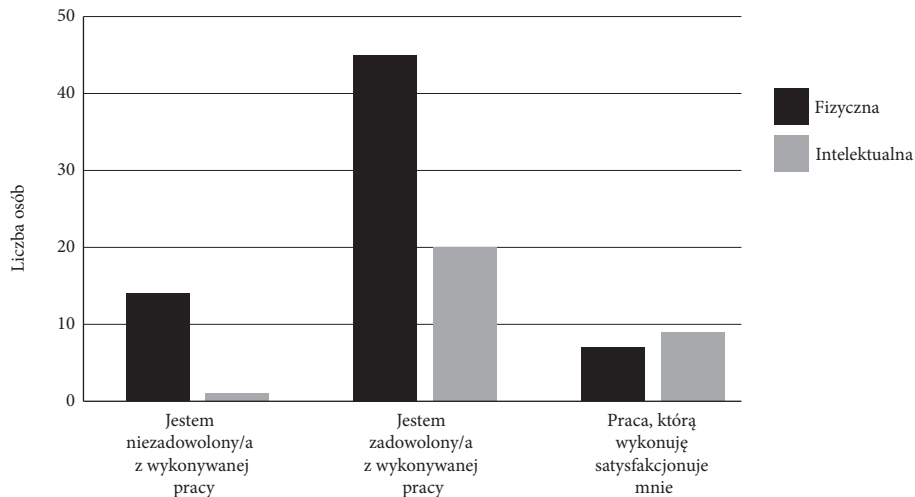
Satysfakcję z pracy oraz zadowolenie zawodowe determinują różne czynniki. Trudno jest zatem przewidzieć, które z nich bezpośrednio wpływają na postawy zatrudnionych pracowników. W tym przypadku istotne jest zbadanie wszystkich czynników wpływających na satysfakcję zawodową oraz zlokalizowanie najbardziej problematycznych obszarów przedsiębiorstwa.

### Wyniki badania – wybrane zdefiniowane w toku badań różnice

Praca w biurze oraz na wydziale produkcji różni się wieloma aspektami, począwszy od zakresu wykonywanych obowiązków, poprzez charakter pracy, kończąc choćby na różnym kalendarzu świątecznym (dni wolnych). Często też można dostrzec różnicę w pensji wypłacanej pracownikom danego działu, co bywa najczęstszym powodem konfliktów.

Na wykresie 1 przedstawiono ocenę obecnej pracy przez pracowników firmy Eba.

**Wykres 1.** Jak ocenia Pan/ Pani swoją obecną pracę?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

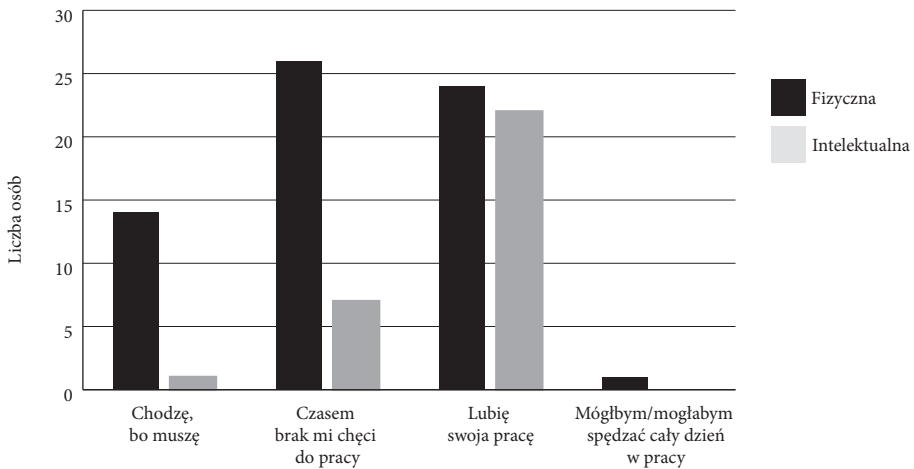
Jak widać na powyższym wykresie, zdecydowana większość respondentów, zarówno pracujących w biurze, jak również na produkcji, jest zadowolonych z wykonywanej pracy. Łączna ich liczba wynosi sześćdziesiąt pięć osób. Kolejno otrzymane rezultaty są bardziej zróżnicowane, ponieważ 9 osób pracujących

<sup>16</sup> Ibidem, s. 118.

umysłowo deklaruje satysfakcję zawodową, podczas gdy wśród osób pracujących fizycznie czternaście z nich uważa, że praca, którą wykonuje, nie zadowala go/jej. Najmniej osób, wśród pracujących w biurze jest niezadowolonych z wykonywanej pracy – jest to tylko jedna osoba, natomiast najmniej osób odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy w gronie pracowników produkcyjnych.

Respondenci zostali również zapytani o stosunek do wykonywanej pracy (wykres 2).

**Wykres 2.** Jaki ma Pan/ Pani stosunek do wykonywanej pracy?



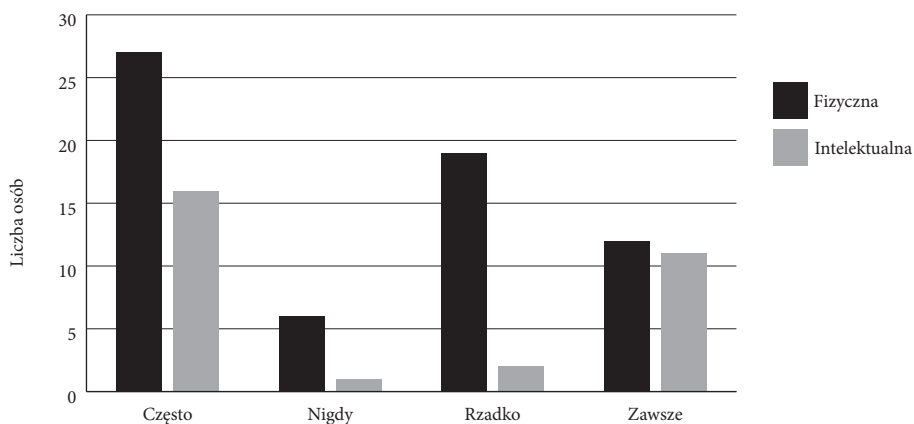
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wskazują dane przedstawione na wykresie 2, najwięcej pracowników produkcji uważa, że czasem brak im chęci do pracy, najwięcej pracowników biurowych lubi swoją pracę, a 24 respondentów pracujących fizycznie uważa również, że lubi swoją pracę, podczas gdy siedmiu pytanym pracownikom biurowych odpowiada, iż czasem brak im chęci do pracy. Tylko jedna z osób pracujących w biurze twierdzi, że chodzi do pracy z przymusu, natomiast nikt z biura nie mógłby spędzać całego dnia w pracy. Jeśli chodzi o pracowników produkcyjnych, czternastu z nich chodzi do pracy z przymusu, a jedna osoba deklaruje, że mogłaby spędzać cały dzień w pracy.

Pracownicy zostali zapytani także o częstotliwość wykorzystywania posiadanych cech osobowości podczas wykonywania obowiązków służbowych.

Jak widać na poniższym wykresie, najwięcej pracowników produkcji jak i biura, uważa, że często wykorzystuje cechy swojej osobowości podczas wykonywania obowiązków służbowych. Kolejna grupa respondentów pracujących umysłowo twierdzi, że zawsze wykorzystuje cechy swojej osobowości, podczas

**Wykres 3.** Jak często wykorzystuje Pan/ Pani cechy swojej osobowości, podczas wykonywania swoich obowiązków służbowych?

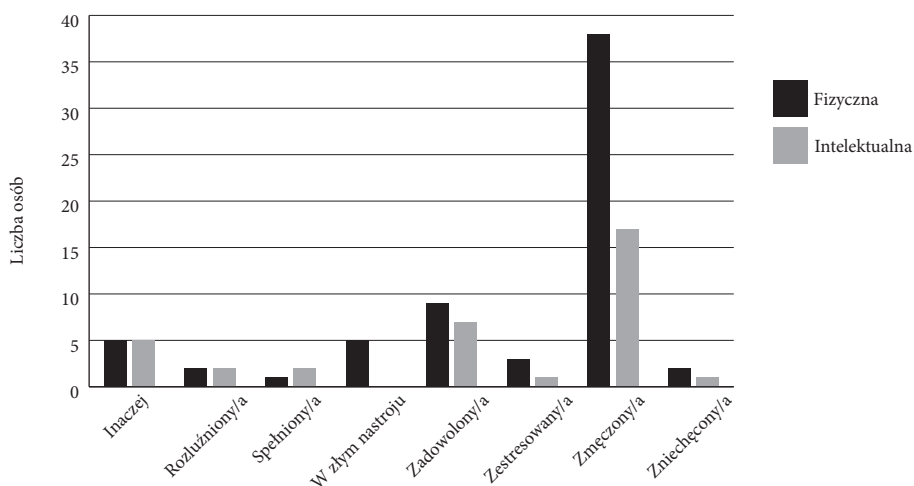


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

gdy anketowani pracujący fizycznie deklarują odpowiedź „rzadko”. Najmniej anketowanych uważa, że podczas wykonywania pracy nigdy nie wykorzystuje swoich cech osobowości.

Anketowani w kolejnym pytaniu odpowiedzieli, jak zazwyczaj czują się po powrocie z pracy (wykres 4).

**Wykres 4.** Po powrocie z pracy czuje się Pan/ Pani raczej?

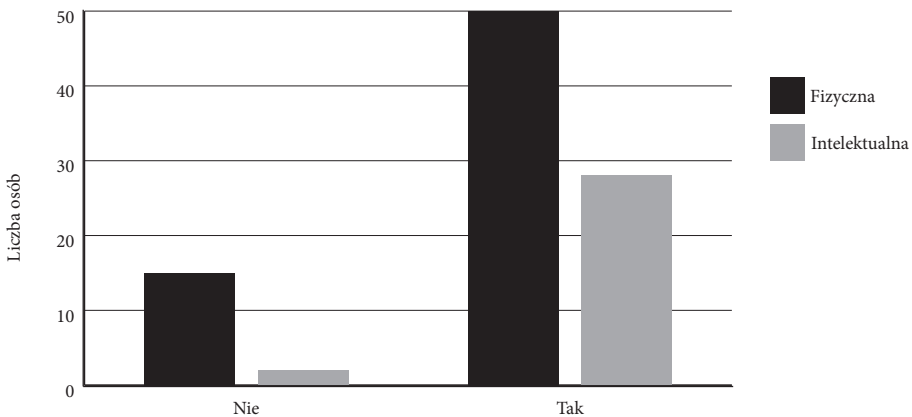


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Najwięcej ankietowanych odczuwa zmęczenie po powrocie z pracy. Dzieje się tak u prawie czterdziestu osób z produkcji, a także prawie dwudziestu z biura. Pozostałe osoby deklarują również zadowolenie – łącznie 16 ankietowanych. Po pięciu pracownikach produkcji czuje się także w złym nastroju oraz „inaczej” po powrocie z pracy. Pozostałe, pojedyncze odpowiedzi wskazują z kolei na stany: zniechęcenia, zestresowania, rozluźnienia, jak i spełnienia zawodowego.

Respondenci zostali zapytani również o to, czy lubią swoją pracę (wykres 5):

**Wykres 5.** Czy lubi Pan/ Pani swoją pracę?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

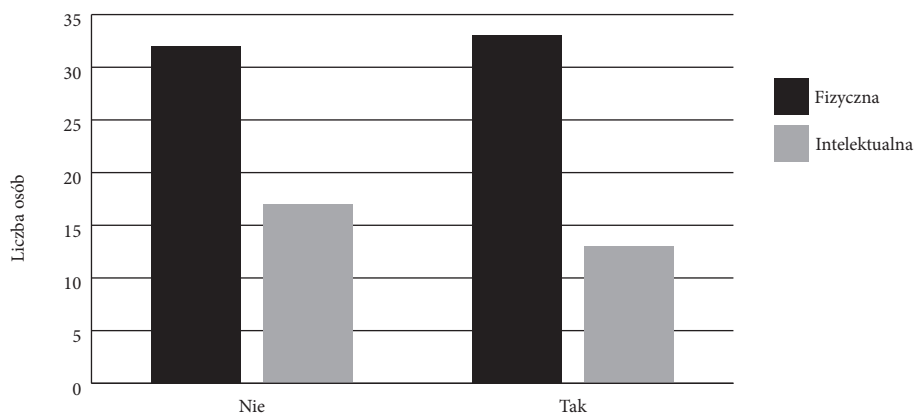
Prawie osiemdziesiąt osób lubi swoją pracę, w tym grupa 50 pracowników produkcji, a także 27 pracowników biurowych. Odpowiedź negatywną dała zdecydowana mniejszość badanych. Tylko trzech badanych pracowników biurowych nie lubi swojej pracy, 15 pracowników produkcji jest również tego zdania.

Wykres 6 przedstawia z kolei reakcję ankietowanych na pytanie, czy w ciągu ostatnich trzech miesięcy przeglądali oferty pracy w innej firmie.

Na pytanie o poszukiwanie innej pracy w ciągu ostatnich trzech miesięcy badani z obu działów firmy odpowiadali podobnie. Około połowy pracowników produkcji deklaruje, iż szukała innej pracy w ostatnim czasie. Podobnie odpowiadali także pracownicy umysłowi. Siedemnastu z trzydziestu pracowników biurowych nie szukało w ciągu ostatnich trzech miesięcy pracy w innej firmie, lecz trzynastu z nich odpowiada twierdząco na zadane pytanie.

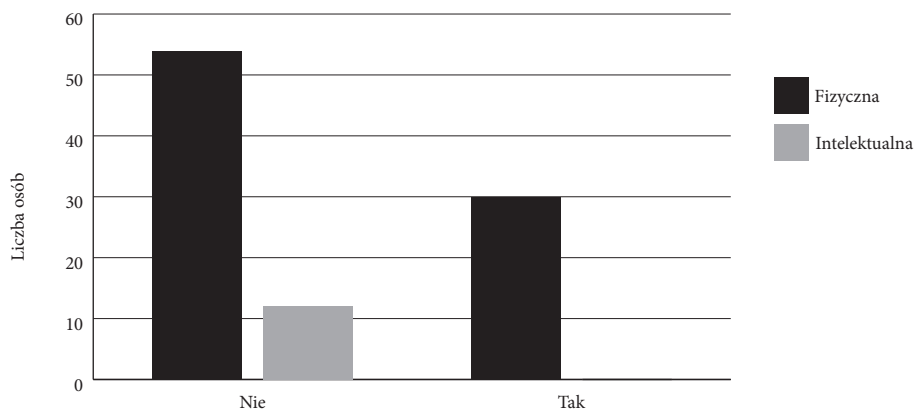
Pracowników firmy Eba zapytano również o aplikację do pracy w innej firmie. Jak widać na wykresie 7, odpowiedzi na to pytanie kształtują się nieco inaczej w porównaniu do poprzedniego pytania.

**Wykres 6.** Czy w ciągu ostatnich 3 miesięcy przeglądał/a Pan/ Pani oferty pracy w innej firmie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

**Wykres 7.** Czy w ciągu ostatnich 3 miesięcy aplikował/a Pan/Pani o posadę w innej firmie?

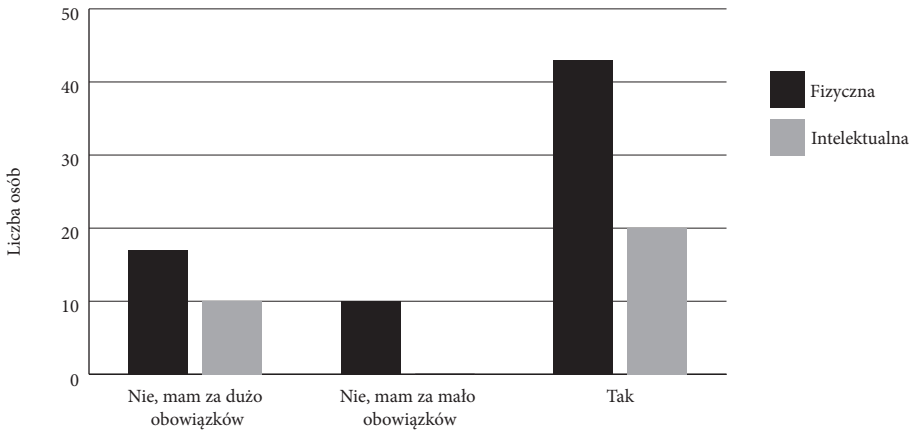


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Respondenci zapytani o to, czy w ciągu ostatnich trzech miesięcy aplikowali o posadę w innej firmie, zdecydowaną większością odpowiadają, że nie. Deklaruje to 100% pracowników biurowych, a także 53% ankietowanych z działu produkcji. Pozostałe dwanaście osób pracujących fizycznie, odpowiada twierdząco na zadane pytanie. Odpowiedzi twierdzącej nie uzyskano natomiast od ani jednej osoby z biura.

Ankietowani zostali zapytani także o satysfakcję z obowiązków firmowych (wykres 8).

**Wykres 8.** Czy zakres Pana/Pani obowiązków w pracy jest satysfakcjonujący?



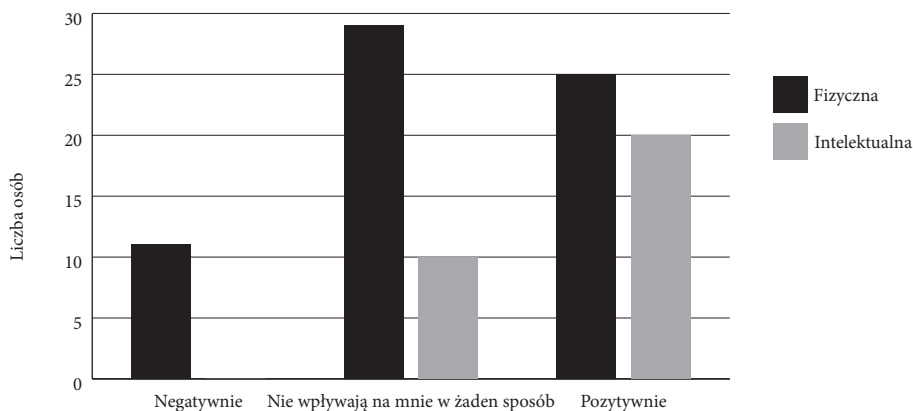
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Jak widać na wykresie 8, dla większości badanych zakres obowiązków w pracy jest w pełni satysfakcjonujący. Fakt ten deklaruje ponad sześćdziesiąt z dziewięćdziesięciu pięciu osób, zarówno pracujących na produkcji, jak i w biurze, natomiast 17 ankietowanych z produkcji, a także 10 z biura twierdzi, iż ma za dużo obowiązków, natomiast nikt z pracowników intelektualnych nie uważa, że ma ich za mało, na co wskazuje 5 osób pracujących na produkcji.

Wykres 9 pokazuje, w jaki sposób warunki, które panują w firmie, wpływają na respondentów podczas wykonywania pracy.

Odpowiedzi na powyższe pytanie okazały się rozbieżne pomiędzy dwiema wyodrębnionymi grupami pracowników. Najwięcej respondentów pracujących na produkcji uważa, że warunki panujące w miejscu pracy nie wpływają na nich w żaden sposób, natomiast najczęściej pracowników intelektualnych twierdzi, iż wpływają na nich pozytywnie. Jak widać, na żadnego pracownika biurowego warunki w miejscu pracy nie wpływają negatywnie, natomiast ponad dziesięć ankietowanych osób z produkcji deklaruje, że tak się dzieje. Jednak dla największej liczby respondentów – 45 osób, warunki panujące w miejscu pracy mają wpływ pozytywny.

**Wykres 9.** Jak warunki panujące w zakładzie pracy wpływają na wykonywaną przez Pana/ Panią pracę?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

### Podsumowanie

Badając różnicę w poglądach pracowników wykonujących pracę fizyczną i intelektualną można zauważyć zarówno podobieństwa, jak i różnice. Wszyscy respondenci zadeklarowali zadowolenie z obecnej pracy, a z drugiej strony – zmęczenie, jakie odczuwają po jej zakończeniu. Ogólnie większość ankietowanych twierdzi również, że lubi swoją pracę, a także, że w ciągu ostatnich trzech miesięcy nie aplikowało o posadę w innej firmie.

Można też zauważyć różnicę zdań, która występuje pomiędzy pracownikami produkcji oraz biura. Bywa, że osoby pracujące na produkcji bardziej odczuwają brak chęci do pracy. Nie zdarza się to jednak wśród pracowników intelektualnych. Badania wykazały również, że warunki pracy wpływają obojętnie na niektórych pracowników produkcji, przy czym zdecydowana większość pracowników biurowych deklaruje ich pozytywny wpływ na świadczoną pracę.

Zdecydowana większość pracowników jest zadowolona z wykonywanej pracy oraz ją lubi. Kadra deklaruje też, iż często podczas wykonywania obowiązków służbowych wykorzystuje swoje mocne strony. Poza tym personel zazwyczaj satysfakcjonuje posiadany zakres obowiązków, większość z nich również w ciągu ostatnich 3 miesięcy (przed przystąpieniem do badania) nie aplikowała do pracy w innej firmie. Zazwyczaj też warunki panujące w zakładzie pracy nie wpływają negatywnie na pracowników.

Analizując otrzymane wyniki, można stwierdzić, że poglądy pracowników produkcyjnych firmy Eba zazwyczaj są zgodne z opinią pracowników biurowych. Personel wykonujący pracę fizyczną cechuje jednak czasem brak chęci do pracy oraz częste przeglądanie ofert pracy w innych firmach. Subiektywna ocena własnej satysfakcji jest istotna w kontekście efektywności pracownika na rzecz zakładu pracy, ponieważ osoba zadowolona z obowiązków jakie wykonuje, jest dokładniejsza, bardziej się stara i angażuje w wykonywane zadania.

## Literatura

1. Celińska S., *Psychologia i praktyka zmiany organizacyjne*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2015
2. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Od satysfakcji do motywacji*, „Personel” 2005, nr 10, 2005
3. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
4. Lenik P., *Bariery zarządzania kapitałem ludzkim w szpitalach publicznych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2018
5. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
6. Mikołajczewska W., *System motywowania jako narzędzie integracji oczekiwań urzędników z zadaniami jednostek samorządu terytorialnego*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012
7. Mrówka R., *Badania satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, [http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie\\_satysfakcji\\_pracownikow\\_w\\_organizacjigospodarczej.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie_satysfakcji_pracownikow_w_organizacjigospodarczej.pdf) [dostęp: 13.01.2019]
8. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013
9. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
10. Rysz A., *Relacje w organizacji a satysfakcja pracownika (wyniki badania pilotażowego)*, w: *Development of Regions and Organizations Foreign Investments – Chances and Dangers*, red. Jajuga A., Woźniak P., Zduńczuk P., Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018
11. *Słownik języka polskiego*, T. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
12. Wosińska W., Sosinka-Pietras M., *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Postawy i zachowanie się ludzi w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1984



**PROFESSIONAL SATISFACTION STUDY FOR EMPLOYEES  
OF THE COMPANY EBA SP. Z O. O. IN KROŚNO –  
OFFICE AND PRODUCTION WORKERS**

**Summary:** The study presents a comparison of the feelings of professional satisfaction by the employees of Eba Sp. z o. o. with its registered office in Krośno, working in production positions, with office staff. Selected issues analyzed during the professional satisfaction survey in this organization were compared here. The starting point of the research was the assumption that a sense of job satisfaction is important in relation to many aspects of the company's operation, and its lack may affect to reduce employee internal motivation and work efficiency, which may also be associated with an increase in fluctuation.

**Key words:** job satisfaction surveys, job satisfaction, human resources management, enterprise management

Translated by Anna Rysz-Szymbara

# Zmiany w dress codzie biznesowym

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest omówienie zasad dotyczących stosowania odpowiedniego ubioru w życiu zawodowym (dress codu) oraz następujących w tej kwestii zmian. Pracownicy są twarzą firmy, poprzez wygląd wpływają na postrzeganie swojego pracodawcy. W niektórych branżach (bankowość, prawnicy) wymagane jest ścisłe przestrzeganie zasad dress codu. Jednak w większości branż następują zmiany i poluzowanie tych reguł. Spowodowane jest to wieloma czynnikami. Pośród nich są m.in. zmieniająca się kultura organizacji, zmiany klimatu oraz różnice w podejściu do stosowania klimatyzacji. Duży wpływ na zmiany w dress codzie ma też pandemia Covid-19 – praca w domu w szybkim tempie pogłębia kaźualizację. Dla większości pracowników są to zmiany na plus. Jednak niektórzy odczuwają brak ściśle określonych zasad, ułatwiających im dobór stroju do pracy.

**Słowa kluczowe:** dress code firmowy, zmiany w dress codzie, kaźualizacja ubioru

## Wstęp

Poprzez dress code manifestowany jest szacunek dla drugiego człowieka. To budowanie własnego, biznesowego wizerunku. W pracy powinno się zawsze wyglądać profesjonalnie, adekwatnie do sytuacji. Jak nas widzą, tak nas piszą – głosi popularne przysłowie. Tak brzmią zasady, jednak w praktyce wygląda to różnie. Budowanie profesjonalnego wizerunku, zarówno firmy, jak i poszczególnych pracowników, powinno być jednym ze wspólnych celów. Pracownik jest twarzą swojego pracodawcy – swoim wyglądem i zachowaniem reprezen-

---

<sup>1</sup> mgr Zuzanna Korońska, doktorantka, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie.

<sup>2</sup> mgr Marek Krzywonos, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie.

tuje firmę na zewnątrz, buduje wizerunek. Przyjęty dress code powinien być dostosowany do specyfiki pracy, uwzględniać różne potrzeby jak i stanowiska – mniej formalny dla jednych, bardziej elegancki dla innych. Pracownicy częściej chcą mieć jasno określone zasady, pozwalające jednak na zachowanie swojego indywidualnego stylu.

### **Czy szata zdobi człowieka?**

Pierwsze wrażenie to m.in. ubranie, a w kontekście pracy to wizerunek profesjonalisty: dress code. Jest to jeden z elementów budowania dobrej i nowoczesnej kultury organizacji. Dbalność o wygląd zewnętrzny w sytuacjach zawodowych jest nieodłącznym elementem pracy, wyrazem szacunku do klienta oraz współpracownika. Strój to niezbędne dopełnienie kompetencji i doświadczenia zawodowego.

Garderoba powinna być skromna i elegancka, a także schludna. W sytuacjach biznesowych, w kontaktach z zewnętrznymi klientami strój nie może odbiegać od stosowanego tradycyjnie, dopuszczając możliwość indywidualnej ekspresji. Klienci powinni zapamiętać, że pracownik prezentuje się profesjonalnie, elegancko i stosownie do sytuacji. Profesjonalny wygląd może pomóc w nawiązaniu oraz utrzymaniu długotrwałej relacji z klientami i współpracownikami. Przeznaczony jest w szczególności dla wszystkich pracowników, którzy uczestniczą w spotkaniach z klientami, z firmami zewnętrznymi, w oficjalnych spotkaniach biznesowych, prowadzą prezentacje z udziałem menadżerów wyższego szczebla oraz zarządem. Charakteryzuje się oszczędnością w dodatkach, wysoką jakością tkanin, ogólnie pojętym minimalizmem. Strój ma na celu przede wszystkim skupienie uwagi na wiedzy merytorycznej i kompetencjach. Etykieta biznesu jest bardzo jasna: we wszystkich aspektach wyglądu, włączając w to makijaż i biżuterię oraz kolor paznokci, należy zachować umiar. Staranne ubranie świadczy o kulturze osobistej, szacunku dla innych oraz o tym, jak traktujemy swoją pracę. Ze sposobu, w jaki się ubieramy, można wyczytać m.in. czy mamy do czynienia z osobą solidną i dobrze zorganizowaną.

### **Elegancki stój biznesowy**

Kobiety powinny stosować kostiumy dobrze skrojone, ze spodniami lub spódnicą. Kolory tkanin kostiumów: granat, wszystkie odcienie szarości, brązy, butelkowa zieleń, bordo i czerń. Makijaż: stonowany, subtelny, podkreślający raczej oczy niż usta. Spódnice najlepiej ołówkowe, sięgające do kolan lub tuż za kolano, zawsze należy włożyć rajstopy lub pończochy. Sukienki najlepiej w jednolitym kolorze lub z delikatnym wzorem, lekko dopasowane (ale nie obcisłe, jak druga skóra i niezbyt zwiewne). Długość do kolan lub lekko przed kolano. Zakryte ramiona, dekolt, plecy. Jeśli sukienka ma krótki rękaw – konieczna będzie marynarka. Zakryte palce i pięty, również latem. Obcas dobrany do

sylwetki. Dobrze wyglądają buty ze skóry licowej lub zamszowe. Spodnie eleganckie, do kostiumu. Mogą być też cygaretki, ale raczej do kostki. Nie należy używać zbyt obcisłych spodni. Podstawą jest też biała (jasna, pastelowa) koszula lub bluzka, top jedwabny pod marynarkę. Kolor bluzki lub koszuli dobiera się do kostiumu. Trzeba pamiętać o łączeniu maksymalnie dwóch/trzech kolorów. Skromna, elegancka biżuteria, nierzucająca się w oczy. Apaszki, szale, gawroszki, fułary w stonowanych kolorach i wzorach – dopasowane do koszuli. Można nosić zegarki, w tym typu smartwatch, np. elegancką wersję. Sukienki mogą być lekko rozkloszowane lub ołówkowe. Minimalna długość sukienki maksymalnie 5 cm przed kolano, natomiast maksymalna 5 cm poniżej kolana.<sup>3</sup>

U mężczyzn wskazane jest stosowanie stonowanych kolorów. W przypadku garniturów najlepsze będą ciemne barwy (granatowy, grafitowy, szary, ewentualnie czarny) oraz dobrane biznesowe krawaty i poszetki. Garnitur może mieć delikatną kratkę lub prążki, należy uważać, aby stosowany wzór nie był zbyt krzykliwy. Garnitur powinien być dobrze skrojony, dopasowany do sylwetki. Obecnie najbardziej popularne są garnitury jednorzędowe na dwa guziki. Garnitury dwurzędowe wyróżniają się, ale także mogą być stosowane, jako pełnoprawny element dress codu. Skarpetki powinny pasować do spodni lub butów, mogą być także w kolorowe wzory. Do marynarki stosuje się wyłącznie koszule z długim rękawem, w jasnych kolorach. Zapięte pod szyją (przy założonym krawacie), a w przypadku jego braku odpięty jeden lub dwa guziki pod szyją. Należy również pamiętać o zapięciu mankietów. Najczęściej stosowane są koszule białe lub jasnoniebieskie. Dopuszczalne są także koszule różowe, popularne zwłaszcza w sferach biznesowych Wielkiej Brytanii. Do garnituru i koszuli należy dobrać odpowiedni jedwabny krawat o stonowanym kolorze i wzornictwie. Krawat jest konieczny na oficjalnych spotkaniach. Na co dzień krawat nie jest obowiązkowy, jednak zalecany. W ostatnich latach popularnym dodatkiem do garnituru jest poszetka, komplementarna do krawatu (jednak nigdy z takiego samego materiału). Należy także pamiętać o podstawie stroju, czyli obuwiu. Nosi się buty skórzane typu oksford (o zamkniętej przyszwie) lub derby (o otwartej przyszwie). Najbardziej klasycznym kolorem eleganckiego obuwia biznesowego jest czarny, jednak od kilkunastu lat popularne są także buty w różnych odcieniach brązu. Do koloru butów należy dobrać kolor paska do spodni.<sup>4</sup>

### Smart casual

Smart casual to swobodny strój biznesowy, posiadający jednak sznyt elegancji. Zachowuje profesjonalny charakter, a jednocześnie umożliwia stworzenie zestawienia, w którym można czuć się swobodnie. Przeznaczony jest w szcze-

<sup>3</sup> D. Bilewicz-Bandurska, *Szata zdobi bankiera*, „Bank”, nr 10, s. 82–83.

<sup>4</sup> Tamże.

gólności dla pracowników, którzy uczestniczą w spotkaniach operacyjnych, projektowych (najczęściej wewnątrz firmy), nie spotykają się zaś z klientami. Charakteryzuje się większą swobodą i różnorodnością dodatków, nadal jednak należy dbać o wysoką jakość tkanin. W stroju damskim stosuje się kolory stonowane, ale można także nosić bardziej intensywne dodatki. Dominującymi barwami są granat, ciemnoszary, szary, beż, a także pastelowe koszule. Można zastosować delikatne wzory. Nie wymaga się noszenia kostiumów, żakietów ani marynarek. Bluzki, koszule, topy powinny zakrywać ramiona, niedozwolone jest eksponowanie dekoltu. Spodnie najlepiej miękkie (typu „chinos”, „cygaretki”) lub lekko dopasowane. Mogą być również w kant, eleganckie do kostiumu. Najlepsze długości: do kostek, delikatnie przed kostkę. Sukienki i spódnice pozostają w długości do kolan lub tuż przed kolano (podobnie jak w przypadku stroju eleganckiego). Zawsze w zestawieniu z rajstopami lub pończochami. Sukienki i spódnice mogą być lekko dopasowane, ołówkowe (ale nie obcisłe), lekko rozkloszowane, z zaszewkami, kontrafałdą na dole. Najlepiej w jednolitym kolorze lub z delikatnym wzorem, nie mogą być przezroczyste. Uszyte na podszewce lub noszone z halką lepiej się układają i nie przylegają do ciała. Rajstopy/pończochy nie są obowiązkowe. W przypadku obuwia wybór jest szeroki, można nosić szpilki, czółenka, baleriny, półbuty. Nie są wymagane obcasy. Buty powinny zakrywać palce i pięty – także latem. Dopuszczalne są buty z odkrytą piętą, ale zakrytymi palcami oraz buty z odkrytym palcem („teżka”) i zakrytą piętą. Należy ubierać takie obuwie, żeby swobodnie nosić je przez cały dzień w biurze. Strój można uzupełnić dodatkami i biżuterią w różnych kolorach. Nie można nadmiernie eksponować tatuaży i kolczyków.

U mężczyzn stosuje się stonowane kolory, ale można nosić bardziej intensywne dodatki. Podobnie jak u kobiet, dominującymi kolorami są granatowy, ciemnoszary, szary, beż. Możliwa jest szersza gama obuwia. Można, podobnie jak w wersji eleganckiej, nosić oxfordy i derby (obydwa typy obuwia w wersji mniej eleganckiej), a także mokasyny, sztyblety. Skarpetki należy dobrać do stroju, mogą być wesołe i zgodne z aktualną modą. Powinny przykrywać łydkę przy siadaniu i zakładaniu nogi na nogę. Nie wymaga się noszenia garnituru ani marynarki, wystarczy elegancka koszula lub koszula i sweter. Można podwijać rękawy u koszuli. Przy oficjalnym spotkaniu zakłada się marynarkę do prostych spodni z materiału. Nie wymaga się noszenia spodni garniturowych. Mogą być stosowane spodnie typu chino lub five pocket, a nawet jeansy (w jednolitym kolorze, bez przetań i dziur). Sweter musi być dopasowany kolorem do stroju. Koszule najlepiej z długim rękawem (mogą być podwinęte), bawełniane koszulki typu polo, long sleeve, t-shirt. Bawełniane koszule i t-shirty zakłada się tylko do pracy przy biurku, kiedy nie ma żadnych oficjalnych spotkań wewnątrz ani na zewnątrz firmy. Nie można zakładać ubrań z kontrowersyjnymi wzorami i nadrukami. Marynarka założona na t-shirt zmienia swobodny strój w sporto-

wą elegancję. Dzięki temu można swobodnie uczestniczyć w mniej oficjalnym spotkaniu. Koszulka polo w stonowanym kolorze dobrze sprawdzi się w letnim biurowym standardzie – jeśli nie mamy zaplanowanych oficjalnych spotkań.<sup>5</sup>

### Zmiany w stosowaniu dress codu

Powolne odchodzenie od dress code'u biznesowego trwało już od lat. Pierwsze takie symptomy zdarzały się już w XX wieku, sytuacja ta przyspieszyła w wieku XXI, szczególnie w branżach związanych z IT oraz w mediach elektronicznych. W wielu firmach doszło do rezygnacji z oficjalnego dress code'u, czyli garnituru dla mężczyzn oraz garsonki dla kobiet. Pojawiały się też delikatne wariacje, w postaci rezygnacji z krawata na rzecz poszetki.

Jednym z symboli odchodzenia od ścisłego dress code'u stał się Mark Zuckerberg – założyciel Facebooka. Jego charakterystyczne dżinsy oraz szara koszulka stały się wzorem dla wielu pracowników z branży IT. Zarówno w Polsce, jak i na innych rynkach, dochodzi do sytuacji, że w przypadku niższych stanowisk luz w ubiorze jest w pełni akceptowalny, jednak wraz ze wzrostem w hierarchii, należy jednak stosować się do dress code'u. Szczególny opór młodych pracowników występuje w sytuacji, gdy firma po kilku lub kilkunastu latach działalności zaczyna wprowadzać oficjalny dress code. Miało to miejsce np. w 2013 r. wśród pracowników firmy merlin.pl oraz gazety Newsweek<sup>6</sup>. Stosowanie klasycznego dress code'u wymagane jest szczególnie wśród pracowników banków. Jednak koszty, sięgające nawet ponad 1 tys. zł w przypadku podstawowego kompletu ubioru zgodnego z wymogami dress codu (i to w dodatku niezbyt dobrej jakości), są trudne do udźwignięcia przez pracowników, szczególnie na początku ich drogi zawodowej. Jeżeli chodzi o banki w Polsce, jedynie ING Bank Śląski dofinansowuje zakup ubioru zgodnego z wymaganym dress codem. Jednocześnie w Polsce za niedostosowanie się do wymogów dress code'u można stracić pracę. Sąd Najwyższy dał prawo do zwolnienia pracownika dyscyplinarnie za nieodpowiedni ubiór tylko wtedy, gdyby naraziło to firmę na straty finansowe. Jednakże w przypadku ewentualnego procesu, prawnicy reprezentujący banki mogliby bez trudu taką szkodę wykazać. Jako że uniform wzbudza respekt, nikt nie przewiduje jego likwidacji w wojsku, czy też policji, jak również stroju formalnego w dyplomacji.<sup>7</sup> Jednakże inne grupy zawodowe odchodzą od dress code'u. Garnitury, czy nawet zestawy skoordynowane zaczęły stopniowo zanikać z życia publicznego, nawet do filharmonii można wybrać się

<sup>5</sup> K. Wojdyła, *Kodeks ubioru w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane zagadnienia*. Rynek-Społeczeństwo-Kultura, 2018, nr spec. (31), s. 99–101

<sup>6</sup> M. Zaczyński, *Koniec biznesowego dress codu*. <https://www.logo24.pl/Logo24/7,154809,25945662,koniec-biznesowego-dress-code-u.html?disableRedirects=true> [dostęp: 08.08.2020]

<sup>7</sup> B. Szymoniuk, *Wizerunek biznesowy w procesie komunikacji marketingowej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, nr 209, s. 442–451

w trampkach i nie będzie to powodem do niewpuszczenia do budynku. Zatem, zauważalna stała się casualizacja ubioru. Powoduje to, że nie ma już konieczności zakładania garnituru w pracy. Wystąpienie pandemii COVID-19 znacznie przyspieszyło odchodzenie od dress code'u. Przejście dużej liczby firm na pracę zdalną umożliwiło stosowanie swobodnego ubioru domowego. Również potencjalny kryzys gospodarczy spowodowany lock downem jak również innymi reperkusjami pandemii, powoduje to, że ludzie znacząco odchodzą od stosowania dress code'u, ze względów finansowych. Już nawet buty na plastikowej podeszwie, jak również zwykła koszula, a także garnitur z dużą ilością materiałów sztucznych powodują uszczuplenie budżetu o kilkaset złotych, a żeby czuć się komfortowo, należy wydawać o wiele więcej. Praca zdalna sprzyja swobodzie stroju. Nie trzeba prasować koszuli, można usiąść w t-shirtcie lub nawet piżamie do komputera. Tylko w przypadku jakiś zdalnych konferencji istnieje konieczność bardziej eleganckiego ubioru, chociaż zdarzały się przypadki, gdzie okazywało się, że elegancko ubrany mężczyzna w marynarce, pod krawatem, w trakcie konferencji nie miał ubranych spodni. Pomimo zakończenia pandemii może się zdarzyć, że część pracowników nie wróci do biur. Pracodawcy dojdą do wniosku, że tak samo efektywnie mogą dać zadanie do wykonania pracownikowi przebywającemu w domu, a znacząco zmniejsza się dzięki temu koszty czynszu, sprzątanía pomieszczeń, a nawet kawy w firmowym ekspresie. Nawet do 30% pracowników może już pozostać na pracy zdalnej, oni już nie wrócą do stosowania stroju formalnego.<sup>8</sup> Dochodzi jeszcze wymóg stosowania maseczek. Pomimo argumentów za i przeciw, władze stosują wymóg ich noszenia, zwłaszcza w pomieszczeniach zamkniętych. Powinny być odpowiednio dobrane do danego stroju.<sup>9</sup> Dobrym przykładem może być tu premier Słowacji, która ma starannie dobrane maseczki, dopasowane do całego outfitu.

Klimat w Polsce nie sprzyja stosowaniu dress code'u, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę pojawiające się od kilka lat upały. Niewiele pomaga tu klimatyzacja. Dochodzi do kolejnego przejawu wojny płci. Wśród kobiet dress code jest o wiele mniej wymagający, a w przypadku mężczyzn konieczna jest koszula, garnitur i krawat, z kolei kobiety są bardziej wrażliwe na temperaturę zewnętrzną. Pojawiają się więc sytuacje, że panią chcą, aby klimatyzacja była wyłączana, ponieważ jest im zbyt zimno, a z kolei dla mężczyzn taka temperatura uniemożliwia efektywną pracę w przypadku stosowania garnituru.

<sup>8</sup> Kędziora M., *Co czeka branżę modową po koronawirusie?* <https://mrvintage.pl/2020/03/czeka-branze-modowa-po-koronawirusie.html> [dostęp: 15.07.2020]

<sup>9</sup> I. Kamińska-Radomska, *Dres czy dress code?* <http://kobietazklasa.pl/dres-czy-dress-code-irena-kaminska-radomska-o-corce-maseczkach-i-ubiorze/> [dostęp: 15.07.2020]

## Podsumowanie

Można zaryzykować stwierdzenie, że w przypadku pracy zdalnej, firmowy dress code stał się przeżytkiem. Wszędzie tam gdzie obowiązywały dość sztywne standardy, teraz wymagana jest jedynie zdalna obecność w firmie oraz wywiązywanie się z powierzonych zadań. Pracodawcy często nie interesuje strój pracownika, a jedynie jakość realizowanych prac.

Tam, gdzie jest kontakt z klientem, panują sztywniejsze zasady. W oddziale banku czy w innych instytucjach mających budzić zaufanie nadal duży nacisk kładzie się na standaryzację ubioru i sztywne zasady, jak białe koszule czy krawaty.

Jednym z istotnych zasad biznesowych był przykład uścisk dłoni. Stanowił przepieczętowanie transakcji i objaw dobicia interesu. Obecnie, ze względu na dystans społeczny wywołany pandemią, nie jest już praktykowanym standardem, a wręcz działaniem niepożądanym, niosącym ze sobą ryzyko. Środowiska biznesowe zaniechały uścisku, ewentualnie przekształcając go na „przybicie żółwika”, powitanie tzw. łokciem czy inną formę.

Wydarzenia związane z epidemią pokazały, jak schematy i nawyki wypracowane przez wiele lat mogą bardzo szybko się zmieniać. Coś co było praktykowane przez wiele lat, w ciągu kilku miesięcy uległo zmianie o 180 stopni.

Obecny brak wymogu noszenia sformalizowanego stroju biznesowego na co dzień jest bardzo istotny dla wielu profesjonalistów. Idąc dalej: jest czynnikiem mogącym wpłynąć na decyzje o zmianie pracy i wyborze nowego pracodawcy. Szczególnie najmłodsze pokolenia, wchodzące na rynek pracy, traktują kwestię ubioru i indywidualizacji bardzo poważnie. Coraz częściej swoboda ubioru i brak sformalizowanych standardów jest komunikowany w oficjalnych ofertach pracy i ma swoje miejsce w trendzie employer branding. Młodzi pracownicy poszukujący pracodawcy, który poza elastycznością czasu pracy i work-life balance, zagwarantuje im również elastyczność w podejściu do ubioru.

Luźny ubiór, który do niedawna był domeną pracowników z branży technologicznej czy reklamowej, coraz częściej jest akceptowalny w firmach z bardziej sformalizowanym podejściem do dress codu. Liberalizacja dotyczy zarówno kwestię ubioru jak i np. przestrzeni pracy czy lokalizacji.

Pracodawcy zaczynają dostrzegać, że praca przenika się z życiem prywatnym, a tym samym musi dostosować się do istniejących warunków, również poprzez indywidualny styl i preferencje ubioru. Firmy, które wprowadzają to najszybciej, reagując na powstałe potrzeby potencjalnego pracownika, mogą sobie pozwolić na przyciągnięcie lepszych specjalistów, oferując to, czego nie ma konkurencja.

Dobra praktyką jest wytyczenie najważniejszych zasad obowiązujących wszystkich pracowników, zostawiając im jednak margines na swoją inwencję, podkreślając indywidualizm, czy osobowość. Takie podejście znacząco wpływa na zaangażowanie pracownika, a co za tym idzie, może mieć przełożenie na wyniki biznesowe pracodawcy.



Pewne jest natomiast, że dress code, czyli zbiór zasad ubioru, wciąż będzie ewoluował. Wielu osobom brakuje utrwalanych przez lata nawyków, jednak zmiany, jakie przyniosła ze sobą m.in. pandemia Covid-19, najpewniej zostaną z nami na wiele lat.

#### Literatura:

1. Bilewicz-Bandurska D., *Szata zdobi bankiera*. „Bank”, nr 10, s. 82–83.
2. Kamińska-Radomska I., *Dres czy dress code?* <http://kobietazklasa.pl/dres-czy-dress-code-irena-kaminska-radomska-o-corce-maseczkach-i-ubiorze/> [dostęp: 15.07.2020]
3. Kędziora M., *Co czeka branżę modową po koronawirusie?* <https://mrvin-tage.pl/2020/03/czeka-branze-modowa-po-koronawirusie.html> [dostęp: 15.07.2020]
4. Szymoniuk B., *Wizerunek biznesowy w procesie komunikacji marketingowej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, nr 209, s. 442–451
5. Wojdyła K., *Kodeks ubioru w jednostkach samorządu terytorialnego – wybrane zagadnienia*. Rynek-Społeczeństwo-Kultura, 2018, nr spec. (31), s. 99–101
6. Zaczyński M., *Koniec biznesowego dress codu*. <https://www.logo24.pl/Logo24/7,154809,25945662,koniec-biznesowego-dress-code-u.html?disable-Redirects=true> [dostęp: 08.08.2020]

### CHANGES IN THE BUSINESS ATTIRE

**Summary:** The aim of this work is to discuss the rules of using appropriate clothing in professional life (dress code) and the changes in trends. Employees are the company's face, and through their appearance they have an impact on the image of their employer. Certain professions e.g. bankers or lawyers require strict adherence to dress code. However, nowadays most industries are changing their dress codes and loosen the rules. This is affected by many factors. Among them, are changes in the organizational culture, climate change and differences in approaches to the use of air conditioning. The Covid-19 pandemic has also a large impact on dress code changes; working at home is rapidly exacerbating the imperfection. For most employees, these changes are favourable. However, some people suffer from lack of strict rules that make it easier to choose their outfit for work.

**Keywords:** company dress code, business attire, changes to the dress code

# The colonial policy of the British Empire and its impact on conquered territories

**Summary:** This article analyses the policy that British Empire implemented on the subordinate lands. The first part of the article involves description of the major conquests of Great Britain and progressive annexation of new territories. The second part examines closely the way of ruling by the British colonizers. The last part presents the influence of British governance on the colonies.

**Keywords:** colonialism, policy, British Empire, economy

## Expansion of the British Empire

The British Empire is known as the largest empire in history. At its greatest extent, the empire controlled about 31 million square kilometres of land.<sup>2</sup> It has the great contribution to development in many fields such as medicine or engineering. In 1698, British engineer Thomas Savery patented the first steam engine, which replaced human labour with machine power. It also marked the revolution in the transportation industry all over the world.<sup>3</sup> In 1796, British doctor Edward Jenner developed the first successful smallpox vaccine. Thanks to his work, the vaccination became widespread and made thousands of people saved.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Magdalena Bania, student, Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Uczelnia Państwowa w Krośnie.

<sup>2</sup> Roca Barea, and María Elvira. *Imperiofobia y leyenda negra: Roma, Russia, Estados Unidos y el Impero español*. Siruela, 2016, p. 51

<sup>3</sup> "The power behind the Industrial Revolution." The Telegraph, 2000, [www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/4750891/The-power-behind-the-Industrial-Revolution.html](http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/4750891/The-power-behind-the-Industrial-Revolution.html). Accessed 20 Jan. 2019.

<sup>4</sup> "Edward Jenner." BBC History, 2014, BBC. [www.bbc.co.uk/history/historic\\_figures/jenner\\_edward.shtml](http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/jenner_edward.shtml). Accessed 20 Jan. 2019.

The territory of the British Empire stretched from America to Southeast Asia. England established the first plantation in 1607 in Jamestown, Virginia by the Virginia Company of London. In 1624 Virginia became England's first royal colony. In 1620 settling in north-eastern America, Puritans established New England. By the year 1650, England created numerous colonies including Plymouth, Massachusetts, New Hampshire, Connecticut, and Rhode Island. The expanse of the empire significantly broadened due to the conquest in the Caribbean and the isles like Saint Kitts, Jamaica, Montserrat, Grenada, Dominica, Antigua, Nevis, Saint Vincent and Tobago were included in the Empire. From 1660 the mid-Atlantic coast and its Hinterland attracted a lot of new settlers. In 1664 English colonists took over New Amsterdam which was later called New York in honour of the Duke of York. In 1675 New Jersey were settled by Quakers. Subsequently, regions like Pennsylvania, South and North Carolina were acquired. Thanks to the Treaty of Utrecht in 1713, the empire received Acadia, Huston Bay, and Newfoundland as well as Gibraltar in Europe. In 1751 Georgia was considered a royal colony. After the Seven Years' War with France, England acquired Floridas and Quebec, which was divided into Upper and Lower Canada. However, soon, in 1776 England lost the most important part of its huge empire. After a year of fighting the colonies declared their independence. The remaining part of the British Empire in America included Canadas, the Hudson's Bay Company territory, Nova Scotia and the Newfoundland's fisheries.<sup>5</sup>

The first conquests of India started in the 18th century and included most of the peninsula of southern India as well as the territories from the Ganges valley to Delhi. The colonies in India were highly important trade centres and made a great contribution to the British Empire's economy.<sup>6</sup>

The expeditions of James Cook between 1768 and 1779 contributed to taking over the lands such as Hawaii, New Zealand, New Caledonia, French Polynesia and the eastern Australian coast. In 1788 in New South Wales a penal colony was created.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Appelbaum, Robert, and John Wood Sweet. *Envisioning an English Empire: Jamestown and the Making of the North Atlantic World*. University of Pennsylvania Press, 2005, p.2–15. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com](http://www.ebookcentral-proquest-com). [bibeiproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=3441578](http://bibeiproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=3441578) . Accessed 23 Jan. 2019.

<sup>6</sup> Nayar , Pramod K. *Colonial Voices: The Discourses of Empire*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2012, p. 58 e-libro ProQuest Ebook Central. [www.proquest.com](http://www.proquest.com). [bibeiproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=821977](http://bibeiproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=821977). Accessed 25 Jan. 2019.

<sup>7</sup> Clarke, Frank G. *History of Australia*. Greenwood Publishing Group, Incorporated, 2002, p. 22–23. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com](http://www.ebookcentral-proquest-com). [bibeiproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=3000902](http://bibeiproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=3000902). Accessed 28 Jan. 2019.

The British Empire possessed numerous colonies in Africa as well. By the end of the 19<sup>th</sup>-century colonies like Nigeria, Gambia, Sierra Leone and the Gold Coast formed British West Africa. British East Africa included Tanzania, Uganda and Kenya. In 1891 In British South Africa there was Nyasaland, Southern and Northern Rhodesia.<sup>8</sup>

Asia was one of the most essential territories of the increasing power and influence of the British Empire. In 1795 Dutch colonies like Malacca, Sumatra, Banda and Ambon were seized by the British. In 1819 due to the interference in internal politics, Britain gained control of Singapore. In 1842 the Empire took over Hong Kong by cession. As a result of war on Burma, Britain acquired territories of Assam in 1824 and then from 1885 the whole Burma became a part of the British Empire after three Anglo-Burmese wars.

The Pacific islands that were annexed by Britain were the Solomon Islands, the Cook Islands, Fiji, Pitcairn, New Guinea and Tonga. In the Mediterranean, the Empire acquired Malta in 1815 after the battle of Waterloo and Cyprus in 1878.<sup>9</sup>

### British colonial policy

Since the 16<sup>th</sup> century, Britain as well as other greatest colonial powers generally based their concept of world rule on the legacy of the Roman Empire. Their impact on other nations can be compared with the function that Ancient Rome had for contemporary Europe. Historian James Anthony Froude in his work entitled *Oceania, Or, England and Her Colonies* attempted to stage Great Britain as the legitimate heir of the Roman republic.<sup>10</sup> The British Empire followed the doctrine of politically wise patterns of government and subordinated colonialism to reason. Therefore, the Empire valued the code of the virtue of good government more than the authority of military or economic monopolies of violence in the colonies.<sup>11</sup>

European approaches to governance in the colonies can be classified either as direct or indirect rule. The British Empire is associated predominantly with indirect rule. In systems of indirect rule, the native populations were mostly

<sup>8</sup> "Africa: British Colonies." Encyclopedia of Race and Racism, 2008, *encyclopedia.com*. [www.encyclopedia.com/social-sciences/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/africa-british-colonies](http://www.encyclopedia.com/social-sciences/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/africa-british-colonies). Accessed 28 Jan. 2019.

<sup>9</sup> "British Empire." New World Encyclopedia, 2016. [www.newworldencyclopedia.org/entry/British\\_Empire](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/British_Empire). Accessed 28 Jan. 2019.

<sup>10</sup> Froude, James Anthony. *Oceania, Or, England and Her Colonies*. Longman's, Green, and co., 1886, p. 22–29.

<sup>11</sup> Stuchtey, Benedikt. "Colonialism and Imperialism, 1450–1950." *Ego European History Online*, 24 Jan. 2011. [www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism](http://www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism). Accessed 4 Dec. 2018.

in charge of internal administration. It could be said that the European government collaborated with local authorities in the colonies. This form of governance maintained indigenous traditions and thus native communities were given certain kind of autonomy.<sup>12</sup>

The institution of the East India Company was one that had an immense impact on English imperial policy. In spite of the fact that the institution was mainly associated with commerce, it also had a political function. It acted as an agent of British colonialism in India. The British East India Company was empowered to proclaim martial law and also to send ambassadors to the indigenous governments and negotiate treaties with them. It exercised its power in several districts as a sovereign. Due to the Regulating Act of 1773 and William Pitt the Younger's India Act of 1784, the institution extended its influence on political policy through a regulatory board controlled by Parliament. Moreover the Company was responsible for jurisdiction in certain cases and could inflict capital punishment.<sup>13</sup> What is interesting is the fact that the institution established military supremacy, which aimed to protect its interests from local rulers and rival trading companies: "With the original intent of raising a security force to safeguard its agents in the field, the Company recruited and trained a private military force in the region that became the foundation upon which the Indian Army is built today".<sup>14</sup>

The desire of spreading religion played very important role regarding British conquests. Colonies were excellent places where missionaries were able to spread Christianity. In that way they also implanted Western cultural values. Through spreading evangelical teachings, missionaries promoted their country's language. Religion encouraged colonialism. Europeans believed that they had to conquer land in order to christianize the natives. Christianisation was in fact a good excuse for taking over territories. However, in the early colonial period, British Protestants came to the conquered territories to escape persecutions and practise their faith freely rather than to convert indigenous peoples. The settlers just expected the natives to give way before their demands. In the next centuries, Protestant missionaries made some efforts to evangelise native

---

<sup>12</sup> Lawrence, Adria. *Colonial Approaches to Governance in the Periphery: Direct and Indirect Rule in French Algeria*. Harvard University, 1 Dec. 2016, p. 1–6. [www.ces.fas.harvard.edu/uploads/files/Event-Papers/LawrenceColonialDec2016.pdf](http://www.ces.fas.harvard.edu/uploads/files/Event-Papers/LawrenceColonialDec2016.pdf). Accessed 21 Feb. 2019.

<sup>13</sup> Macaulay, Thomas Babington. "Government of India." *A Speech Delivered in the House of Commons on the 10th of July 1833*. [www.columbia.edu/itc/mealac/pritchett/00generallinks/macaulay/txt\\_commons\\_indiagovt\\_1833.html](http://www.columbia.edu/itc/mealac/pritchett/00generallinks/macaulay/txt_commons_indiagovt_1833.html). Accessed 22 Feb. 2019.

<sup>14</sup> Nelson, Craig J. "India's British Army: the Honorable East India Company's Lasting Military Impact." *Defense Technical Information Center*, 9 June 2017, p. 2. [www.apps.dtic.mil/docs/citations/AD1038800](http://www.apps.dtic.mil/docs/citations/AD1038800). Accessed 22 Feb. 2019.

populations. The first missionaries encountered a huge obstacle in terms of fur trade. Fur traders were convinced that converting Indians to Christianity might destroy the fur-trading enterprise<sup>15</sup>:

In 1829 Jonathan Green, representing the American Board of Commissioners for Foreign Missions, made a trip from the Sandwich Islands to the northwest coast to investigate the possibility of establishing a mission. Green visited several points on the northern coast, including Kaigani, the Nass River, and Skidegate, and wrote a report advocating that missionary attention should be paid to that part of the world. But apparently the American board did not follow up his suggestion, at least not north of the forty-ninth parallel. Seven years later another Protestant missionary came to the coast. The Reverend Herbert Beaver arrived at Fort Vancouver in September 1836, having been sent out by the Hudson's Bay Company as a chaplain and a missionary to the Indians. Beaver may, as Ogden once remarked, have been suited by name to the fur trade, but it is difficult to imagine a man less suited by nature to that environment. He completely lacked the toleration required to survive on the fur-trading frontier.<sup>16</sup>

Ultimately, in the last years of the 1850s, thanks to the Anglican Church missionary William Duncan, the attempts of Christianization started to be more effective. His main aim was to cleanse the native communities of America of their sinful customs and immoral superstitions. In 1859 Duncan established a school for Indian boys of the Tsimshian tribe in the site of Metlakatla. The students received education in religion, counting, reading, writing and singing. He hoped that young boys would change their way of thinking and adapt to the European way of life. Indeed, the school turned out to be an effective way of Indians' acculturation. Duncan knew training Indians as pastors was important since it enabled them to take over his missionary role. Only in that way his struggle would guarantee long-term effects. The example of Duncan was soon followed by other Christian missionaries.<sup>17</sup>

### **Economic effects of British colonialism on the subordinate lands**

With no doubt, colonialism affected the seized territories to a significant extent. The British empire had its own methods of ruling in the conquered lands. It is especially visible in the fields such as social communication or public administration. Establishment of differently operating institutions by the British in

<sup>15</sup> Fisher, Robin. *Contact and Conflict: Indian-European Relations in British Columbia 1774–1890*. UBC Press, 2014, p. 119. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.biz/proxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3245059](http://www.ebookcentral-proquest-com.biz/proxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3245059). Accessed 24 Feb. 2019.

<sup>16</sup> Ibid p. 119–120.

<sup>17</sup> Ibid p. 124–129.

the colonies created distinct social groups. Every social group had a different contribution to the economic development.

In North America the impact of British colonization can be seen in various aspects that affected economic development. Since the establishment of the first permanent settlements in the 17<sup>th</sup> century at Jamestown, now Virginia, and Plymouth Colony, in what is now Massachusetts, to the United States Declaration of Independence in 1776, the colonial population rose from a few hundred to almost 2.5 million.<sup>18</sup> The factors such as importation of slaves, increased migration of Europeans as well as low marriage age, high rates of fertility and a small number of unmarried people contributed to high natural increase. Due to the population growth, per capita incomes increased significantly (Ibid. 6). The abundance of natural resources in the colonies had positive impact on living standards, for example, as a result of utilising forest-products populations were better nourished and their houses were adapted for changing weather conditions. All this reduced diseases and mortality and therefore improved labour productivity. The key sources of prosperity were farming, fishing, and trading in furs. It is also worth mentioning that export of numerous products like rice, tobacco, sugar cane or indigo enabled rapid economic growth.<sup>19</sup>

By 1770, due to the political and financial stabilization, the North American colonies were ready to start taking part in self-government movement, which influenced the politics of Great Britain since the reign of king James I. Americans expected regulations that would provide them with more autonomy from the British government. However, the British introduced heavy taxation that only provoked the Americans. Many believed that increasing disagreement between both sides would lead to war and consequently to independence for the American colonies.<sup>20</sup>

The crucial dimension that determined the economy of colonial North America was taking over the Dutch settlement called New Amsterdam. Initially, it was a little town which mostly dealt with fur trade. On the island of Manhattan farmers grew crops. The Dutch imported black African slaves whose main work was to build the colony. In order to protect the settlement, a 12-foot-high wall was raised. The street that stretched along it was called Wall Street. By the

<sup>18</sup> Rosenbloom, Joshua L. *The Colonial American Economy*. Iowa State University, 2018, p. 2. lib.dr.iastate.edu. [www.lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=econ\\_workingpapers](http://www.lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=econ_workingpapers). Accessed 26 Mar. 2019.

<sup>19</sup> Ibid p. 7–14.

<sup>20</sup> Fishback, Price V, and Douglass C. North. *Government and the American Economy : A New History*. University of Chicago Press, 2007, p. 55–58. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=408306](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=408306). Accessed 24. Mar. 2019.

1650s New Amsterdam had about 1500 inhabitants. In 1664 British colonizers seized the town and changed it to name to New York<sup>21</sup>

Under British governance the settlement started to develop. The milling industry and later the shipbuilding industry were the main sources of income. In 1720 the first shipyard was opened. The town served also as an important trade centre with Great Britain and the West Indies. In 1776 the population reached 25,000 citizens. By the end of the 18<sup>th</sup> century New York had grown in considerable importance as a few years after the Declaration of Independence a series of very important events took place there. In 1784 the Bank of New York was established, which marked the beginning of the New York Stock Exchange. One year later the city became capital of the United States. In 1789 the first president, George Washington, administered his oath at Federal Hall.<sup>22</sup>

During the 19<sup>th</sup> century the city developed expeditiously. The shipping industry was an essential determinant of the structure of New York economy. Numerous manufactories, shipyards and docks were built along the East River. In 1807 the first steamboat was launched on the Hudson River. The introduction of the steamboats as a means of transport significantly shortened the time of journey. The first regular shipping line between New York and Liverpool was founded in 1818. By 1820 the population had reached 123,000 and it made New York the largest city in the United States. The opening of Erie Canal resulted in consolidation of New York as a port and contributed to the development of cities like Detroit, Chicago and Cleveland. In 1898 five towns and neighbourhoods: Manhattan, Queens, Brooklyn, Staten Island and the Bronx were joined to New York, which made it the second largest city in the world with about 3.5 million of inhabitants.<sup>23</sup> By the 20<sup>th</sup> century the metropolis already was the main economic and financial centre, where a considerable percentage of the most influential corporations were headquartered. With time, the expanse of New York extended more and more. Monumental skyscrapers became the symbol of the city. One of the most famous was 381m high Empire State Building completed in 1931. During World War II New York was the shelter for many worthies such as Albert Einstein, Pieter Mondrian, Marc Chagall or Arthur Rubinstein. The defeat of Nazi Germany in 1945 strengthened the international weight of New York even more.<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Reitano, Joanne. *The Restless City: A Short History of New York from Colonial Times to the Present*. Routledge, 2006, p. 2–7

<sup>22</sup> Ibid p. 8–14.

<sup>23</sup> Spellen, Suzanne. “The Great Mistake.” *Brownstoner*, 1 Dec. 2011, [www.brownstoner.com/history/walkabout-%E2%80%9Cthe-great-mistake%E2%80%9D-part-2/](http://www.brownstoner.com/history/walkabout-%E2%80%9Cthe-great-mistake%E2%80%9D-part-2/). Accessed 27 Mar. 2019.

<sup>24</sup> Reitano, Joanne. *The Restless City: A Short History of New York from Colonial Times to the Present*. Routledge, 2006, p. 15–25



The impact of European colonial rule is also visible in Southeast Asia, the region where the British were the main settlers. Similarly to the colonial territories in other continents, economy of Asian colonies was based on agriculture as well as on export of manufactured goods and raw materials to Europe and America. Due to the optimal climate, it was possible to grow new crops, for instance, hevea:

By the late nineteenth century, it was clear that the economic future of many tropical regions lay not so much in export of foodstuffs such as rice, sugar, coffee, cocoa, tea, and spices but in new crops, such as rubber and vegetable oils, and in mineral products including tin, bauxite, and petroleum, which were crucial inputs into new and rapidly growing industries in Europe and North America.<sup>25</sup>

The thriving export contributed to not only rapid economic development of the region, but also to substantial changes in local demography. Peoples outside Asia came and settled in the colonies. In spite of the fact that Asian economy had been flourishing, again the colonizing powers were the ones which made the largest profits, the economic status of indigenous populations stayed more or less the same<sup>26</sup>

British colonial rule was not indifferent to African nations as well. Colonizers forced indigenous populations to accept European cultural patterns, modes of thought and ways of life. The British, made everything necessary to maximize profits from the conquest. The individual needs of seized territories did not matter to them. Instead, their most important goal was to control as many aspects of African economy as possible. Accordingly, the implementation of European rule effectively stopped economic growth in the colonies. The truth is that Africa had been developing before the era of imperialism. Actually, "(...) African states had engaged in international trade from the time of the pharaohs of ancient Egypt, and west Africa specifically had developed extensive international trading systems during the eras of Ghana, Mali, and Songhai".<sup>27</sup>

Slave work of the indigenous peoples was the basic element of the English colonialism. African people were sold and sent to colonies in different parts of the world. Transatlantic slave trade was then very profitable business. It was not until 1807 that slave markets were made illegal by the British government.

<sup>25</sup> Booth, Anne E. *Colonial Legacies: Economic and Social Development in East and Southeast Asia*. University of Hawai'i Press, 2007, p. 7. [www.jstor.org](http://www.jstor.org). [www-jstor-org.bibezproxy.uca.es/stable/j.ctt6wr2vx?pq-origsite=summon](http://www-jstor-org.bibezproxy.uca.es/stable/j.ctt6wr2vx?pq-origsite=summon) Accessed 29 Mar. 2019.

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Settles, Joshua Dwayne. *The Impact of Colonialism on African Economic Development*. University of Tennessee – Knoxville, p. 1. [www.trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1182&context=utk\\_chanhonoproj](http://www.trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1182&context=utk_chanhonoproj). Accessed 28 Mar. 2019.

From then on, British colonizers could not be involved in slave trade. Instead, African lands were used for cash crops. In Europe, there were high demands for palm oil, ground nuts and cotton that could be the most efficiently cultivated in African colonies:

(...) the demand for European goods had become so deeply ingrained that, after the abolition of slave trade, they had made the most strenuous efforts to develop for themselves cash crops which could be exchanged for the imports which they had come to regard as necessities.<sup>28</sup>

The colonies were forced to produce goods only for the export so that it was possible to keep prices of commodities manufactured in Africa low. The excessive production of cotton or peanuts led to the exclusion of a part of cereal crops. Additionally, it was not important for colonizers to innovate the methods of production in Africa as they only aimed to enrich their mother country. As a consequence, African societies suffered chronic malnutrition and famine. Furthermore, Europeans imposed restrictions on colonial imports and limited exports to those from the colonizing power, which made Africa entirely dependent on Europe in terms of economy. It is also worth noting that the whole continent served also as a great source of raw materials, which were imported to Europe. In that way, European industrialisation could be accelerated at the expense of Africa.<sup>29</sup>

Nonetheless, colonialism brought also good changes in certain aspects to Africa. Europeans, for example developed the infrastructure by building roads and rails and introduced modern state systems. Anyway, the negative effects of colonial rule rather overshadow the positive ones. It is assumed that if colonialism had never been implemented, Africa would possibly be in a better economic situation nowadays and many of its current problems would simply not exist.<sup>30</sup>

Colonization of the Southeast Asia resulted in urbanisation of port cities, which enabled external trade. However, the well developed coastal areas were mostly inhabited by immigrants from other parts of Asia or even from Europe or America. The lands further inland were not as much urbanised as the coast. It has been claimed that in 1900 a huge part of territories of Southeast Asia was even less urbanised than in the 16<sup>th</sup> century.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Oliver, Ronald, and Anthony Atmore. *Africa Since 1800*. Cambridge University Press, 2005, p. 148.

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Ninsin, Kwame Akon. *Globalized Africa: Political, Social and Economic Impact*. Freedom Publications, 2012, p. 10–12. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=1635451](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=1635451) Accessed 29 Mar. 2019.

<sup>31</sup> Maddison, Angus. *Class Structure and Economic Growth: India and Pakistan Since the Mughuls*. Routledge, 2006, p. 35–40

## Bibliography

1. "Africa: British Colonies." Encyclopedia of Race and Racism, 2008, *encyclopedia.com*. [www.encyclopedia.com/social-sciences/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/africa-british-colonies](http://www.encyclopedia.com/social-sciences/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/africa-british-colonies). Accessed 28 Jan. 2019.
2. Appelbaum, Robert, and John Wood Sweet. *Envisioning an English Empire: Jamestown and the Making of the North Atlantic World*. University of Pennsylvania Press, 2005. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3441578](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3441578) . Accessed 23 Jan. 2019.
3. Booth, Anne E. *Colonial Legacies: Economic and Social Development in East and Southeast Asia*. University of Hawai'i Press, 2007. [jstor.org](http://jstor.org). [www.jstor-org.bibezproxy.uca.es/stable/j.ctt6wr2vx?pq-origsite=summon](http://www.jstor-org.bibezproxy.uca.es/stable/j.ctt6wr2vx?pq-origsite=summon) Accessed 29 Mar. 2019.
4. "British Empire." New World Encyclopedia, 2016. [www.newworldencyclopedia.org/entry/British\\_Empire](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/British_Empire). Accessed 28 Jan. 2019.
5. Clarke, Frank G. *History of Australia*. Greenwood Publishing Group, Incorporated, 2002. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3000902](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3000902). Accessed 28 Jan. 2019.
6. "Edward Jenner." BBC History, 2014, BBC. [www.bbc.co.uk/history/historic\\_figures/jenner\\_edward.shtml](http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/jenner_edward.shtml). Accessed 20 Jan. 2019.
7. Fishback, Price V, and Douglass C. North. *Government and the American Economy : A New History*. University of Chicago Press, 2007. e-libro ProQuest Ebook Central.
8. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=408306](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=408306). Accessed 24. Mar. 2019.
9. Fisher, Robin. *Contact and Conflict: Indian-European Relations in British Columbia 1774–1890*. UBC Press, 2014 e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3245059](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasb-ebooks/detail.action?docID=3245059). Accessed 24 Feb. 2019.
10. Froude, James Anthony. *Oceania, Or, England and Her Colonies*. Longman's, Green, and co., 1886.
11. Lawrence, Adria. *Colonial Approaches to Governance in the Periphery: Direct and Indirect Rule in French Algeria*. Harvard University, 1 Dec. 2016. [www.ces.fas.harvard.edu/uploads/files/Event-Papers/LawrenceColonial-Dec2016.pdf](http://www.ces.fas.harvard.edu/uploads/files/Event-Papers/LawrenceColonial-Dec2016.pdf). Accessed 21 Feb. 2019.
12. Macaulay, Thomas Babington. "Government of India." *A Speech Delivered in the House of Commons on the 10th of July 1833*.
13. [www.columbia.edu/itc/mealac/pritchett/00generallinks/macaulay/txt\\_commons\\_indiagovt\\_1833.html](http://www.columbia.edu/itc/mealac/pritchett/00generallinks/macaulay/txt_commons_indiagovt_1833.html). Accessed 22 Feb. 2019.

14. Maddison, Angus. *Class Structure and Economic Growth: India and Pakistan Since the Moghuls*. Routledge, 2006.
15. Nayar, Pramod K. *Colonial Voices: The Discourses of Empire*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2012. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.proquest.com/bibezproxy.uca.es/lib/bibucascebooks/detail.action?docID=821977](http://www.proquest.com/bibezproxy.uca.es/lib/bibucascebooks/detail.action?docID=821977). Accessed 25 Jan. 2019.
16. Nelson, Craig J. "India's British Army: the Honorable East India Company's Lasting Military Impact." *Defense Technical Information Center*, 9 June 2017. [www.apps.dtic.mil/docs/citations/AD1038800](http://www.apps.dtic.mil/docs/citations/AD1038800). Accessed 22 Feb. 2019.
17. Ninsin, Kwame Akon. *Globalized Africa: Political, Social and Economic Impact*. Freedom Publications, 2012. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascebooks/detail.action?docID=1635451](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascebooks/detail.action?docID=1635451) Accessed 29 Mar. 2019.
18. Oliver, Ronald, and Anthony Atmore. *Africa Since 1800*. Cambridge University Press, 2005.
19. Reitano, Joanne. *The Restless City: A Short History of New York from Colonial Times to the Present*. Routledge, 2006.
20. Roca Barea, and María Elvira. *Imperiofobia y leyenda negra: Roma, Russia, Estados Unidos y el Impero español*. Siruela, 2016.
21. Rosenbloom, Joshua L. *The Colonial American Economy*. Iowa State University, 2018. [lib.dr.iastate.edu](http://lib.dr.iastate.edu). [www.lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=econ\\_workingpapers](http://www.lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=econ_workingpapers). Accessed 26 Mar. 2019.
22. Settles, Joshua Dwayne. *The Impact of Colonialism on African Economic Development*. University of Tennessee – Knoxville. [www.trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1182&context=utk\\_chanhonoproj](http://www.trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1182&context=utk_chanhonoproj). Accessed 28 Mar. 2019.
23. Spellen, Suzanne. "The Great Mistake." *Brownstoner*, 1 Dec. 2011,
24. [www.brownstoner.com/history/walkabout-%E2%80%9Cthe-great-mistake%E2%80%9D-part-2/](http://www.brownstoner.com/history/walkabout-%E2%80%9Cthe-great-mistake%E2%80%9D-part-2/). Accessed 27 Mar. 2019.
25. Stuchtey, Benedikt. "Colonialism and Imperialism, 1450–1950." *Ego European History Online*, 24 Jan. 2011. [www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism](http://www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism). Accessed 4 Dec. 2018.
26. "The power behind the Industrial Revolution." *The Telegraph*, 2000, [www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/4750891/The-power-behind-the-Industrial-Revolution.html](http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/4750891/The-power-behind-the-Industrial-Revolution.html). Accessed 20 Jan. 2019.

## POLITYKA KOLONIALNA IMPERIUM BRYTYJSKIEGO I JEJ WPŁYW NA PODBITE TERYTORIA

**Podsumowanie:** Artykuł dotyczy analizy polityki kolonialnej Imperium Brytyjskiego i jej oddziaływania na podbite terytoria. W pierwszej części artykułu przedstawiono opis najważniejszych podbojów dokonanych przez Imperium Brytyjskie. Druga część została poświęcona metodom zarządzania w koloniach stosowanych przez brytyjskich kolonizatorów. Ostatnia część przedstawia wpływ brytyjskiego kolonializmu w odniesieniu do gospodarki

**Słowa kluczowe:** kolonializm, polityka, Imperium Brytyjskie, gospodarka

Tłumaczenie Magdalena Bania

Magdalena Bania<sup>1</sup>

# The colonial policy of the Spanish Empire and its impact on conquered territories

**Summary:** This article discusses the influence of the Spanish colonial policy on the seized territories. It presents a brief history of overseas expeditions and annexations undertaken by the Spanish Crown. The article also gives an insight into the Spanish approach to the colonial management, explains the role of religion in terms of successful governance and analyses the most important consequences of Spanish colonialism.

**Keywords:** colonialism, policy, Spanish Empire, economy

## Expansion of the Spanish Empire

The Spanish Empire was fourth greatest in world history terms of occupied territory. The total expansion of the Empire, around the year 1750, has been calculated to 20 million square kilometres.<sup>2</sup>

In its heyday, the Spanish Empire ruled most of the Western Hemisphere. The empire consisted of vast areas of the Americas well as significant lands of Asia, Africa and Oceania. In the South America, it possessed the territories of modern-day Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Peru, and Colombia. The empire stretched through the whole area of Central America to the south and western parts of the contemporary Unites States.<sup>3</sup> In Africa, the Spaniards occupied the territories on the coast of modern-day Equatorial

---

<sup>1</sup> Magdalena Bania, student, Zakład Zarządzania, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Karpacka Uczelnia Państwowa w Krośnie

<sup>2</sup> Roca Barea, and María Elvira. *Imperiofobia y leyenda negra: Roma, Russia, Estados Unidos y el Impero español*. Siruela, 2016, p. 51.

<sup>3</sup> Breen, Louise A. *Converging Worlds: Communities and Cultures in Colonial America*. Routledge, 2013, p. 53–55.

Guinea and the areas of Western Sahara.<sup>4</sup> In Oceania, Spain possessed the Mariana Islands and later the Caroline Islands. In Asia they held Philippine Islands named in the honour of King Philip II.<sup>5</sup>

It could be said that the beginning of the Spanish colonisation took place when Christopher Columbus landed in 1492 on one of the Caribbean Islands. He called the island San Salvador in order to indicate the religious character of acquiring possession.<sup>6</sup> Columbus was so impressed with the hospitality of the natives living there towards outlanders that he described them in his journal as follows:

They neither carry nor know anything of arms, for I showed them swords, and they took them by the blade and cut themselves through ignorance (...) They are a loving people, without covetousness, and fit for anything ... there is no better land nor people. They love their neighbours as themselves, and their speech is the sweetest and gentlest in the world, and always with a smile.<sup>7</sup>

Obviously, Columbus considered them amenable and submissive from the very beginning and stated: "They would make fine servants (...) With fifty men they can all be subjugated and made to do what is required of them"<sup>8</sup> Then, after exploring new islands in order to look for gold or other treasures and finding nothing except for more natives, he decided to capture several of them and send to Spain as slaves.<sup>9</sup>

In 1493 Spain gained the right to the newfound territories in America certified by Pope Alexander VI. Between the years 1493–1502 Christopher Columbus organized three more expeditions to the newly discovered land. The colony relied mostly on the labour of the indigenous people. Due to overwork, conflicts and diseases brought mainly from Europe, the majority of the native population died. To overcome the problems of mortality among Indians, in 1505 Spain brought to America first African slaves.<sup>10</sup> From the first half of the 16<sup>th</sup> century, the Spaniards began to explore and conquer more and more territories of the New World. Spain advanced in seizing the territories of the Central and South

<sup>4</sup> Bossenyo, Janos. "Western-Sahara under the Spanish empire." *Research Gate*, Jan. 2010, pp.195–215. [www.researchgate.net/publication/276278105\\_Western-Sahara\\_under\\_the\\_Spanish\\_empire](http://www.researchgate.net/publication/276278105_Western-Sahara_under_the_Spanish_empire). Accessed 3 Dec.2018.

<sup>5</sup> Newson, Linda A. *Conquest and Pestilence in the Early Spanish Philippines*. Honolulu: University of Hawai'i Press, 2009, p. 5–6.

<sup>6</sup> Stuchtey, Benedikt. "Colonialism and Imperialism, 1450–1950." *Ego European History Online*, 24 Jan. 2011. [www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism](http://www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism), p. 3. Accessed 4 Dec. 2018.

<sup>7</sup> White, Matthew. *The Great Big Book of Horrible Things: The Definitive Chronicle of History's 100 Worst Atrocities*. W. W. Norton & Company, 2011, p. 79.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Helps, Arthur. *The Spanish Conquest in America: and its Relation to the History of Slavery and to the Government of Colonies: Volume 1*, New York: Harper & Brothers Publishers, 1856, p. 18–22.

America such as Puerto Rico, Cuba, coastal Georgia, western coast of Mexico, California and Oregon. The colonists conquered and exploited the settlements of the Mayas, Aztecs as well as Incas and thereby acquired the lands from central Mexico to Guatemala and territories along western South America.<sup>11</sup>

In the 16<sup>th</sup> century, King Charles V ruled the greatest empire since the times of the Ancient Rome. His empire consisted of all of Spain and its colonies, a considerable part of Italy, the Holy Roman Empire, and the Low Countries.<sup>12</sup> Furthermore, after the year 1580, under the reign of Philip II, Spain gained control of the Portuguese Empire until 1640.<sup>13</sup>

Spanish control in the Philippines is by and large the result of Magellan's expedition in 1521 in order to find a route to the Spice Islands. In 1542 Spain proclaimed rights to the Philippine Islands.<sup>14</sup> In 1571 the capital city Manila was established which became an important trade centre. The Mariana Islands became a part of the Spanish Empire in 1565. The Caroline Islands were claimed in 1870.<sup>15</sup>

In North Africa, Spain conquered Melilla and Ifni in 1497. Later the Spaniards seized also the territories of today's Tunisia, Algeria and Libya and received Ceuta from Portugal which served as the most important Mediterranean port for transporting various goods. By the end of the 18th century, Spain took over the lands in the Gulf of Guinea near the western coasts of Africa. In 1858 the new colony of Spanish Guinea was created and even more territories became a Spanish possession.<sup>16</sup>

### Spanish colonial policy

As soon as Christopher Columbus landed on one of the Caribbean Islands, he became a vassal of the Spanish Crown and its principal official. Columbus made an arrangement with the monarchs, so-called *Capitulaciones de Santa Fe*, which granted him the hereditary right to the title of an admiral and governor general of all territories he might discover. He also gained taxation rights and was authorized to nominate local officials. However, after the long process his heirs were deprived of almost all of these privileges. This could serve a proof

<sup>11</sup> Breen, Louise A. *Converging Worlds: Communities and Cultures in Colonial America*. Routledge, 2013, p.53–55.

<sup>12</sup> Maltby, William. *The Reign of Charles V*. Red Globe Press, 2002, p. 6–9.

<sup>13</sup> Payne, Stanley G. *A history of Spain and Portugal*. University of Wisconsin Press, 1973, p. 225.

<sup>14</sup> Newson, Linda A. *Conquest and Pestilence in the Early Spanish Philippines*. Honolulu: University of Hawai'i Press, 2009, p. 5–6.

<sup>15</sup> Newson, Linda A. *Conquest and Pestilence in the Early Spanish Philippines*. Honolulu: University of Hawai'i Press, 2009, p. 115–116.

<sup>16</sup> Bossenyo, Janos. "Western-Sahara under the Spanish empire." *Research Gate*, Jan. 2010, pp.195–215. [www.researchgate.net/publication/276278105\\_Western-Sahara\\_under\\_the\\_Spanish\\_empire](http://www.researchgate.net/publication/276278105_Western-Sahara_under_the_Spanish_empire). Accessed 3 Dec.2018.



of the importance of administrative power in Spain and in its colonies. Indeed, the law was the most important tool in Spanish colonial policy.<sup>17</sup>

The Spanish approach to the colonial management was more of direct rule. The system of direct rule involved filling the administrative positions only with Spanish civil servants. The indigenous people in such a system were placed in a subordinate role. European laws and procedures displaced traditional forms of governance. The colonial government supervised administration directly. In order to ensure uniformity across all colonial territories, the Spanish crown established various institutions that were engaged in overseas affairs. One of the most substantial was Casa de la Contración founded in 1503 in Seville. This institution dealt with controlling and taxing the trade in goods across Spanish Atlantic. The trade was carried out only in the harbour of Seville. Later Casa de la Contración was in charge of provisioning the ships, routine controls and supplying trans-Atlantic settlements with different commodities. The routine controls were aimed at preventing the consignment of illicit goods, for instance banned books, as well as precluding transportation of illegal migrants. The Casa collaborated with the Inquisition tribunal in Seville when in regard to prohibition of books. Furthermore, the duties of the institution also included administration of estates entrusted by deceased Spaniards in America and co-ordination of all issues relating to trade with the overseas colonies. The Casa was responsible also for judges as well as management of its own jail.<sup>18</sup>

Another institution responsible for management of the overseas territories was the Council of the Indies. It was a royal council body in charge of supervision of the juridical, administrative and governmental interests of Spanish America and the Philippines. Although, the most important function of the institution was supporting the monarch in making decisions. As a royal organization, the Council dealt with preparing the draft resolutions which were later presented to the king.<sup>19</sup> In order to provide an effective management, numerous officials had to be employed. Each of them was in charge of respective fields:

The Council of the Indies consisted of a President, initially five and then later ten *consejeros*, a tax (*fiscal*), an official council secretary who, however, was assisted by titular secretaries without permanent positions, a bookkeeper, a legal counsellor for the poor, as well as some additional employees, such as two porters and several scribes.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Brendecke, Arndt. *Empirical Empire: Spanish Colonial Rule and the Politics of Knowledge*. Walter de Gruyter GmbH, 2016, p. 111. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascbebooks/detail.action?docID=4718404](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascbebooks/detail.action?docID=4718404). Accessed 20 Feb. 2019.

<sup>18</sup> Ibid. p. 87.

<sup>19</sup> Ibid. p. 93.

<sup>20</sup> Ibid. p. 94.

### Church as an ally of Spanish colonial regimes

The Catholic Church also played a strategic role in regard to the Spanish colonial policy. The institution of church contributed to maintaining the arbitrary power by the king. The close union of state and church integrated politics and religion. Due to it, the authority as well as conservatism of the church became an ally to the colonialism. Missionaries were sent to the overseas colonial territories in order to christianize indigenous peoples. Thus, the natives encountered broad religious program. They were taught Catholic prayers, subjected to an annual confession and exposed to liturgical art and music. Indians, for instance, memorised the liturgical teachings by religious paintings and prints, which depicted the glory and importance of the Catholicism. These paintings did not need to be fine art but had to be large and varied in colour in order to attract Indians' attention. Numerous items used during masses also helped to catch the Indian's eyes<sup>21</sup>:

Every mission needed at least fifty different objects for the performance of Catholic rites and administration of sacraments. No neophyte could have missed the mission's large iron cross, which symbolized the church, Christ's crucifixion, and the redemptive promise of Christianity. More mysterious would have been the consecrated altar stone that was intended to suggest the holiness of the church and its historical connection to the lives of the saints. Elaborate candlesticks held burning candles to remind the Indians of the presence of Christ. Further, every mission had bells to call Indians to worship, lanterns to illuminate liturgical processions, silver shells to hold baptismal water, a silver chalice and cruets for the celebration of the Eucharist, a silver aspergillum to sprinkle the holy water, a ciborium to hold hosts for Communion, a monstrance to display the consecrated host, a stand for the missal, a boat containing incense, and a censer to hold hot coals to burn the incense.<sup>22</sup>

Music was very important in evangelization as well. Catechetical hymns and psalms served as a tool of ubiquitous indoctrination. Missionaries taught young boys to sing in choirs and play different musical instruments in orchestras. The goal of the church was to wash away any native customs and behaviours. Although from the very beginning, missionaries had to face the problem of different languages used by indigenous peoples:

Because of their troubles with native languages, missionaries turned to local Indians, hoping they would learn Spanish and serve as their interpreters. The padres

<sup>21</sup> Hackel, Steven W. *Children of Coyote, Missionaries of Saint Francis : Indian-Spanish Relations in Colonial California, 1769–1850*. University of North Carolina Press, 2005, p. 129–154. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-e-books/detail.action?docID=4321924](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-e-books/detail.action?docID=4321924). Accessed 12 Feb. 2019.

<sup>22</sup> *Ibid.* p. 153.

looked to Indian children, particularly young boys, whom they believed were able and willing to learn Spanish and would ultimately be potent allies in their struggle against the Indians' superstitious beliefs.<sup>23</sup>

Evangelists had no choice but teach indigenous peoples their mother tongue. Therefore, nations living in the colonies were not only converted to Christianity but also they acquired the Spanish language as well as elements of culture which undoubtedly contributed to maintaining order and obedience in the conquered lands.<sup>24</sup>

### **Economic effects of Spanish colonialism on the subordinate lands**

In order to provide the economic well-being, the colonies required appropriate human labour force. The solution for this increasing demand was the development of various systems of slavery. From 1495 onwards the Spanish crown permitted to enslave the prisoners of war. They worked mainly in plantation fields or in mines. Despite the official prohibition of enslavement introduced in 1542, the practice was still continued. There were special systems called "repartimiento" and "encomienda" that allowed forced labour.<sup>25</sup>

Repartimiento was the system in which the Spanish government permitted certain colonists to recruit native peoples for forced labour. In accordance with the law, the work period should not have been longer than two weeks, four times annually and the forced labourers should have been paid wages. Because those requirements were basically ignored and the indigenous peoples were usually brutally treated, the Spanish crown in 1609 introduced new laws under which 25 percent of the natives in a particular district were required to work for the Spanish, but they were free to choose their own employer and term of service.<sup>26</sup> In turn, encomienda was based upon the practice of rewarding conquistadors, soldiers or officials, called encomenderos, with the labour of particular number of Indians living in a certain area. The encomenderos were required to protect their Indians and convert them to Christianity, but they normally failed to fulfil their responsibilities.<sup>27</sup>

The forced labourers died in great numbers due to overwork and emaciation. The demand for human labour was overly high, so the colonists started

<sup>23</sup> Ibid. p. 136–137.

<sup>24</sup> Ibid. p. 129–154.

<sup>25</sup> Sokolow, Jayme A. *The Great Encounter, Native Peoples and European Settlers in the Americas, 1492–1800*. Routledge, 2002, p. 119–120.

<sup>26</sup> "Repartimiento." Encyclopaedia Britannica, 2019, *Britannica*. [www.britannica.com/topic/repartimiento](http://www.britannica.com/topic/repartimiento). Accessed 13 Feb. 2019.

<sup>27</sup> "Encomienda" Encyclopaedia Britannica, 2019, *Britannica*. [www.britannica.com/topic/encomienda](http://www.britannica.com/topic/encomienda). Accessed 13 Feb. 2019.

to import black African slaves. Transatlantic slave trade, which lasted about three hundred years, had immense importance in economic backwardness of the African continent. The development of slave market was strongly fuelled by the demands of European colonizers who needed cheap labourers to work in the American colonies. Overall, it is estimated that between 1501 and 1867 approximately 12,5 million slaves were deported from Africa to the New World, 2 million of whom died during the march to the coast and even more during the passage. Because of low birth rates and high mortality among the slaves, there was a constant need for replacement in order to maintain the number of slaves necessary for economic growth.<sup>28</sup>

Generally, the main purpose of the Spanish conquest in the New World was the search for gold and silver. In the beginning, Spanish colonizers, for the most part, ran the American economy at a loss. They exported of various goods such as spices, aloe-wood, cotton, oil, flour, wine, weapons and building materials and, more importantly, precious metals as it was more profitable for them than investing in the industrial development in the colonies.<sup>29</sup> That stagnancy had an undoubtedly disastrous effect on the economy of South America. Nevertheless, in the last quarter of the 18<sup>th</sup> century Spain and its colonies experienced the remarkable economic growth. The prosperity of the Spanish Empire during that period was based mostly on the agriculture of the territories in Latin America as well as the mining industry. Due to the approval of the act called “Reglamento de comercio libre” in 1778, the tough regulations on trade were alleviated and Spain opened thirteen ports that enabled to carry out transactions with the Caribbean Islands. From then on trade also had a noticeable contribution to the economic development.<sup>30</sup>

In particular, the decisive moment in regard to the economic history of South America was the fight for independence in the period of 1808–1825. Short time after the separation from Spain, the economy of the continent declined and there was stagnation in enterprise activity. In spite of having gained autonomy, the structures of the Latin American society remained the same as those during the colonial period. More importantly, property rights of land and labour did not change in any radical way. Moreover, certain restrictions on trade still existed. In addition, the factors such as capital flight and custom union had miserable effects on economic growth. It was not until the second half of the 19<sup>th</sup> century that the Latin American economy started to develop. Anyway, there were also certain advantages of the independence including, for

<sup>28</sup> Eltis, David et al. *Atlas of the Transatlantic Slave Trade*. Yale University Press, 2010, p. 1–2.

<sup>29</sup> Fisher, John R. *The economic aspects of spanish imperialism in America, 1492–1810*. Liverpool University Press, 1998, p. 108–112. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=380658](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=380658). Accessed 26 Mar. 2019.

<sup>30</sup> Ibid.

instance, the end of external trade monopoly or access to international capital markets. In short, initially the detriments resulting from autonomy outweighed the positive sides, but in the long run, freedom from the Spanish hegemony resulted in modernization of the industry, which brought numerous economic benefits.<sup>31</sup>

Furthermore, independence from Spain contributed to the national divisions. While Brazil, which was the only prominent Portuguese colony in Latin America, retained its integrity, the territories of Spanish America split into several separate countries:

Central America separated from Mexico by 1823, and the Central American Federation only survived until 1838 and led to the creation of five new countries in 1839 (El Salvador, Costa Rica, Honduras, Nicaragua and Guatemala). By 1830 Colombia, comprising Venezuela, Colombia, Panama and Ecuador, broke up into three countries, Venezuela, New Granada (present-day Colombia and Panama) and Ecuador. The Peru-Bolivia union (new republics in 1824 and 1825, respectively) created in 1836, collapsed in 1839. Mexico lost half its territory by 1847. The Viceroyalty of the River Plate became three separate countries: Uruguay (independent in 1828), and Paraguay, and Argentina.<sup>32</sup>

## Bibliography

1. Bossenyo, Janos. "Western-Sahara under the Spanish empire." *Research Gate*, Jan. 2010, pp.195–215. [www.researchgate.net/publication/276278105\\_Western-Sahara\\_under\\_the\\_Spanish\\_empire](http://www.researchgate.net/publication/276278105_Western-Sahara_under_the_Spanish_empire). Accessed 3 Dec.2018.
2. Breen, Louise A. *Converging Worlds: Communities and Cultures in Colonial America*. Routledge, 2013.
3. Brendecke, Arndt. *Empirical Empire: Spanish Colonial Rule and the Politics of Knowledge*. Walter de Gruyter GmbH, 2016. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasbebooks/detail.action?docID=4718404](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasbebooks/detail.action?docID=4718404). Accessed 20 Feb. 2019.
4. Eltis, David et al. *Atlas of the Transatlantic Slave Trade*. Yale University Press, 2010.
5. "Encomienda" *Encyclopaedia Britannica*, 2019, *Britannica*. [www.britannica.com/topic/encomienda](http://www.britannica.com/topic/encomienda). Accessed 13 Feb. 2019.

<sup>31</sup> Ramsey, William L. *Yamasee War : A Study of Culture, Economy, and Conflict in the Colonial South*. University of Nebraska Press, 2008, p. 57–62. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasbebooks/detail.action?docID=332880](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucasbebooks/detail.action?docID=332880) . Accessed 27 Mar. 2019.

<sup>32</sup> Prados de la Escosura, Leandro, *Colonial independence and economic backwardness in Latin America*. *EconPapers*, p. 7–8. [www.econpapers.repec.org/paper/ehlwpaper/22482.htm](http://www.econpapers.repec.org/paper/ehlwpaper/22482.htm) Accessed 28 Mar. 2019.

6. Fisher, John R. *The economic aspects of spanish imperialism in America, 1492–1810*. Liverpool University Press, 1998. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=380658](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=380658). Accessed 26 Mar. 2019.
7. Hackel, Steven W. *Children of Coyote, Missionaries of Saint Francis : Indian-Spanish*
8. *Relations in Colonial California, 1769–1850*. University of North Carolina Press, 2005.
9. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=4321924](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=4321924). Accessed 12 Feb. 2019.
10. Helps, Arthur. *The Spanish Conquest in America: and its Relation to the History of Slavery and to the Government of Colonies: Volume 1*, New York: Harper & Brothers Publishers, 1856.
11. Maltby, William. *The Reign of Charles V*. Red Globe Press, 2002.
12. Newson, Linda A. *Conquest and Pestilence in the Early Spanish Philippines*. Honolulu: University of Hawai'i Press, 2009.
13. Payne, Stanley G. *A history of Spain and Portugal*. University of Wisconsin Press, 1973.
14. Prados de la Escosura, Leandro, *Colonial independence and economic backwardness in Latin America*. EconPapers. [www.econpapers.repec.org/paper/ehlwpaper/22482.htm](http://www.econpapers.repec.org/paper/ehlwpaper/22482.htm) Accessed 28 Mar. 2019.
15. Ramsey, William L. *Yamasee War : A Study of Culture, Economy, and Conflict in the Colonial South*. University of Nebraska Press, 2008. e-libro ProQuest Ebook Central. [www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=332880](http://www.ebookcentral-proquest-com.bibezproxy.uca.es/lib/bibucascb-ebooks/detail.action?docID=332880) . Accessed 27 Mar. 2019.
16. “Repartimiento.” Encyclopaedia Britannica, 2019, *Britannica*.
17. [www.britannica.com/topic/repartimiento](http://www.britannica.com/topic/repartimiento). Accessed 13 Feb. 2019.
18. Roca Barea, and María Elvira. *Imperiofobia y leyenda negra: Roma, Russia, Estados Unidos y el Impero espanol*. Siruela, 2016.
19. Sokolow, Jayme A. *The Great Encounter, Native Peoples and European Settlers in the Americas, 1492–1800*. Routledge, 2002.
20. Stuchtey, Benedikt. “Colonialism and Imperialism, 1450–1950.” *Ego European History Online*, 24 Jan. 2011. [www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism](http://www.ieg-ego.eu/en/threads/backgrounds/colonialism-and-imperialism). Accessed 4 Dec. 2018.
21. White, Mattew. *The Great Big Book of Horrible Things: The Definitive Chronicle of History’s 100 Worst Atrocities*. W. W. Norton & Company, 2011.

## POLITYKA KOLONIALNA IMPERIUM HISZPAŃSKIEGO I JEJ WPŁYW NA PODBITE TERYTORIA

**Podsumowanie:** Artykuł omawia oddziaływanie hiszpańskiej polityki kolonialnej na podbite terytoria. Przedstawia krótką historię wypraw kolonialnych i aneksji dokonywanych przez Koronę hiszpańską. Artykuł daje również wgląd w podejście do zarządzania kolonialnego, wyjaśnia rolę religii w skutecznym zarządzaniu oraz analizuje najważniejsze konsekwencje hiszpańskiego kolonializmu.

**Słowa kluczowe:** kolonializm, polityka, imperium hiszpańskie, gospodarka

Tłumaczenie Magdalena Bania

# Budżet gminy jako element zarządzania jednostką samorządu terytorialnego

**Streszczenie:** Podstawą każdej gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego jest budżet. W oparciu o jego zapisy jednostka realizuje ustawowe cele swojego funkcjonowania. Odpowiednie przygotowanie budżetu, uwzględniające potrzeby społeczne i gospodarcze gminy, jest zasadniczym obowiązkiem wójta. Podstawowe zasady i terminy opracowania i uchwalenia budżetu oraz jego szczegółowość i elementy konieczne zawarte są w ustawie o finansach publicznych. Niezależnie od ustawowych wymogów, opracowanie budżetu powinno uwzględniać zasady planowania i zarządzania. Zachowanie czysto administracyjnego modelu gospodarowania finansami jest niewystarczające w świetle wyzwań, przed jakimi stoją jednostki samorządu terytorialnego. Odpowiednia analiza możliwości finansowych gminy daje podstawę do wyznaczania kierunków rozwoju i strategii działań gminy, zarówno w perspektywie budżetowej jak i poza nią.

**Słowa kluczowe:** budżet, gmina, zarządzanie, planowanie, samorząd.

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie rozważań na temat budżetu jednostki samorządu terytorialnego jako elementu zarządzania nim. Zastosowane metody badawcze to analiza i krytyka piśmiennictwa.

Budżet gminy jednostki samorządu terytorialnego jest opracowywany, uchwalany i wykonywany w sposób przewidziany prawem planu finansowego gminy. Obejmuje on jej wydatki, nieprzekraczające dochodów, wraz z wpływa-

<sup>1</sup> Bogusław Ślusarczyk, dr hab. prof. nadzw., afiliowane: Zakład Produkcji i Bezpieczeństwa Żywności, Karpcka Państwowa Uczelnia w Krośnie.

<sup>2</sup> Karol Sołek, dr inż., Zakład Rachunkowości Gospodarstw Rolnych, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy.



mi zwrotnymi na czas roku kalendarzowego, na podstawie którego prowadzi ona w sposób jawny i samodzielny swoją gospodarkę finansową<sup>3</sup>.

Budżet gminy to podstawowy plan finansowy łączący dochody i wydatki związane z realizacją zarówno zadań własnych jak i zleconych. Jest to akt zarządzania gospodarką finansową gminy, a zarazem instrument realizacji jej polityki. Roczność budżetu sprawia, że jest on dobrym narzędziem realizacji zadań bieżących, które znajdują w nim źródło finansowania i poprzez które realizowana jest bieżąca obsługa członków wspólnoty samorządowej. Wydaje się, że dla finansowania inwestycji rok to okres zbyt krótki, dlatego też podejmowane są próby wydłużenia okresów programowania i planowania dochodów oraz wydatków, tak, by rozpoczęte wieloletnie przedsięwzięcia nie były narażone na zaniechanie lub opóźnienia<sup>4</sup>.

### Budżet a zarządzanie

Obligatoryjnym elementem uchwały budżetowej jest przedstawienie wydatków związanych z wieloletnimi programami inwestycyjnymi oraz wyodrębnienie wydatków na finansowanie poszczególnych programów. Równocześnie gminy mogą w uchwale budżetowej określać, oprócz limitów wydatków na okres roku budżetowego, limity wydatków na wieloletnie programy inwestycyjne, na programy realizowane z udziałem środków zagranicznych niepodlegających zwrotowi oraz na zadania wynikające z kontraktów wojewódzkich, ujemowane w wykazie stanowiącym załącznik do uchwały. Załącznik określa nazwę programu, cel, zadania, jednostkę organizacyjną, realizującą lub koordynującą wykonanie programu, okres realizacji i łączne nakłady finansowe, a także wysokość wydatków w roku budżetowym i w dwóch kolejnych latach. Zmiany kwot wydatków wynikające ze zmian programu lub jego wstrzymania wymagają uchwały organu stanowiącego. Jest to próba dostosowania planowania budżetowego do potrzeb związanych z zadaniami o dłuższym niż rok<sup>5</sup>.

Jednym z warunków spełnienia przez budżet roli instrumentu realizacji polityki gminy jest ochrona tzw. środków zwrotnych (pożyczek, kredytów, papierów wartościowych oraz z prywatyzacji majątku) przed przeznaczaniem ich na wydatki bieżące<sup>6</sup>. Służy temu podział środków publicznych gminy na dochody i przychody (rozchody i deficyt budżetowy). W polskim prawie o finansach publicznych istnieje obowiązek wyodrębnienia wydatków bieżących i majątkowych, jednak ma to tylko wartość informacyjną i ewidencyjną, nie

<sup>3</sup> T. Dębowska-Romanowska, *Komentarz do prawa budżetowego państwa i samorządu terytorialnego wraz z częścią ogólną prawa finansowego*, Municipium, Warszawa 1995, s. 169.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> E. Kornberger-Sokołowska, *Decentralizacja finansów publicznych a samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Liber, Warszawa 2001, s. 130.

oznaczając ograniczeń w gospodarowaniu środkami zwrotnymi i wpływami z prywatyzacji majątku<sup>7</sup>.

Wykorzystywanie budżetu jako instrumentu zarządzania wymaga, poza wydłużaniem okresów, na które planuje się dochody i wydatki oraz stałego monitorowania przebiegu zjawisk finansowych i dokonywania oceny realności ujętych w budżecie zadań. Budżet jako instrument zarządzania powinien być budowany na różne sposoby, przy udziale profesjonalistów, na zasadzie jawności i po konsultacjach społecznych<sup>8</sup>.

Definicja budżetu jednostki samorządu terytorialnego, zawarta w przepisie art. 165 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, została doprecyzowana na skutek licznych postulatów środowiska (Dz. U. z 2005 r. nr 249, poz. 2104 t.j.; Dz. U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240 ze zm.;<sup>9</sup> Ustawa o finansach publicznych, która obowiązywała do końca 2005 r., w art. 109 definiowała budżet jednostki samorządu terytorialnego jako roczny plan dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów tej jednostki; przychodów i wydatków zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych oraz funduszy celowych jednostki samorządu terytorialnego<sup>10</sup>.

Artykuł 211<sup>11</sup> ustawy o finansach publicznych mówi, że budżet jednostki samorządu terytorialnego jest rocznym planem dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów tej jednostki. Budżet jednostki samorządu terytorialnego jest uchwalany na rok budżetowy. Rokiem budżetowym jest rok kalendarzowy. Podstawą gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego w danym roku budżetowym jest uchwała budżetowa, natomiast uchwała budżetowa składa się z: budżetu jednostki samorządu terytorialnego oraz załączników.

Przepisy dotyczące szczegółowości budżetu jednostki samorządu terytorialnego nakładają obowiązek zaplanowania dochodów budżetu według źródeł i działów klasyfikacji, a wydatków w podziale na działy i rozdziały, z wyodrębnieniem w każdym dziale wydatków bieżących (ze wskazaniem kwot na wynagrodzenia i pochodne, dotacji, wydatków na obsługę długu oraz wydatków związanych z udzielonymi poręczeniami i gwarancjami) oraz wydatków majątkowych. Treść uchwały budżetowej<sup>12</sup> musi ponadto uwzględnić:

a) łączną kwotę planowanych dochodów budżetu jednostki samorządu terytorialnego, z wyodrębnieniem dochodów bieżących i majątkowych;

b) łączną kwotę planowanych wydatków budżetu jednostki samorządu terytorialnego, z wyodrębnieniem wydatków bieżących i majątkowych;

<sup>7</sup> Ibidem, s. 160

<sup>8</sup> S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999, s. 337.

<sup>9</sup> H. Sochacka-Krysiak, *Finanse lokalne*, Municipium, Warszawa 1994, s. 199.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Art. 211. Dz.U.2019.0.869 t.j. – Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

<sup>12</sup> Art. 212. Dz.U.2019.0.869 t.j. – Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

c) kwotę planowanego deficytu albo planowanej nadwyżki budżetu jednostki samorządu terytorialnego wraz ze źródłami pokrycia deficytu albo przeznaczenia nadwyżki budżetu jednostki samorządu terytorialnego;

d) łączną kwotę planowanych przychodów budżetu jednostki samorządu terytorialnego;

e) łączną kwotę planowanych rozchodów budżetu jednostki samorządu terytorialnego;

f) limit zobowiązań z tytułu zaciąganych kredytów i pożyczek oraz emitowanych papierów wartościowych, o których mowa w art. 89 *zaciąganie kredytów i pożyczek oraz emisja papierów wartościowych przez jednostki samorządu terytorialnego* ust. 1 i art. 90 *finansowanie wydatków jednostek samorządu terytorialnego na inwestycje i zakupy inwestycyjne*;

g) limit zobowiązań zaliczanych do tytułu dłużnego, o którym mowa w art. 72 *państwowy dług publiczny* ust. 1 pkt 2, innych niż określone w pkt 6;

h) kwotę wydatków przypadających do spłaty w danym roku budżetowym, zgodnie z zawartą umową, z tytułu poręczeń i gwarancji udzielonych przez jednostkę samorządu terytorialnego;

i) szczególne zasady wykonywania budżetu jednostki samorządu terytorialnego w roku budżetowym, wynikające z odrębnych ustaw;

j) uprawnienia jednostki pomocniczej do prowadzenia gospodarki finansowej w ramach budżetu gminy;

k) inne postanowienia, których obowiązek zamieszczenia w uchwale budżetowej wynika z postanowień organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego.

W uchwale budżetowej organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego może upoważnić zarząd do:

a) zaciągania kredytów i pożyczek oraz emitowania papierów wartościowych, o których mowa w art. 89 *zaciąganie kredytów i pożyczek oraz emisja papierów wartościowych przez jednostki samorządu terytorialnego* ust. 1 i art. 90 *finansowanie wydatków jednostek samorządu terytorialnego na inwestycje i zakupy inwestycyjne*;

b) zaciągania zobowiązań zaliczanych do tytułu dłużnego, o którym mowa w art. 72 *państwowy dług publiczny* ust. 1 pkt 2, innych niż określone w pkt 1;

c) dokonywania zmian w budżecie, w zakresie określonym w art. 258 *upoważnienie zarządu jednostki samorządu terytorialnego przez organ stanowiący do dokonywania niektórych czynności*.

Jeśli chodzi o projekt uchwały budżetowej jednostki samorządu terytorialnego<sup>13</sup>, to zarząd jednostki samorządu terytorialnego sporządza i przedkłada projekt uchwały budżetowej:

<sup>13</sup> Art. 238. Dz.U.2019.0.869 t.j. – Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

- organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego,
- regionalnej izbie obrachunkowej – celem zaopiniowania – do dnia 15 listopada roku poprzedzającego rok budżetowy.

1. Wraz z projektem uchwały budżetowej zarząd jednostki samorządu terytorialnego przedkłada organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego i regionalnej izbie obrachunkowej:

- uzasadnienie do projektu uchwały budżetowej;
- inne materiały określone w uchwale, o której mowa w art. 234 *uchwała w sprawie trybu prac nad projektem uchwały budżetowej jednostki samorządu terytorialnego*,

2. Opinię regionalnej izby obrachunkowej o projekcie uchwały budżetowej zarząd jednostki samorządu terytorialnego jest obowiązany przedstawić, przed uchwaleniem budżetu, organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego.

Jeśli chodzi o termin podjęcia uchwały budżetowej, to organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego podejmuje przed rozpoczęciem roku budżetowego, a w szczególnie uzasadnionych przypadkach – nie później niż do dnia 31 stycznia roku budżetowego<sup>14</sup>.

W wykonaniu budżetu obowiązują zasady gospodarki finansowej, analogicznie jak w wykonaniu budżetu państwa. I tak, wydatki mogą być dokonywane w granicach kwot określonych w planie finansowym, zgodnie z planowanym przeznaczeniem, w sposób celowy i oszczędny, oraz wprowadzają obowiązek stosowania ustawy o zamówieniach publicznych przy zlecaniu zadań. Zgodnie z zasadami dotacje celowe niewykorzystane w danym roku podlegają zwrotowi do budżetu państwa w części, w jakiej zadanie nie zostało wykonane.

Jeśli chodzi o zatwierdzenie i rozpatrzenie sprawozdania finansowego jednostki samorządu terytorialnego<sup>15</sup>, należy wskazać, że sprawozdanie finansowe jednostki samorządu terytorialnego zarząd przekazuje organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego, w terminie do dnia 31 maja roku następującego po roku budżetowym. Następnie komisja rewizyjna organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego rozpatruje sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z wykonania budżetu wraz z opinią regionalnej izby obrachunkowej o tym sprawozdaniu oraz informację, o której mowa w art. 267 *obowiązki sprawozdawcze zarządu jednostki samorządu terytorialnego* ust. 1 pkt 3. W przypadku, gdy jednostka samorządu terytorialnego jest obowiązana do badania sprawozdania finansowego, o którym mowa w art. 268 *badanie rocznego sprawozdania finansowego jednostki samorządu terytorialnego przez biegłego rewidenta*, przedmiotem rozpatrzenia przez komisję rewizyjną jest również

<sup>14</sup> Art. 239. Dz.U.2019.0.869 t.j. – Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

<sup>15</sup> Art. 270. Dz.U.2019.0.869 t.j. – Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych

sprawozdanie z tego badania. Komisja rewizyjna przedstawia organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego, w terminie do dnia 15 czerwca roku następującego po roku budżetowym, wniosek w sprawie absolutorium dla zarządu. Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego rozpatruje i zatwierdza sprawozdanie finansowe jednostki samorządu terytorialnego wraz ze sprawozdaniem z wykonania budżetu, w terminie do dnia 30 czerwca roku następującego po roku budżetowym.

Kontrola i nadzór finansów samorządu terytorialnego w Polsce wykonywane są przede wszystkim przez wyspecjalizowane organy, do jakich należą regionalne izby obrachunkowe. Zasady działania reguluje ustawa z dnia 7 października 1992 r. o regionalnych izbach obrachunkowych<sup>16</sup> oraz liczne akty wykonawcze. Kontrola gospodarki finansowej gmin, powiatów i województw samorządowych oraz ich związków i stowarzyszeń, a także samorządowych jednostek organizacyjnych mających osobowość prawną sprawowana jest przez r.i.o. na podstawie kryterium zgodności z prawem (legalności) i zgodności dokumentacji ze stanem faktycznym (rzetelności). Kontrola gospodarki finansowej j.s.t. w zakresie zadań administracji rządowej, wykonywanych przez te jednostki na podstawie ustaw lub zawieranych porozumień (tzw. zdania zlecone), jest dokonywana także z uwzględnieniem celowości i gospodarności. Izby kontrolują pod względem rachunkowym i formalnym również kontrolne sprawozdania z wykonania budżetów j.s.t. oraz wnioski o przyznanie części rekompensującej subwencji ogólnej.

Nadzór r.i.o. nad działalnością j.s.t. w sprawach finansowych znajduje podstawę prawną w art. 171 ust. 2 Konstytucji RP. Przyjęte w ustawie o r.i.o. (art.11) określanie spraw podlegających nadzorowi izb ma charakter zamknięty i obejmuje uchwały oraz zarządzenia podejmowane przez organy j.s.t. w sprawach:

- a) procedury uchwalania budżetu j.s.t. i jego zmian;
- b) budżetu i jego zmian;
- c) zaciągania zobowiązań wpływających na wysokość długu publicznego oraz udzielania pożyczek;
- d) zasad i zakresu przyznawania dotacji z budżetu j.s.t.;
- e) podatków i opłat lokalnych, co do których mają zastosowanie przepisy ustawy Ordynacja podatkowa;
- f) absolutorium.

W odniesieniu do wszystkich rozstrzygnięć nadzorczych r.i.o. ma zastosowania podstawowa zasada, iż mogą być one zaskarżane do sądu administracyjnego przez j.s.t., której dotyczą, z powodu niezgodności z prawem w terminie 30 dni od doręczenia. Należy pamiętać, że kontrolę gospodarki finansowej j.s.t. w Polsce wykonuje również Najwyższa Izba Kontroli, pod względem le-

<sup>16</sup> Dz. U. 1992 Nr 85 poz. 428 z późn. zm.

galności, gospodarności i rzetelności (art. 203 ust. 2 Konstytucji RP), a także kontrola skarbowa.

### **Istota zarządzania finansami w gminach**

Problematyka zarządzania finansami gminy jest obecnie jednym z najważniejszych zagadnień dotyczących funkcjonowania władz lokalnych i stanowi przedmiot zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się samorządem terytorialnym. Władze samorządowe zaczynają doceniać ekonomiczne i społeczne aspekty swej działalności<sup>17</sup>. Kładzie się również wyraźny nacisk na zwiększenie stopnia wykorzystania nowoczesnego zarządzania w gospodarowaniu jednostkami samorządu terytorialnego, w tym zarządzania finansami. Od jakości tego procesu zależy wynik gospodarowania posiadanymi zasobami w danych warunkach i w danym otoczeniu ekonomicznym oraz poziom zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej. Zarządzanie jest rodzajem kierowania, który cechuje się prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o strategicznych kierunkach rozwoju i zasadniczych celach danej jednostki samorządowej<sup>18</sup>. Zarządzanie finansami gminy można zdefiniować jako złożony proces polegający na podejmowaniu przez jej organy stanowiące i wykonawcze wielu różnych decyzji i działań wzajemnie ze sobą powiązanych, służących maksymalizacji ekonomicznych i społecznych efektów, zgodnie z przyjętymi celami bieżącymi i strategicznymi<sup>19</sup>.

Zarządzanie finansami gminy można zdefiniować również jako proces decyzyjny podporządkowany realizacji celu głównego samorządu, opierający się na wykorzystaniu różnego rodzaju instrumentów, technik, kryteriów i reguł sterowania przebiegiem zjawisk związanych z gromadzeniem i wydatkowaniem zasobów pieniężnych postawionych do dyspozycji samorządu w sposób umożliwiający jak najbardziej racjonalne zagospodarowanie tych zasobów<sup>20</sup>. Pod pojęciem zarządzania finansami należy rozumieć część zarządzania ogólnego gminą, które obejmuje: planowanie finansowe, księgowość, kontrolę finansową oraz zapewnienie efektywnego i skutecznego wykorzystania posiadanych zasobów<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> A. Koźuch, 2005, *Z teorii zarządzania finansami lokalnymi*, w: *Zarządzanie finansami lokalnymi*, red. A. Koźuch, A. Mirończuk, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 10.

<sup>18</sup> M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, PWE, Warszawa 2006, s. 56

<sup>19</sup> Cz. Rudzka-Lorentz, J. Sierak, *Zarządzanie finansami w gminach* [w:] H. Sochacka-Krysiak (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, SGH, Warszawa 2003

<sup>20</sup> A. Koźuch, *Z teorii zarządzania finansami lokalnymi* [w:] A. Koźuch, A. Mirończuk (red.), *Zarządzanie finansami lokalnymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 200, s. 11.

<sup>21</sup> M. Wakuła, *Wybrane problemy zarządzania finansami gmin*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach Nr 82 Seria: Administracja i Zarządzanie, Akademia Podlaska w Siedlcach 2009, s.110.

Sformułowana definicja kładzie nacisk na prowadzenie polityki finansowej i gospodarki budżetowej gminy, ukierunkowanej na zarządzanie, a nie tylko administrowanie finansami. Odpowiada to sformułowanym we wcześniejszych rozdziałach definicjom procesu profesjonalnego zarządzania gminą, wykorzystującego szerokie instrumentarium w postaci strategii rozwoju gminy, wieloletnich programów i planów inwestycyjnych, prognoz budżetu, montażu finansowego inwestycji, badania zdolności kredytowej i płynności finansowej gminy. Istotą procesu zarządzania jest podejmowanie decyzji w zależności od zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania. W zarządzaniu gminą należy wyróżnić szereg ważnych elementów, takich jak: planowanie budżetowe – w szczególności rola budżetu jako instrumentu zarządzania gminą i gospodarką lokalną; planowanie finansowe o charakterze średnio- i długookresowym, w którym wyznacza się cele i możliwości ich realizacji, finansowanie inwestycji – zestawienie zadań inwestycyjnych oraz określenie możliwości ich finansowania (montaż finansowy projektów), zgodnie z realizowanymi planami i programami inwestycyjnymi; badanie płynności finansowej oraz zarządzanie długiem gminy – prowadzenie analiz efektywności z punktu widzenia wypełniania przez gminę wymogów ustawy o finansach publicznych oraz ekonomicznych barier sięgania po instrumenty dłużne; podejmowania przez gminę działalności gospodarczej jako elementu wpływającego na dochody i wydatki budżetu w krótkim i długim okresie; kontroli finansowej i nadzoru nad działalnością gminy – dla zapewnienia prawidłowości i racjonalizacji finansów gminy<sup>22</sup>.

Zarządzanie finansami powinno być zintegrowane z innymi instrumentami zarządzania strategicznego, zwłaszcza ze strategią rozwoju gminy oraz wieloletnimi planami inwestycyjnymi.

### **Podstawy prawne finansowania gmin**

Wraz z nową ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym przyjęta została ustawa o zmianie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej<sup>23</sup>, umożliwiająca zmiany statusu gmin, zgodnie z podstawowymi zasadami samorządności terytorialnej: zasadą pomocniczości, decentralizacji władzy publicznej, samodzielności, zasadą demokracji przedstawicielskiej i wolności zrzeszania<sup>24</sup>. Samorząd terytorialny został uznany za podstawową formę organizacji życia publicznego w gminach, których zadania określono jako działalność zmierzającą do zaspokojenia zbiorowych potrzeb społeczności lokalnych<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Ibidem s. 242.

<sup>23</sup> Dz. U. z 1990 r. nr 16, poz. 94 ze zm.

<sup>24</sup> Z. Niewiadomski, *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2001, s. 35

<sup>25</sup> H. Sochacka-Krysiak, *Finanse lokalne*, op. cit., s. 100.

Gmina zajmuje szczególną pozycję w systemie państwa jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego i jednostka zasadniczego podziału administracyjnego państwa, wyposażona w osobowość prawną, w samodzielność organizacyjną (własne organy i struktury), administracyjną (kompetencje do stanowienia przepisów i wydawania decyzji administracyjnych w sprawach indywidualnych), ekonomiczną (zasoby majątkowe i środki finansowe), a także polityczną (wolne wybory i społeczna kontrola działania). W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. nr 78, poz. 483) gmina została określona jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego i to gminie przypisano wykonywanie wszystkich zadań samorządu terytorialnego, niezastrzeżonych dla innych jednostek samorządu terytorialnego<sup>26</sup>.

Ustawa budżetowa na 1993 rok umożliwiła 43 gminom miejskim, liczącym powyżej 100 tys. mieszkańców, realizację tzw. programu pilotażowego, polegającego na przejęciu w drodze porozumienia z wojewodami części zadań z zakresu administracji rządowej, co zostało określone w Rozporządzeniu Rady Ministrów z 13 lipca 1993 r. (Dz. U. z 1993 r. nr 65, poz. 309 ze zm.) Część zadań pilotażowych przekształcono w zadania własne, a następnie zmieniono system finansowania nowych zadań dużych gmin miejskich z dnia 1 stycznia 1996 r., kiedy to weszła w życie ustawa z 24 listopada 1995 r. o zmianie zakresu zadań niektórych miast oraz o miejskich strefach usług (Dz. U. z 1997 r. nr 36, poz. 224 ze zm.). Ustawą z dnia 22 grudnia 1995 r. o zmianie ustawy o finansowaniu gmin (Dz. U. z 1993 r. nr 154, poz. 794.) wprowadzono zmiany w subwencjonowaniu gmin. Ustalono subwencję oświatową, a także obligatoryjne przekazywanie części nadwyżek gmin bogatszych, w celu powiększenia łącznej kwoty subwencji dla gmin ubogich. W szerszym niż dotychczas stopniu ustawa wprowadzała dotowanie zadań własnych gmin (inwestycyjnych, pomocy społecznej, dodatków mieszkaniowych).

Sama Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. nr 154, poz. 794) stanowi, że jednostkom samorządu terytorialnego zapewnia się udział w dochodach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań, oraz, że zmiany w zakresie zadań i kompetencji jednostek samorządu terytorialnego następują wraz z odpowiednimi zmianami w podziale dochodów publicznych. Zasady konstytucyjne są na ogół zgodne z postanowieniami Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego. W dokumencie, który obowiązuje w Polsce od dnia 1 marca 1993 roku, określone zostały zasady gromadzenia, wydatkowania zasobów finansowych społeczności lokalnych<sup>27</sup>.

W rozdziale III Konstytucja wprowadziła nową strukturę źródeł prawa, dla samorządu terytorialnego i gwarancji jego samodzielności (finansowej)

<sup>26</sup> Ibidem, s.103.

<sup>27</sup> Dz. U. z 1993 r. nr 154, poz. 794



ważne jest, że ratyfikowane umowy międzynarodowe stały się źródłem prawa powszechnie obowiązującego (art. 87 ust. 1) Dotyczy to także ratyfikowanej przez Polskę Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego (EKSL) zwanej wcześniej (EKST- Europejska Kartą Samorządu Terytorialnego.

Z art. 9 Karty wynikają następujące zasady organizacji finansów lokalnych i regionalnych:

- a) zasada subsydiarności;
- b) zasada adekwatności;
- c) zasada autonomii podatkowej j.s.t. w granicach ustaw;
- d) zasada zróżnicowania i elastyczności systemów finansowania j.s.t.;
- e) zasada solidarności;
- f) zasada konsultacji j.s.t.;
- g) zasada ograniczonego stosowania dotacji celowych;
- h) zasada dostępu j.s.t. do narodowego rynku kapitałowego.

W 1999 roku ustawę Prawo budżetowe zastąpiła ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2003 r. nr 15, poz. 148 ze zm.), pomyślana jako jeden, uniwersalny akt regulujący funkcjonowanie sektora finansów publicznych, w tym także samorządu terytorialnego.

Zmiany systemowe, a w szczególności utworzenie samorządu terytorialnego na szczeblu powiatu i województwa, wymagały ponownego unormowania zasad gromadzenia oraz wydatkowania środków publicznych, a także określenia źródeł dochodów budżetu państwa i budżetów jednostek samorządowych. Sejm przyjął ustawę z dnia 26 listopada 1998 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego w latach 1999 i 2000<sup>28</sup>. Ustawa ta obowiązywała do 2003 roku i nie zmieniła w zasadniczy sposób systemu dochodów gmin. Podstawowy katalog tych dochodów jest stały, zmieniły się natomiast proporcje dochodów z poszczególnych źródeł.

W obecnym stanie prawnym najważniejsze przepisy dotyczące gromadzenia i wydatkowania środków publicznych przez wszystkie podmioty zaliczane do sektora finansów publicznych (w tym gminy) zawiera wspomniana już ustawa o finansach publicznych. Oprócz przepisów odnoszących się do całego sektora, określających podstawowe pojęcia, zasady jawności i przejrzystości finansów publicznych (w tym zasady planowania środków publicznych i dysponowania nimi, zasady kontroli wewnętrznej i audytu, zasady zarządzania państwowym długiem publicznym, sposób finansowania deficytu budżetowego, zakres budżetów, zasady opracowywania budżetów, ich uchwalania i wykonywania oraz odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych), ustawa zawiera również szereg przepisów adresowanych tylko do jednostek samorządu terytorialnego. Nie zostały w niej wymienione źródła dochodów jednostek sa-

<sup>28</sup> Dz. U. z 1998 r. nr 150, poz. 983 ze zm.

morządu terytorialnego i w tej sprawie ustawa o finansach publicznych odsyła do odrębnej ustawy.

Od dnia 1 stycznia 2004 r. obowiązuje ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz. U. z 2003 r. nr 203, poz. 1966 ze zm.). Dochody jednostek samorządu terytorialnego obejmują:

- a) dochody własne,
- b) subwencję ogólną,
- c) dotację celową z budżetu państwa.

W myśl ustawy, do dochodów własnych zalicza się również udziały we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych oraz z podatku dochodowego od osób prawnych.

Dochodami jednostek samorządu terytorialnego mogą być:

- a) środki pochodzące ze źródeł zagranicznych niepodlegające zwrotowi,
- b) środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej,
- c) inne środki określone w odrębnych przepisach.

### **Racjonalne wykorzystanie gospodarki budżetowej gmin**

Rozpatrując problem racjonalizacji finansowania budżetowego należy mieć na uwadze fakt, że zasoby, jakimi dysponują gminy są ograniczone. Problematykę racjonalności finansowania budżetowego można rozpatrywać w następujących płaszczyznach: w płaszczyźnie właściwego, tj. racjonalnego rozdziału środków, które z natury rzeczy są ograniczone pomiędzy uznane za najpotrzebniejsze na danym terenie i w danym czasie, zadania władz publicznych; w płaszczyźnie właściwego, tzn. racjonalnego wykorzystania rozdzielonych środków przez poszczególne podmioty budżetowe<sup>29</sup>.

Środki publiczne powinny być wydatkowane w sposób oszczędny, z zastosowaniem zasad racjonalności gospodarczej, czyli: minimalizacji kosztów – tak, by przy założonym efekcie możliwie minimalizować ponoszone koszty osiągnięcia założonych celów (realizacji zadań), maksymalizacji efektów – tak, by maksymalizować osiągnięte efekty z wydatkowanych nakładów.

Natomiast dla racjonalnego wykorzystania środków publicznych ważne są kwestie: ile środków można wydać; jaki jest cel wydatkowania tych środków; w jaki sposób środki te są wydatkowane<sup>30</sup>.

Potrzeba stosowania mechanizmów racjonalizujących gospodarkę finansową występuje w płaszczyźnie dochodowej i wydatkowej budżetu gminy<sup>31</sup>. Wynika to z faktu, iż podstawą do ustalania zakresu realizowanych zadań jest wysokość dochodów budżetowych. Zasadniczy cel racjonalizacji strony docho-

<sup>29</sup> E. Denek, *Finanse publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 87–88

<sup>30</sup> S. Owsiak, *Finanse publiczne*, op. cit., s. 181

<sup>31</sup> Ibidem.

dowej to wzrost wielkości budżetu gminy. Jego osiągnięcie jest uzależnione od stosowania instrumentów o charakterze ekonomicznym, jak i politycznym. Po stronie wydatkowej cel stanowi wzrost efektywności gospodarowania i lepsze wykorzystanie majątku komunalnego. Wyrazem tego jest racjonalizacja kosztów świadczonych usług oraz kształtowanie rozwoju na podstawie pożądaných proporcji pomiędzy wydatkami bieżącymi i inwestycyjnymi. Możliwości racjonalizacji gospodarki budżetowej określają cztery czynniki:

- a) wielkość i struktura budżetu gminy,
- b) mienie komunalne i stan zagospodarowania gminy,
- c) strategia zarządzania władz lokalnych,
- d) uwarunkowania zewnętrzne gospodarki finansowej.

Poziom budżetu wzrasta wraz ze stanem zagospodarowania i bazą ekonomiczną gminy. Bezpośrednim tego wyrazem jest wysokość wpływów budżetowych z podatków. Możliwości zwiększania budżetu gminy są zróżnicowane lokalnie. Wśród czynników wpływających na poziom dochodów należy wymienić:

- a) lokalizację i charakter gminy,
- b) sytuację demograficzną (liczbę ludności, jej strukturę ekonomiczną i „saldo” migracji), bazę ekonomiczną i stan zagospodarowania gminy, w tym sytuację na rynku pracy, liczbę podmiotów gospodarczych, wartość nakładów inwestycyjnych oraz stan infrastruktury<sup>32</sup>.

Racjonalne gospodarowanie wymaga stałego monitoringu ekonomicznych korzyści i kosztów, wynikających z rozmiarów i struktury zadłużenia gminy. Istotnym elementem racjonalizacji jest właściwy dobór instrumentów dłużnych do zadań, których finansowaniu mają one służyć. Zasadność sięgania po pożyczkę, kredyt czy obligacje komunalne powinna wynikać z przeprowadzonych analiz ekonomicznych i prognoz finansowych, wykazujących możliwości płatnicze gminy w dłuższym okresie<sup>33</sup>.

Istotnym problemem racjonalnego gospodarowania budżetem jest efektywność wykorzystania majątku komunalnego. Gospodarując majątkiem, należy mieć na uwadze ograniczenia wynikające z zapisów ustawy o gospodarce komunalnej, sprowadzające w praktyce zakres działalności gospodarczej gmin do sfery użyteczności publicznej<sup>34</sup>.

Ważnym czynnikiem, warunkującym realizację racjonalizacji gospodarki budżetowej jest jakość zarządzania gminą. Aktywność i profesjonalizm władz samorządowych w zarządzaniu finansami i mieniem komunalnym są czynnikami determinującymi wprowadzenie teorii do praktyki gospodarowania budżetem gminy.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 192.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 193

<sup>34</sup> S. Owsiak, *Finanse publiczne*, op. cit., s. 194

Jednym z podstawowych elementów racjonalizacji gospodarki budżetowej jest też właściwa alokacja środków publicznych. Rozwiązania w tym zakresie powinny wynikać z realizowanej strategii rozwoju gminy. Instrumentem sprzyjającym racjonalnemu kształtowaniu wydatków budżetowych jest planowanie długookresowe<sup>35</sup>.

Dążąc do racjonalizacji gospodarki budżetowej gminy, należy ustalić priorytety gospodarowania środkami bieżącymi oraz finansowania inwestycji. Wyznacznikiem powinna być przyjęta strategia rozwoju gminy oraz prognoza finansowa budżetu, przyjęta w dłuższym okresie. Dokonując wyboru, należy uwzględniać uwarunkowania o charakterze ekonomicznym, społecznym i politycznym<sup>36</sup>. Władze gmin nie mogą dokonywać w sposób nieograniczony cięć w swoich budżetach, gdyż może to prowadzić do obniżenia jakości, a nawet zaniechania realizacji części przypisanych im ustawowo zadań, a powszechne wykorzystanie analizy kosztów i korzyści można traktować jako instrument poprawy efektywności gospodarowania samorządu terytorialnego<sup>37</sup>.

Racjonalne gospodarowanie, oznacza silniejsze powiązanie dochodów z wydatkami. Zgodnie z zapisami ustawy o gospodarce komunalnej część zadań gmina może powierzać innym podmiotom, np. spółkom prawa handlowego lub innym osobom prawnym i fizycznym. Możliwa jest także realizacja zadań w formie partnerstwa publiczno-prywatnego. Racjonalizacja wydatków jest również bardzo ważna przy realizacji zadań inwestycyjnych<sup>38</sup>.

Aktualnie coraz większą rolę w gospodarce finansowej j.s.t. muszą odgrywać metody intensywne, sprowadzające się do nowoczesnych metod zarządzania finansami lokalnymi o regionalnymi, które mają na celu intensyfikację pozyskiwania dochodów(przychodów), przy jednoczesnej racjonalizacji wydatków (rozchodów). Procesy te obejmują także nowoczesne metody zarządzania samorządowym długiem publicznym.

W celu poprawy sytuacji finansowej poszczególne j.s.t. powinny wziąć pod uwagę przykładowo;

- a) zwiększanie aktywności przy ubieganiu się o środki ze źródeł zagranicznych oraz uruchomienie struktur i mechanizmów zapewniających prawidłowe i najbardziej efektywne wykorzystanie;
- b) emisję obligacji komunalnych;

<sup>35</sup> A. Zalewski, *Efektywność gospodarowania samorządu terytorialnego w Polsce i możliwość jej poprawy*, SGH Warszawa 1996, s. 121

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> A. Zalewski et al, *Gospodarka Gdyni w latach 1990–2000. Przemiany strukturalne i tendencje rozwoju oraz wersja angielska: Gdynia's Economy 1990–2000. Structural Changes and Development Trends*, USAID i Urząd Miasta Gdyni 1997, s. 203–204

- c) możliwości realizacji określonych przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego;
- d) wykorzystanie źródeł finansowania inwestycji komunalnych, tj. weksle inwestycyjne, leasing, obligacje przychodowe, sekurytyzacja;
- e) opracowanie wieloletnich programów inwestycyjnych;
- f) wprowadzenie budżetów zadaniowych;
- g) uzyskanie krajowego lub międzynarodowego ratingu wiarygodności kredytowej.

Wyżej wymienione działania mogą spowodować zwiększenie możliwości rozwoju lokalnego i regionalnego oraz skutecznie stanowią instrumenty stymulowania o terowania w tym zakresie.

Perspektywa finansowa obejmująca lata 2014–2020 jest obecnie wdrażania, dlatego niezwykle istotne jest racjonalne wykorzystanie środków finansowych możliwych do pozyskania w ramach unijnej polityki rozwoju. Bowiem przewiduje się, iż będzie to ostatni okres korzystania przez Polskę z tak znaczących środków zewnętrznych, decydujących o dynamice rozwoju społeczno-gospodarczego zarówno kraju jak i j.s.t. Jednakże utrudnieniem w ich pozyskaniu może być sytuacja finansowa podmiotów, zwłaszcza jednostek samorządu terytorialnego<sup>39</sup>.

### Podsumowanie

Potrzeba ciągłego rozwoju oraz doskonalenia jakości realizowanych przez Gminy zadań determinuje konieczność podejmowania inwestycji, a w związku z tym odpowiedniego planowania i przygotowania budżetu. Zarządzanie jako podstawowa funkcja planowania stanowi element konieczny dla przygotowania budżetu zgodnego z założonymi celami bieżącymi i strategicznymi. Właściwe planowanie powinno stanowić wielopłaszczyznowy proces, który w efekcie służyć będzie zwiększeniu potencjału rozwojowego gminy. Z uwagi na ograniczone możliwości finansowania gmin, przed władzami lokalnymi stoi wyzwanie wzrostu efektywności wydatków budżetowych oraz podjęcie działań polegających na stymulowaniu wzrostu dochodów budżetu gminy i poprawie efektywności ich wydatkowania. Zważywszy na to, racjonalizacja gospodarki budżetowej gminy powinna być dokonywana w sposób zbliżony do procesów, które zachodzą w podmiotach gospodarczych.

Budżet gminy powinien uwzględniać nie tylko wymogi ustawowe, ale też zadania wynikające z racjonalnego gospodarowania miernikiem oraz możliwe do podjęcia inicjatywy zwiększające przychody. Dokonywanie oceny racjonalności przeprowadzenia inwestycji krótko i długoterminowych musi uwzględ-

<sup>39</sup> B. Ślusarczyk, K. Sołek, *The Development of Entrepreneurship in Rural Areas in Podkarpatie Province*, Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy, Warsaw 2019. no 3, s. 138

niać, obok kosztów samej inwestycji, również wydatki związane z ich obsługą oraz zyski niematerialne z nich wynikające.

### Literatura

1. Bingo T., *Związki publiczno-prawne w świetle ustawodawstwa polskiego*, Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego, Warszawa 1928.
2. Bordo A., *Finanse publiczne Rzeczypospolitej Polskiej. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2000.
3. Dębowska-Romanowska T., *Komentarz do prawa budżetowego państwa i samorządu terytorialnego wraz z częścią ogólną prawa finansowego*, Municipium, Warszawa 1995.
4. Denek E., *Finanse publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
5. Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
6. Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, PWE, Warszawa 2006.
7. Gilowska Z., *System ekonomiczny samorządu terytorialnego*, Municipium, Warszawa 1998.
8. Kornberger-Sokołowska E., *Decentralizacja finansów publicznych a samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Liber, Warszawa 2001.
9. Koźuch A., *Z teorii zarządzania finansami lokalnymi*, w: *Zarządzanie finansami lokalnymi*, red. A. Koźuch, A. Mironczuk, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
10. Niewiadomski Z., *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2001.
11. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999.
12. Rudzka-Lorentz Cz., Sierak J., *Zarządzanie finansami w gminach* [w:] H. Sochacka-Krysiak (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, SGH, Warszawa 2003.
13. Sochacka-Krysiak H., *Finanse lokalne*, Municipium, Warszawa 1994.
14. Sochacka-Krysiak H., *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
15. Ślusarczyk B., Sołek K., *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy, The Development of Entrepreneurship in Rural Areas in Podkarpacie Province*, Warsaw 2019.
16. Trykozko R., *Ustawa o finansach publicznych. Komentarz dla jednostek samorządu terytorialnego*, Taxpress, Warszawa 2007.
17. Zalewski A., *Efektywność gospodarowania samorządu terytorialnego w Polsce i możliwość jej poprawy*, w: *Aktualne problemy gospodarki lokalnej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1996.

18. Zalewski A. et al, *Gospodarka Gdyni w latach 1990–2000. Przemiany strukturalne i tendencje rozwoju* oraz wersja angielska: *Gdynia's Economy 1990–2000. Structural Changes and Development Trends* USAID i Urząd Miasta Gdyni 1997.
19. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.).
20. Ustawa z 22 grudnia 1995 r. o zmianie ustawy o finansowaniu gmin, (Dz. U. z 1995 r. nr 154, poz. 94.)
21. Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. – Konstytucja RP (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483).
22. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o referendum lokalnym, (Dz. U. z 2000 r. Nr 88 poz. 985 ze zm.).
23. Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, (Dz. U. z 2010 r. nr 80 poz. 526 ze zm.).
24. Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, (Dz. U. z 2009 0.869 Art. Nr 211, 212, 238, 129, 270)
25. Wakuła M., *Wybrane problemy zarządzania finansami gmin*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach nr 82 Seria: Administracja i Zarządzanie, Akademia Podlaska w Siedlcach 2009.

#### MUNICIPAL BUDGET AS AN ELEMENT OF MANAGEMENT OF THE LOCAL GOVERNMENT UNIT

**Summary:** The basis for each financial transaction of local government units is the budget. In total, the entity realizing the statutory goals of its member about its provisions. Appropriate budget preparation – covering the social and economic needs of the commune – is the main responsibility of the commune head. The basic principles and deadlines included and adopting the budget as well as its detailed data and elements are contained in the Public Finance Act. Independent of statutory requirements, developing a plan to incorporate planning and management principles. Keeping the purely administrative model of financial management is insufficient in light of the challenges faced by local government units. Appropriate analysis of the commune's financial capabilities gives a set to determine the development directions and strategies of the commune in the budget perspective as well as outside it.

**Keywords:** budget, commune, management, planning, local government

Translated by Karol Sołek

