



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

2

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Ewa Stroińska

Justyna Trippner-Hrabi

## Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesną organizacją



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

**Redakcja naukowa:** Ewa Stroińska i Justyna Trippner-Hrabi

**Korekta językowa:** Agnieszka Śliz

**Skład i łamanie:** Marcin Szadkowski

**Projekt okładki:** Marcin Szadkowski

**©Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 1733-2486**

**Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową,  
dostępna na stronie: [piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)**



**Druk i oprawa:** Mazowieckie Centrum Poligrafii | [www.c-p.com.pl](http://www.c-p.com.pl) | [biuro@c-p.com.pl](mailto:biuro@c-p.com.pl)

## Spis treści

- 5        **Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska** | *Zarządzanie wiedzą jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*
- 17       **Rafał Mazur** | *Family Enterprise from the Perspective of Paradigms of Organizational Theory*
- 31       **Danuta Janczewska** | *Zastosowanie controllingu w zarządzaniu projektami jako element kreowania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie MSP*
- 47       **Iwona Pisz, Iwona Łapuńska** | *Zarządzanie wiedzą projektową w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*
- 67       **Beata Krawczyk-Bryłka** | *Pomiędzy kontrolą i zaufaniem – jakich liderów potrzebują wirtualne zespoły projektowe*
- 83       **Krzysztof Dziekoński** | *Kompetencje kierowników innowacyjnych projektów budowlanych w Polsce*
- 99       **Urszula Bukowska** | *Satysfakcja z pracy członków zespołu projektowego*
- 113      **Izabela Różańska-Bińczyk, Michał Nowicki** | *Stymulowanie rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego w województwie łódzkim – analiza wybranych inicjatyw*
- 141      **Iwona Łapuńska, Iwona Pisz** | *Potrzeby rynku pracy siłą napędową rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania projektami*
- 155      **Regina Lenart-Gansiniec** | *Kapitał relacyjny – istota i znaczenie dla sukcesu projektu publicznego*
- 171      **Katarzyna Szara** | *Rola zespołu projektowego w realizacji projektów transgranicznych*
- 185      **Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka** | *Partycypacja bezpośrednia pracowników w kreowaniu innowacyjności usług edukacyjnych*
- 197      **Christopher Whitworth, Zbigniew Zontek** | *Management in Social Enterprise Organisation – the Role of Situated Learning*
- 211      **Agata Pierścieniak, Eliza Frejtag-Mika** | *Współpraca jako narzędzie zarządzania w JST*
- 223      **Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka** | *Partycypacja bezpośrednia pracowników w organizacjach uczestniczących w projekcie CSR*
- 241      **Anna Szychowska** | *Jak Unia Europejska zmieniła życie Polaków – ranking regionów*



**Justyna Trippner-Hrabi** | jhrabi@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

**Ewa Stroińska** | estroinska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

## Zarządzanie wiedzą jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa

### Knowledge Management as a Determinant of Business Development

**Abstract:** With the development of technical progress, knowledge becomes a major companies resources. It should be treated as the non-financial organizational capital. Material resources less and less are of strategic importance for enterprises. The primary task of the subject is to maximize the creation of value with the rational management of resources. The value of the development of modern companies is largely influenced by the intellectual capital. The purpose of this article is to describe the validity of a knowledge management system in the creation of intellectual capital companies

**Key words:** knowledge management, organization, intellectual capital

## WSTĘP

W miarę rozwoju postępu technicznego, którego akcelerację można zauważyć nieprzerwanie, wiedza staje się głównym zasobem przedsiębiorstwa. Traktować należy ją jako kapitał niefinansowy, dzięki któremu możliwy jest prawidłowy roz-

wój i funkcjonowanie pracowników, organizacji i całego regionu. Peter Drucker uznaje wiedzę za najważniejsze, a może nawet jedyne, źródło przewagi konkurencyjnej [Drucker 2014, s. 153]. Zasoby materialne mają coraz mniejsze znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstw. Na pierwszym miejscu zostały ulokowane dobra niematerialne w postaci: inteligencji, otwartości na wiedzę czy doświadczenie zatrudnionych. Funkcjonowanie i rozwój organizacji zależy między innymi od efektywności decyzji osób zarządzających. Nadrzędnym zadaniem działania podmiotów jest maksymalizacja tworzonej wartości przy racjonalnym gospodarowaniu posiadanymi zasobami. Na wartość rozwojową nowoczesnych firm w dużej mierze wpływ ma kapitał intelektualny. Celem artykułu jest próba opisu istotności systemu zarządzania wiedzą w tworzeniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i jego wpływ na rozwój podmiotu.

## Istota i rodzaje wiedzy

Gospodarka oparta na wiedzy wyraża dominację kapitału intelektualnego, który jest głównym przyczynkiem zmian technologicznych. Ważną rolę w tym procesie odgrywają przeobrażenia informacyjne, informatyczne i technologiczne, które wdrażają wirtualizację w realia funkcjonujących podmiotów. Umożliwia ona szybszą i bardziej adekwatną reakcję przedsiębiorstw na sygnały płynące z otoczenia celowego i ogólnego. Przesunięty zostaje punkt ważności zasobów firmy z tradycyjnych, takich jak: budynki, maszyny, ziemia, na informację, wiedzę i kompetencje zatrudnionych.

Posługując się definicją N. Sillamy, można stwierdzić, że wiedza to ogół wiadomości jednostki [Sillamy 1994, s. 321]. Z drugiej strony E. Skrzypek opisuje wiedzę jako poukładane odbicie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań i procesów [Skrzypek 205, s. 14]. Wiedza to zbiór: informacji, umiejętności, doświadczenia, które w odpowiedni sposób interpretowane i wykorzystane przez jednostkę, przyczyniają się do rozwiązania problemu. Wiedza, w odróżnieniu od innych zasobów, charakteryzują się tym, że zwiększa swój wolumen w miarę używania i zastosowania. Ze względu na fakt, że wiedza nieskodyfikowana jest zasobem niematerialnym, jej pomiar może być skomplikowany. Dość często wymaga ona długiego czasu akumulacji, by móc zostać efektywnie wykorzystana w organizacji. W podmiotach gospodarujących wiedza jest przechowywana pod takimi postaciami, jak m.in.: procedury, kultura organizacyjna, strategie, procesy produkcji, systemy motywacyjne, komunikacja czy opis stanowisk.

Wiedzę z punktu widzenia dostępności można podzielić na:

- jawną (formalną) – ze względu na fakt, że jest skodyfikowana może być łatwo przekazana innym pracownikom oraz przechowywana. Jej źródłem są, np. instrukcje, procedury, opisy oraz bazy danych i raporty;
- cichą (nieformalną) – jest ona głęboko „zakotwiczona” w umysłach zatrudnionych oraz związana bezpośrednio z konkretnym pracownikiem, czyli specyficzna dla danej jednostki czy kontekstu. Charakteryzuje się trudnością w zapisywaniu, przechowywaniu i przekazywaniu. Jej źródłem są, np.: nieformalna komunikacja, rozumienie historyczne, kultura organizacyjna (poziom: wartości, założenia oraz normy kulturowe według modelu E. Scheina) lub osobiste doświadczenia zatrudnionych.

Wyróżnia się również cztery kategorie wiedzy:

- **wiedzieć „co”** – w tej postaci jest ona bliska informacji, którą można łatwo przekazać w formie zapisu w plikach czy folderach. Ta kategoria wiedzy jest niezbędna dla organizacji do analizy otoczenia celowego i ogólnego;
- **wiedzieć „dlaczego”** – opisuje i wyjaśnia rzeczywistość. Ta kategoria jest przede wszystkim istotna dla organizacji zajmujących pozycje lidera rynkowego lub pretendenta, które działają w przemysłach *know-how* i szybko rozwijających się. Służy ona akceleracji postępu w podmiotach. Kreowaniem i przetwarzaniem tej wiedzy zajmują się wyspecjalizowane organizacje i działy B+R, takie jak: instytuty naukowe, laboratoria, firmy działające w parkach naukowo-technologicznych. Ten rodzaj wiedzy jest dostępny dla przedsiębiorstw dzięki aplikacji rezultatów pracy własnych jednostek B+R; może być ona nabyta również z zewnątrz;
- **wiedzieć „jak”** – jest przypisana do posiadanych umiejętności zarówno zespołów pracowniczych, jak i jednostek. Opisuje przede wszystkim kompetencje dotyczące kreowania innowacji. Tak więc aplikując ten rodzaj wiedzy, zatrudnieni nie tylko analizują i interpretują zjawiska występujące w otoczeniu, ale również tworzą nowe rozwiązania, zarówno dla klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Ta odmiana wiedzy winna być magazynowana wewnątrz danego przedsiębiorstwa i tylko niewielka jej część może być sprzedana lub może stanowić przedmiot wymiany;
- **wiedzieć „kto”** – określa ona pracowników firmy lub fachowców spoza niej, którzy posiadają właściwe umiejętności, doświadczenie i zdolności. Ukazuje, jaki jest pożądany zakres wiedzy i jakie zdolności winien posiadać pracownik, by ją dalej dystrybuować między zainteresowanymi podmiotami [Piotrowski 2006, ss. 124-125].

## Modele zarządzania wiedzą

Zasób wiedzy jest dla wielu przedsiębiorstw kluczowym elementem, dlatego w literaturze przedmiotu można odnaleźć różne modele wiedzy i sposoby jej wykorzystania w podmiotach gospodarczych. Wśród najpopularniejszych wyróżnić można model: japoński, procesowy, zasobowy.

**Model zasobowy** Pierwszym propagatorem tego modelu był D.J. Barton, który wnioskował, że wiedza jest najważniejszym zasobem firmy, a zarządzanie nią winno opierać się na pięciu elementach. Po pierwsze, kierowanie wiedzą to właściwe wykorzystywanie umiejętności i kompetencji, jakie posiadają zatrudnieni i współpracujący z przedsiębiorstwem. Po drugie, bardzo ważnym aspektem dla podmiotów, które chcą dobrze funkcjonować i rozwijać się, jest wprowadzanie nowych technik i technologii produkcji. Istotne jest również to, że podmioty zajmujące wysoką pozycję rynkową (lub do takiej aspirujące) powinny wdrażać innowacje, dokonywać różnych eksperymentów, by odróżnić się od pozostałych graczy rynkowych. Następnie D.J. Barton twierdził, że zaistniałe problemy w organizacjach winny być rozwiązywane w drodze współpracy, poprzez osiągnięcie konsensusu poszczególnych osób tworzących zespół zajmujący się danym zagadnieniem. Ostatnim punktem jest to, że podnoszenie kwalifikacji pracowniczych i importowanie wiedzy winno dokonywać się przede wszystkim poprzez wykorzystanie źródeł zewnętrznych [<http://www.e-mentor.edu.pl/> z dnia 10.01.2015].

Analizując te 5 postulatów, nie można zgodzić się jednoznacznie z ostatnim z nich. Pokładów nowej wiedzy winno szukać się zarówno w środowisku wewnętrznym firmy, jak i w jej otoczeniu celowym i ogólnym. Oczywiście należy bacznie analizować *know-how*, innowacje i nowe tendencje płynące spoza organizacji, jak również współpracować z podmiotami zewnętrznymi w celu optymalnego ulokowania, zaabsorbowania, transformacji i aplikacji wiedzy do danego podmiotu. Jednakże otoczenie wewnętrzne firmy może być również cennym źródłem tworzenia i pozyskiwania nowej wiedzy. Spowodowane jest to faktem, że przedsiębiorstwo to zespoły osób pracujące nad różnymi projektami. Każda z nich może reprezentować różne umiejętności, zdolności czy doświadczenie. Dlaczego więc wzajemnie nie korzystają z tych zasobów?

**Model procesowy** Zakłada, że zarządzanie wiedzą to proces, który ma sekwencyjne etapy umożliwiające jak najlepsze wykorzystanie tego zasobu przez organizację. Składa się on z trzech głównych faz: nabywanie, dzielenie oraz transponowanie wiedzy w decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne. Pierwszy etap możliwy jest poprzez szkolenia, wymianę doświadczeń zatrudnionych czy zakup wiedzy od podmiotów zewnętrznych. Należy zwrócić uwagę, że nabywanie wiedzy od orga-



nizacji zewnętrznych może być obarczone ryzykiem. Firmy sprzedające to dobro nie zawsze mogą zagwarantować jego oryginalność lub wyłączność, a więc to, że wiedza nie była lub nie będzie udostępniona również innym podmiotom gospodarującym. Kolejna faza modelu stanowi o odpowiednim dystrybuowaniu wiedzy zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Największym zagrożeniem podczas tego etapu może być niechęć pracowników do dzielenia się informacjami z innymi osobami, ponieważ informacja traktowana jest jako źródło przewagi i konkurencyjności w stosunku do pozostałych członków zespołu. Ponadto brak zaufania wewnątrz grupy może skutkować maksymalizowaniem indywidualnych korzyści kosztem wypracowania wspólnego celu. Również zatrudnieni nie mają świadomości ważności wiedzy w procesach konkurencyjnych z innymi podobnymi podmiotami. Powodzenie ostatniej fazy uzależnione jest od kompetencji pracowników, którzy na podstawie dostępnych informacji, z wykorzystaniem doświadczenia i umiejętności, przekształcają ją w odpowiednie decyzje menadżerskie. Ważnym aspektem jest również odpowiednie wynagradzanie zatrudnionych, od których zależy wprowadzanie w realia organizacji innowacyjnych rozwiązań.

**Model japoński** Podkreślono w nim występowanie wiedzy w dwóch postaciach: cichej i formalnej. Pierwsza udokumentowana jest jako procedury, patenty, bazy danych, ekspertyzy, opracowania etc. Druga to osobiste doświadczenie, umiejętności pracowników, które nie są nigdzie formalnie spisane, lecz znajdują się w umysłach zatrudnionych, a przez to są trudniejsze do uchwycenia [Wrycza 2010, s. 221]. Znaczenie wiedzy cichej właściwie określa zdanie: „Wiemy więcej, niż potrafimy powiedzieć”. Z kolei wiedza formalna to wiedza skodyfikowana, zapisana w formalnym i usystematyzowanym języku. W modelu japońskim występuje założenie, że możliwa jest zamiana wiedzy ukrytej w jawną, a nie tylko jawnej w ukrytą [Budziejewicz-Guźlecka, Drab-Kurowska 2009, s. 57]. J. Nonaki oraz H. Takeuchi, twórcy teorii, stwierdzili, że wiedza pracowników jest kreowana i przekazywana na drodze społecznych interakcji (nazywanych konwersją wiedzy). Ważne, by w modelu japońskim wszystkie procesy zachodziły po sobie kolejno, ponieważ jest to jedną z determinant powiększania tego zasobu [Czerska, Szpitter 2010, s. 334].

## Procesowe zarządzanie wiedzą

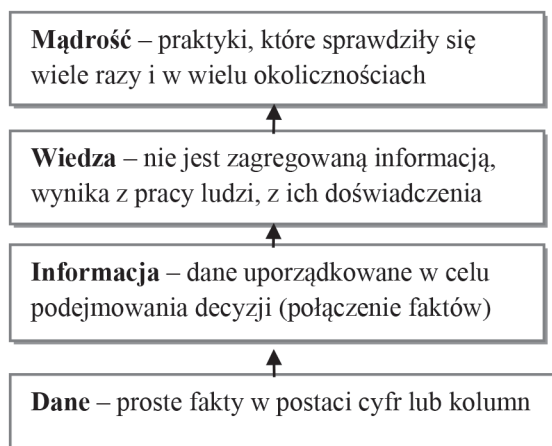
Głównym problemem, z którym stykają się obecnie podmioty gospodarujące, nie jest sama wiedza, lecz właściwie kierowanie nią i stosowanie jej w praktyce. Zarządzanie wiedzą jest centralnym punktem w planowaniu i podejmowaniu decyzji strategicz-

nych. Na szczeblu regionalnym, lokalnym, a także na poziomie samego przedsiębiorstwa winno wdrażać się różne metody, które pomogą w jej właściwej aplikacji. Zarządzanie wiedzą umożliwia konstruowanie przewagi konkurencyjnej, której głównym filarem jest efektywne kreowanie i tworzenie know-how na danym obszarze.

E.M. Awad i H.M. Ghaziri definiują zarządzanie wiedzą jako szybko rozwijający się interdyscyplinarny model działalności biznesu, w którym zasób wiedzy jest centralnym punktem organizacji [http://www.ciop.pl/13559. 12.12.2010]. Integruje ono w całość wszystkie procesy związane z kreatywnością, innowacyjnością, wiedzą o kliencie i ukierunkowaniem na niego, stosowaniem najlepszych praktyk uczenia się, rozwijania umiejętności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi [Skrzypek 2002, s. 291].

Z powyższych rozważań wynika, że zarządzanie wiedzą obejmuje takie elementy, jak: dane, informacje, mądrość. Układając te pojęcia hierarchicznie, można pokazać zależności między nimi. Ten szeroki zakres pojęciowy ilustruje rysunek nr 1. Dane to surowe fakty, liczby. Informacje są to dane wybrane dla opisu określonego kontekstu. Wiedza natomiast to odpowiednio zinterpretowane dane, w określonych okolicznościach i przez konkretną osobę lub zespół. Mądrość to ta wiedza, która sprawdziła się w praktyce, i którą można stawiać za wzór w dalszych działaniach.

Rysunek 1. Hierarchia pojęć stosowana w zarządzaniu wiedzą



Źródło: E. Mastyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkim*, Politechnika Warszawska, 2000, s. 331.

Ze względu na wzmożone zainteresowanie zarządzaniem wiedzą ze strony zarówno świata nauki i biznesu, jak i władz lokalnych, pojęcie to opisuje wiele terminów, np. nowa filozofia zarządzania, proces naukowy, system. C. O' Dell i K. Wiig, reprezentujący strefę nauki, twierdzą, że zarządzanie wiedzą to strategie i metody identyfikacji, zdobywania i oddziaływania wiedzy w celu poprawy konkurencyjności firmy [C. O'Dell, K. Wiig 2007, s. 24]. W. Karwowski natomiast uważa, że „zarządzanie wiedzą jest oparte na abstrakcyjnym wielowymiarowym pojęciu «wiedza» i stąd sama idea «zarządzania wiedzą» jest obiektem różnych interpretacji. [...] Według węższej interpretacji, zarządzanie wiedzą polega przede wszystkim na zarządzaniu wiedzą formalną, przy zastosowaniu rozmaitych technologii informacyjnych. [...] Następne podejście koncentruje się przede wszystkim na zarządzaniu kapitałem intelektualnym firmy, w postaci kapitału strukturalnego (czyli wiedzy), kapitału ludzkiego (wiedzy pracowników) oraz budowania kapitału klienta” [Karwowski 2004, ss. 11-14]. Analizując drugą definicję, można wykazać, że zarządzanie wiedzą jest ściśle powiązane i stanowi element zarządzania kapitałem intelektualnym.

Należy przyrzeć się również, w jaki sposób pojęcie jest definiowane przez podmioty działające w sferze biznesu. Price Waterhouse Coopers zarządzanie wiedzą interpretuje jako umiejętność gromadzenia, analizowania i przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dodaną dla klientów zewnętrznych, jak i pracowników przedsiębiorstwa. Ernst &Young natomiast podają, że jest to system stworzony w taki sposób, by ułatwić organizacji zdobywanie, analizowanie i przekształcanie wiedzy w celu podejmowania trafniejszych decyzji na różnych szczeblach menadżerskich w hierarchii organizacyjnej [Piasny 2001, s. 16].

Jak już wspomniano, zarządzanie wiedzą należy traktować jako proces złożony z zależnych i przenikających się etapów, których źródło pochodzenia należy upatrywać w strefie nauki, biznesu oraz władz lokalnych. Wśród tych etapów wyróżnić można:

- identyfikowanie (lokowanie) wiedzy – pożądaną informacji w podmiotach zewnętrznych lub wewnątrz przedsiębiorstwa;
- pozyskanie wiedzy – poszukiwanie sposobu uzupełnienia deficytu posiadanych informacji;
- transfer wiedzy – sposoby przenoszenia i wdrażania wybranych informacji na grunt przedsiębiorstwa;
- gromadzenie wiedzy – zapisywanie wiedzy w postaci skodyfikowanej przy wykorzystaniu różnych nośników danych;
- selekcjonowanie wiedzy – wybór z dostępnych danych tylko tych niezbędnych do realizacji zdania (minimalizowanie szumów informacyjnych);

- kreowanie wiedzy – wykorzystanie narzędzi i metod służących do powstawania wiedzy indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej;
- rozwijanie wiedzy – metody wspomagające aktualizację posiadanej wiedzy;
- dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie wiedzy – minimalizowanie barier przekazywania informacji wewnątrz organizacji;
- łączenie wiedzy – wzbogacanie istniejących już informacji o nowo pozyskane;
- ocenianie wiedzy – badanie jej użyteczności pod kątem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami;
- stosowanie wiedzy – jej komercjalizacja w postaci nowych produktów, usług czy rozwiązań [Materska 2007, s. 293].

## Kapitał intelektualny w zarządzaniu wiedzą

Duże zainteresowanie naukowców eksploracją tematyki związanej z kapitałem intelektualnym sprawia, że nie ma jednej obowiązującej i powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia.

L. Edvinsson i M. Malone uważają, że kapitał intelektualny to różnica między wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli suma ukrytych aktywów nieujętych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny stanowi zatem odzwierciedlenie ukrytej luki pomiędzy wartością rynkową i księgową [Edvinsson, Malone 2001, s. 39].

Przyglądając się definicją E. Skrzyпка, zauważyć można, że zasoby wiedzy w organizacji to jej aktywa intelektualne stanowiące sumę wiedzy poszczególnych zatrudnionych oraz zespołów pracowników, które realizują projekty na potrzeby przedsiębiorstwa. Zasoby te niezmiennie ewoluują ze względu na proces uczenia się pracowników i grup w danym podmiocie [Skrzypek 2009, s. 145].

M. Bratnicki natomiast stwierdza, że kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez bliższą i dalszą społeczność związaną z przedsiębiorstwem, a w kolejnym etapie transponowaną w wartość księgową oraz rynkową firmy [Bratnicki 2001, s. 111].

Z powyższych ujęć wynika, że najważniejszą cechą kapitału intelektualnego jest zdolność do tworzenia wartości dla organizacji. Przewaga konkurencyjna danego podmiotu jest w coraz większym stopniu uzależniona od potencjału wiedzy zatrudnionych i współpracujących z firmą. Zasób wiedzy staje się najważniejszym dobrem przedsiębiorstwa, w tyle zostawiając jeszcze niedawno wyżej oceniane zasoby materialne. Należy również zauważyć, że kapitał intelektualny jest ważny strategicznie sam z siebie i nie stanowi substytutu dla innego typu

kapitału przedsiębiorstwa [Bratnicki 2001, ss. 110-111]. Każdy usługa czy produkt dostarczany przez organizację jest pochodną i nośnikiem wiedzy potrzebnej do ich wytworzenia, dlatego wiedza i kapitał intelektualny mają ogromny wpływ na pozycję konkurencyjną firmy.

Odmienne nieco stanowisko przedstawia G. Urbanek, uznając, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa tworzący widzialne i namacalne efekty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne [Urbanek 2007, s. 38]. Ta definicja uwypukla, że kluczowy dla podmiotu jest właściwie aplikowany proces zarządzania wiedzą. Sukces komercyjny przedsiębiorstwa zależny jest od właściwego lokowania, przyswajania, akumulacji oraz skutecznego wykorzystania różnorodnej wiedzy zespołów zadaniowych. Osoby zarządzające organizacją muszą nie tylko adaptować wiedzę do aktualnej sytuacji rynkowej, ale powinny również dostrzegać i trafnie przewidywać zmiany płynące z otoczenia. Dzięki temu zminimalizowane zostanie ryzyko związane z trafnością przedsięwziętych decyzji, a dobra proponowane przez firmę będą odzwierciedlać i zaspokajać rzeczywiste potrzeby konsumentów.

Na kapitał intelektualny w szerokim ujęciu składają się następujące rodzaje:

- kapitał rynkowy, w skład którego wchodzi: pozycja rynkowa, intelektualny potencjał rozwojowy, znajomość marki, wizerunek, wiarygodność firmy, reputacja, prestiż, zaufanie do przedsiębiorstwa, satysfakcja i uznanie klientów;
- kapitał klientów: liczba konsumentów korzystających z produktów i usług, lojalni, usatysfakcjonowani klienci, bazy danych, umowy i kontakty, potencjał ekonomiczny klientów, przywiązanie do marki, przyszłe oczekiwania i potrzeby, relacje z konsumentami;
- kapitał organizacyjny (wewnętrzny): struktura organizacyjna, jakość i zasięg systemów teleinformatycznych, prawa własności intelektualnej, marka, znak firmowy, patenty, kultura organizacyjna, system zarządzania jakością, innowacyjność, system powiązań biznesowych, umowy franchisingowe, porozumienia partnerskie, aliance strategiczne, sieć autoryzowanych przedstawicielstw;
- kapitał ludzki: wiedza, doświadczenie, umiejętności, kompetencje, uczciwość, identyfikacja z celami firmy, lojalność, zaangażowanie w pracę, orientacja na potrzeby klienta, zdolność do szybkiego uczenia się, kreatywność, zmotywowanie do dzielenia się wiedzą, adaptacja do zmian, otwartość na innowacje [Walczak 2010, s. 9].

Obserwując, że kapitał intelektualny to współwystępowanie wielu elementów, należy uwzględniać ich interaktywne zależności. Ponadto wpływ poszczególnych składowych kapitału intelektualnego na wartość rynkową i księgową firmy

jest uzależniony od specyfiki i zakresu działalności oraz tendencji w zmieniającym się otoczeniu ogólnym i zadaniowym.

Przytoczone powyżej ujęcia definicyjne kapitału intelektualnego prowadzą do sformułowania następujących konkluzji:

- zgromadzone zasoby wiedzy, które wyrażają wartość podmiotu, są podstawą do tworzenia, funkcjonowania i rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw;
- kapitał intelektualny wyłania się poprzez właściwą aplikację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, jak również w innych podmiotach oraz organizacjach rządzących;
- z punktu widzenia strategicznego istotnie dla celów rozwojowych firmy są te aktywa, które będą mogły być efektywnie wykorzystane, tworząc oczekiwaną wartość dla klientów.

## Zakończenie

Nowoczesne organizacje potrzebują pracowników legitymujących się specjalistyczną wiedzą, która winna być systematycznie wzbogacana i uzupełniana. Muszą oni posiadać informacje z danej dziedziny, wychodząc naprzeciw wymaganiom stanowisk pracy i podejmując menadżerskie decyzje. Niezbędne jest również, by zatrudnieni i osoby współpracujące w przyszłości z firmą, posiadały nie tylko właściwe kompetencje, lecz również wewnętrzny potencjał, umożliwiający szybką absorpcję nowych umiejętności. Łatwiejsza będzie wówczas adaptacja i reakcja na zmiany płynące z otoczenia. Jest to szczególnie znaczące w nowych realiach gospodarki opartej na wiedzy, gdzie współodpowiedzialnymi za powodzenie prawidłowej aplikacji procesów zarządzania wiedzą stają się również władze lokalne, regionalne. Sukcesy biznesowe przedsiębiorstwa determinują zatrudnione w nim osoby, ich umiejętności, sposób pracy i zaangażowanie. Im wyższy poziom kompetencji pracowników, tym większe szanse na właściwy rozwój organizacji. Kierownicy różnych szczebli oraz zatrudnieni, dzięki posiadanym kompetencjom, przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych przez podmiot celów.

## Bibliografia:

Budziewicz-Guźlecka A., Drab-Kurowska A. (2009), *Zarządzanie wiedzą w dobie Nowej Gospodarki* [w:] A. Drab-Kurowska (red.), *Ekonomiczne Problemy Usług*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 544, cz. II, Szczecin.

Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice.

Czerska M, Szpitter A. (2010), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H.Beck, Warszawa.

Drucker P. (2014), *O zarządzaniu, społeczeństwie i gospodarce*, MT Biznes, Warszawa.

Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Karwowski W. (2004), *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo Pracy”.

Mastyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkim*, Politechnika Warszawska, 2000.

Materska K. (2007), *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa.

Piasny B. (2001), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, za: Strojny M. (1999), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

K. Piotrowski (red.) (2006), *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*, WAT, Warszawa.

O'Dell C., Wiig K. (2007), *Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior*, „Journal of Information Science”, Cilip, London.

Sillamy N. (1994), *Słownik psychologii*, Książnica, Warszawa.

Skrzypek E. (2002), *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin.

Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce* [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.) (2009), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Skrzypek E. (2005), *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Walczak W. (2010), *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, „E – mentor”, nr 2 (34), Warszawa.

Wrycza S. (2010), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa.

<http://www.e-mentor.edu.pl/>, 10.01.2015

<http://www.ciop.pl/13559>, 12.12.2010.



**Rafał Mazur** | Rafal.Mazur@zut.edu.pl

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

## Zarządzanie wiedzą w innowacyjnych projektach na przykładzie branży meblarskiej

### Knowledge Management in Innovative Projects on the Example of the Furniture Sector

**Abstract:** In this article, author shows great meaning of the knowledge in company innovations. Present innovative condition of the Polish economy has been analyzed. The pilot survey has been taken in the companies of the furniture sector according the activities in the range of knowledge management. The results show insufficient access of the employees to knowledge resources. There is also few trainings in the companies and insufficient support for employees in the range of funding of their development outside the company. Besides that Polish furniture sector is in good condition now, we should put more pressure on the knowledge management and advance to higher innovative level. That gives a chance to keep the leader position of the polish furniture sector and increase the competitive advantage on the demanding international market.

**Key words:** innovation, development, knowledge management

## Wstęp

Obecnie zarówno naukowcy, jak i praktycy bardzo dużo mówią i piszą o potrzebie generowania innowacji i dążenia do rozwoju. Biorąc pod uwagę, że polscy producenci mebli odgrywają na świecie znaczącą rolę, można by przypuszczać, że przedsiębiorstwa produkujące meble są nowoczesne i posiadają olbrzymie zasoby wiedzy w postaci cennych pomysłów pracowników, innowacyjnych projektów, dużej liczby chronionych składników własności intelektualnej itp. Postanowiono zweryfikować tę tezę.

Celem pracy było zdiagnozowanie sytuacji w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach branży meblarskiej oraz wskazanie źródeł pozyskiwania zasobów wiedzy dla uzyskania większego potencjału innowacyjnego.

Aby osiągnąć cel, zastosowano następujące metody badawcze: obserwację, metodę dokumentacyjną oraz sondaż za pomocą metody CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), który przeprowadzono w trzecim kwartale 2015 r. Jest to metoda sondażu telefonicznego wspomagana komputerem, umożliwiająca integrację wywiadu z programem, szybkie rejestrowanie i sumowanie różnych wariantów odpowiedzi [Michalski 2009, s. 126]. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 67 osób pracujących w przedsiębiorstwach produkujących meble (16 kobiet i 51 mężczyzn) w województwie zachodniopomorskim.

## Znaczenie wiedzy i innowacji we współczesnych gospodarkach

Stan innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce jest na niskim poziomie i nie ulega znaczącej poprawie. Jak podaje GUS, w latach 2011-2013 aktywność innowacyjną wykazało zaledwie 18,4% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 12,8% przedsiębiorstw z sektora usług (wobec 17,7% i 13,9% w latach 2010-2012).

Nowe lub istotnie ulepszone innowacje produktowe lub procesowe wprowadziło 17,1% przedsiębiorstw przemysłowych i 11,4% przedsiębiorstw z sektora usług. Biorąc pod uwagę rodzaj wdrożonych innowacji:

- innowacje produktowe wprowadziło 11,0% przedsiębiorstw przemysłowych i 5,8% przedsiębiorstw z sektora usług;
- innowacje procesowe wprowadziło 12,8% przedsiębiorstw przemysłowych i 8,5% przedsiębiorstw z sektora usług;
- innowacje organizacyjne wprowadziło 8,3% przedsiębiorstw przemysłowych i 7,1% przedsiębiorstw z sektora usług;
- innowacje marketingowe wprowadziło 7,5% przedsiębiorstw przemysłowych i 7,0% przedsiębiorstw z sektora usług [Działalność innowacyjna w Polsce 2014, s. 1].

Bardziej niepokojący jest fakt, że w przypadku przedsiębiorstw usługowych w latach 2010-2012 wskaźnik wdrożenia innowacji produktowych lub procesowych wynosił 12,4%, co oznacza spadek o 1 punkt procentowy w latach 2011-2013. Najwyższy spadek, o 4,1 punktu proc., można zaobserwować w zakresie innowacji marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych i 2,7 punktu proc. – w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Również w zakresie innowacji organizacyjnych tendencja jest ma-

lejąca. W przedsiębiorstwach usługowych zanotowano spadek o 3,4 punktu proc., a w produkcyjnych o 3 punkty proc., porównując okresy 2011-2013 i 2010-2012 [*Działalność innowacyjna w Polsce 2014*, s. 1].

Taka tendencja może w istotny sposób wpłynąć na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw i spowodować marginalizację na rynku europejskim.

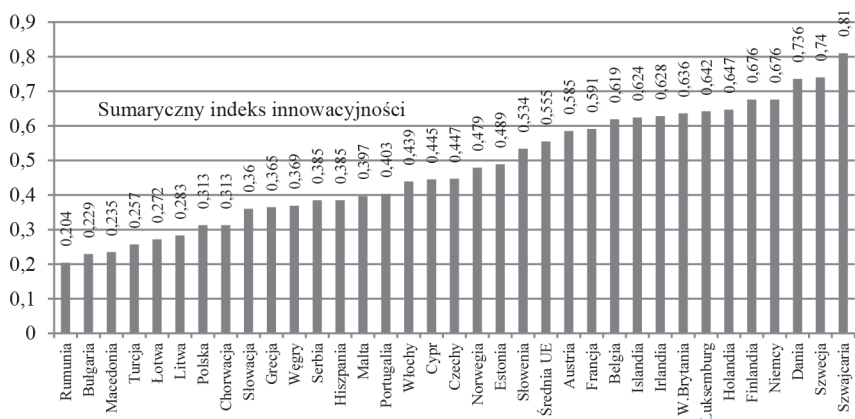
Niski stan innowacyjności potwierdza także statystyka patentowa, wskazująca, że w Polsce rocznie zgłaszanych jest około 4 tys. wynalazków w trybie krajowym (tabela 1), a udzielanych jest około 2 tys. patentów na wynalazki.

**Tabela 1. Wynalazki krajowe zgłoszone i uzyskane patenty w Polsce w latach 2004-2013**

<b>Rok</b>	<b>Zgłoszone wynalazki</b>	<b>Udzielone patenty</b>
2004	2381	778
2005	2028	1054
2006	2157	1122
2007	2392	1575
2008	2488	1451
2009	2899	1536
2010	3203	1385
2011	3878	1989
2012	4410	1848
2013	4237	2339

**Źródło:** *Nauka i technika w 2008 r. (2010)*, GUS, Warszawa, s. 244; *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2010 (2010)*, GUS, Warszawa, s. 298; *Rocznik Statystyczny Przemysłu (2012)*, GUS, Warszawa, s. 428; *Nauka i technika w 2012 r. (2013)*, GUS, Warszawa, s. 10; *Nauka i technika w 2013 r. (2014)*, GUS, Warszawa, s. 13.

Mimo że w ostatnich latach widoczny jest niewielki postęp, to w porównaniu z gospodarkami europejskimi innowacyjność w Polsce, jak już wspomniano, nie jest oceniana wysoko. Potwierdza to sumaryczny indeks innowacyjności – SII (rysunek 1).

**Rysunek 1. Sumaryczny indeks innowacyjności w 2014 r. wybranych krajów**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Innovation Union Scoreboard 2015 (2015), European Union, Brussels, s. 92.*

SII wskazuje na słabą kondycję innowacyjną polskiej gospodarki. Mimo podejmowanych działań proinnowacyjnych wskaźnik SII zmienia się w ostatnich latach nieznacznie. W roku 2013 wynosił on 0,302, w 2014 – 0,313, natomiast w 2011 został oszacowany na 0,323 [*Innovation Union Scoreboard 2015, s. 92*].

Według rankingu *Innovation Union Scoreboard 2015* liderami innowacji w Unii Europejskiej są: Szwecja, Dania, Finlandia i Niemcy, które osiągają wyniki znacznie powyżej średniej UE. Do krajów doganiających liderów, które osiągnęły wynik powyżej średniej UE, zaliczane są: Holandia, Luksemburg, Wielka Brytania, Irlandia, Belgia, Francja, Austria. Do umiarkowanych innowatorów (wyniki poniżej średniej UE) zaliczane są: Słowenia, Estonia, Czechy, Cypr, Włochy, Portugalia, Malta, Hiszpania, Węgry, Grecja, Słowacja, Polska i Litwa. Natomiast do innowatorów o skromnych wynikach zalicza się: Łotwę, Bułgarię i Rumunię. Warto wspomnieć że jeszcze w ubiegłym roku w tym rankingu do tej grupy zaliczano także Polskę [*Innovation Union Scoreboard 2015, ss. 4-5*].

Innym wskaźnikiem pokazującym stan wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych jest NRI (*Networked Readiness Index*). Ranking wykorzystujący ten wskaźnik tworzony jest corocznie przez Światowe Forum Ekonomiczne. Analiza została przeprowadzona w oparciu o 10 filarów, w ramach których brane są pod uwagę, między innymi: otoczenie polityczne i prawne, otoczenie biznesu i innowacji, infrastruktura, wskaźniki ekonomiczne i społeczne [Dutta, Geiger, Lanvin 2015, s. 221].

W 2015 r. Polska zajęła 50 miejsce (za Litwą, Łotwą, Słowenią, Czechami) wśród 143 ocenianych państw na całym świecie. W czołówce tego raportu znajdują się: Singapur, Finlandia i Szwecja (tabela 2).

**Tabela 2. Wybrane kraje w rankingu Światowego Forum Ekonomicznego**

Miejsce	Kraj	NRI	Miejsce	Kraj	NRI
1.	Singapur	6,0	13.	Niemcy	5,5
2.	Finlandia	6,0	15.	Dania	5,5
3.	Szwecja	5,8	20.	Austria	5,4
4.	Holandia	5,8	22.	Estonia	5,3
5.	Norwegia	5,8	24.	Belgia	5,3
6.	Szwajcaria	5,7	26.	Francja	5,2
7.	USA	5,6	31.	Litwa	4,9
8.	Wielka Brytania	5,6	33.	Łotwa	4,7
9.	Luksemburg	5,6	37.	Słowenia	4,6
10.	Japonia	5,6	43.	Czechy	4,5
			50.	Polska	4,4

**Źródło:** Dutta S., Geiger T., Lanvin B. (2015) *The Global Information Technology Report 2015. ICTs for Inclusive Growth*, World Economic Forum, Geneva, s. 8.

Bardzo ważnym elementem w dążeniu do rozwoju innowacyjnego jest wiedza. Okazuje się ona kluczowym czynnikiem wytwórczym dla współczesnego społeczeństwa, jej wykorzystanie prowadzi do powstawania innowacyjnych projektów, o czym będzie mowa w dalszej części.

## **Wiedza jako czynnik powstawania innowacyjnych projektów**

Wiedza jest zawsze własnością tego, kto ją opanował. Nie można zbyć wykształcenia w zamian za pieniądze, czy też pozyskać zasoby wiedzy w wyniku dziedziczenia. Jest ona narzędziem nie tylko naukowców, nauczycieli, menedżerów, księgowych czy informatyków, ale coraz większej grupy pracujących, których Drucker [1999, ss. 63-64] nazywa „robotnikami wiedzy” – (ang. *knowledge workers*). Siłą tych pracowników polega na tym, że mają szczególne umiejętności niedostępne dla kogoś, kto nie odbył podobnych jak oni szkoleń.

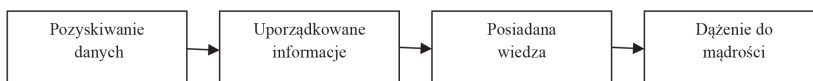
W związku z powyższym rozwinięte gospodarki określa się mianem gospodarek opartych na wiedzy (GOW), gdyż wykorzystują ludzkie *know-how* we wszystkich procesach wytwórczych. W nowych realiach ekonomicznych przyrost wartości dodanej będzie efektem pracy umysłowej, a nie wytwórczej, dlatego, jak twierdzą badacze: „efektywny rozwój siły umysłowej narodu zadecyduje o przyszłej pomyślności państwa” [Dryden, Vos 2000, s. 294]

Na wiedzę składają się dane oraz informacje. Dane definiuje się jako niepołączone ze sobą fakty. W znaczeniu ogólnym należy przez nie rozumieć zestaw pojedynczych, obiektywnych faktów o jakimś wydarzeniu. Natomiast w kontekście organizacyjnym dane są sformalizowanymi zapisami dokonywanych transakcji lub znakami i obserwacjami zapisanymi na jakimś nośniku. Informacje natomiast to dane poddane kategoryzacji i klasyfikacji lub w inny sposób uporządkowane. Informacja ma nadawcę i odbiorcę, a jej podstawową rolą jest zmiana sposobu, w jaki odbiorca postrzega pewne zjawiska. Informacja ma przez to wpływ na jego osąd i zachowanie, co odróżnia ją od danych [Gospodarka oparta na wiedzy 2002, ss. 13-14].

Dopiero w przypadku zdobycia obszernej wiedzy teoretycznej na dany temat i poparcia jej bogatym doświadczeniem można mówić o dochodzeniu do mądrości. Dane i informacje cechuje bowiem niski stopień zrozumienia zagadnień, natomiast wiedza i mądrość odzwierciedlają wysoki stopień opanowania pewnego obszaru intelektualnego. Osiągnięcie tego ostatniego możliwe jest wyłącznie przy udziale ludzi, inaczej niż w przypadku danych i informacji, które mogą być lokowane na różnych nośnikach.

Jednakże biorąc pod uwagę obecne tempo rozwoju, nie można powiedzieć, że organizacja osiągnęła mądrość. Dzisiejsze firmy permanentnie dążą do mądrości, pozyskując wiedzę, wykorzystując ją na co dzień, zdobywając doświadczenie w kontaktach z otoczeniem, projektując i urzeczywistniając innowacyjne projekty (rys. 2).

**Rysunek 2. Dążenie do mądrości w organizacji**



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski (2002)*, Ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, Warszawa-Kraków, ss. 13-14.

Dwa pierwsze elementy, tzn. pozyskanie danych i uporządkowanie ich w taki sposób, by można skutecznie wykorzystywać niezbędne informacje, umożliwia

stosowanie technologii informatycznych. Jednakże generowanie wiedzy i ukierunkowanie organizacji na mądrość (etap 3 i 4) jest domeną ludzi. To głównie dzięki pracownikom w przedsiębiorstwach, działach rozwoju powstają koncepcje przyjmujące postać innowacyjnych projektów, które są następnie uruchamiane.

Jak zauważa J. Brdulak, wykorzystanie zaawansowanych technologii zastępuje ludzi tylko w określonych czynnościach. Nie ma możliwości, aby np. technologie informatyczne były w stanie podejmować samodzielne decyzje [Brdulak 2012, s. 39].

## Zarządzanie wiedzą w branży meblarskiej

W produkcji mebli nasz kraj odgrywa znaczącą rolę na świecie. W przypadku tej branży nie można mówić o marginalizacji polskich przedsiębiorstw. Polska jest piątą światową potęgą sektora, ustępującą w eksporcie mebli jedynie Chinom, Niemcom, Włochom oraz USA. Wartość eksportu polskich mebli w 2014 roku wyniosła 8 mld euro, a całkowita wartość produkcji wyniosła w 2014 ponad 36 mld zł [Mały Rocznik Statystyczny Polski 2015, s. 297].

Okolo 80 proc. sprzedaży mebli skierowane jest do krajów Unii Europejskiej. Największym odbiorcą są Niemcy (ok. 40 proc.), Francja (ok 10 proc), Czechy, Belgia oraz Wielka Brytania. Branża meblarska generuje jedno z najwyższych sald wymiany handlowej pośród branż przetwórstwa przemysłowego w Polsce. Wyniosło ono w 2014 r. 28 mld zł. Ponadto produkcja mebli stanowi 3 proc. produkcji przemysłowej Polski [Polska meblarską potęgą].

Rozwój branży meblarskiej w Polsce to zasługa zarówno firm dużych, jak i małych oraz średnich. W ciągu ostatnich lat po transformacji wielu przedsiębiorców osiągnęło sukces, rozwijając założone firmy do rozmiarów prężnych przedsiębiorstw należących dziś do krajowej czołówki (np. Nowy Styl, Szykana Meble, Wajnert, Bodzio czy Gawin). Struktura wielkości firm odpowiada modelowi spotykanemu w innych krajach uprzemysłowionych, tzn. dominują ilościowo mikrofirmy, zaś firmy duże i średnie stanowią nie więcej niż kilka procent całej liczby przedsiębiorstw. Jednakże potencjał produkcyjny układa się odwrotnie. Okolo 50% wytworzonych wartości pochodzi z firm dużych, 20% z firm średnich, 15% z firm małych i okolo 15% z firm mikro. Obecność firm małych i mikro jest jednak niezbędna dla rynku ze względu na elastyczne korzystanie z zasobów ludzkich i kreowanie miejsc pracy. Firmy z sektora MSP charakteryzują się elastycznością i najszybciej potrafią dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych [Polska branża meblarska].

Rynek mebli jest w naszym kraju wysoko konkurencyjny, gdyż operuje na nim aktywnie około 100 firm zaliczanych do grupy dużych przedsiębiorstw, blisko 400 przedsiębiorstw średnich i ponad 1700 firm małych o zatrudnieniu od 10 do 49 pracowników. Jak już wspomniano, najwięcej jest mikroprzedsiębiorstw, których liczba szacowana jest na około 5000 podmiotów. Liczbę przedsiębiorstw kooperujących z różnych branż powiązanych z produkcją mebli szacuje się na 20 tysięcy. Około 2000 podmiotów specjalizuje się ponadto w obszarze handlu hurtowego i detalicznego mebli [*Polska branża meblarska*].

Jak wskazuje B. Kępka, działalność innowacyjna przedsiębiorstw sektora meblarskiego w zakresie generowania nowej wiedzy jest niezwykle niska, przemysł ten korzysta w znikomym stopniu z osiągnięć krajowej myśli technicznej. Budowa przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość i innowacyjność możliwa jest jedynie przy położeniu należytego nacisku na rozwój najważniejszego zasobu przedsiębiorstw branży meblarskiej, czyli ludzi. Chodzi tu nie tylko o doskonalenie kwalifikacji pracowników związanych bezpośrednio z ich zawodem oraz opracowanie odpowiednich systemów motywacyjnych, które zwiększą ich identyfikację z firmą i wartościami w niej obowiązującymi: dbałością o zachowanie najwyższej jakości, kreatywnością i otwartością na oczekiwania klientów. Ważne są także szkolenia z zakresu innowacyjności (produktowej, organizacyjnej, marketingowej). Specyfiką branży meblarskiej jest to, że w bardzo małym stopniu firmy przemysłu meblarskiego współpracują z innymi podmiotami w celu wprowadzenia innowacji, w tym sporadycznie z sektorem badawczo-rozwojowym [Kępka 2010, ss. 30-31].

W wyniku licznych bezpośrednich inwestycji zagranicznych producenci mebli w Polsce przez wiele lat korzystali z gotowych rozwiązań wzorniczych i technologicznych oraz procedur dotyczących organizacji produkcji i sprzedaży dostarczanych przez inwestorów. Wiele z tych rozwiązań jest obecnie przestarzałych i producenci aspirujący do grona liderów i dostawców mebli powinni poszukiwać możliwości współpracy w zakresie badań, rozwoju oraz doskonalenia kontaktów z klientami. Problemem jest często ograniczona świadomość przedsiębiorców w branży na temat pomocy, na jaką mogą liczyć ze strony środowiska naukowego oraz korzyści płynących z prowadzenia działań badawczo-rozwojowych. Jedynie największe firmy mogą sobie pozwolić na wydzielone działy badań i rozwoju, w przypadku MSP najczęściej to technolog jest jednocześnie projektantem i osobą odpowiedzialną za pokonywanie wszelkich ograniczeń. Rzadko jest w stanie opracować nowoczesne rozwiązania (pomijając nowe modele mebli). Duże firmy często ponoszą wysokie koszty współpracy z zagranicznymi ekspertami w zakresie projektowania, ergonomii i bezpieczeństwa mebli, a także organizacji procesu produkcji i sprzedaży [*Polska branża meblarska*].



W celu zdobycia większego potencjału innowacyjnego firmy branży meblarskiej powinny pozyskiwać wiedzę z następujących źródeł:

- 1) Przed wszystkim od klientów przedsiębiorstw, którzy bardzo często wskazują, co powinno się zmienić, w jakim kierunku powinien ewoluować produkt, firma itp. Poza tym od różnych firm z otoczenia, takich jak np. dostawcy czy przedsiębiorstwa doradcze. Niejednokrotnie wskazują oni szereg nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy lub możliwości rozwoju produktów. Takie sugestie powinny również znaleźć się w banku pomysłów, gdyż może to zainspirować pracowników do ulepszenia produktu lub organizacji pracy w przedsiębiorstwie.
- 2) Podejmując współpracę z placówkami naukowo-badawczymi (PAN, uczelnie wyższe). Często współpraca jest zawiązywana z konieczności (w ostateczności), gdy firmy nie mogą uporać się z jakimś problemem. Warto, aby była ona prowadzona permanentnie, a jej wyniki były wykorzystywane przez przedsiębiorstwa.
- 3) Korzystając z informacji dotyczących wdrożonych projektów we własnym przedsiębiorstwie, a także w miarę możliwości w innych firmach – chodzi o to, aby pracownicy zainteresowani rozwiązaniem jakiegoś problemu, mogli zorientować się, jakie działania w tym zakresie zostały podjęte przez innych i jakie dały one rezultaty. Jest to konieczne, aby uniknąć powtórzenia niekiedy żmudnych i trudnych działań, a co za tym idzie przyspieszenia opracowania nowego rozwiązania.
- 4) Korzystając z fachowych czasopism i literatury – pozwala to zorientować się w najnowszych trendach i rozwiązaniach stosowanych na świecie. Dostęp taki mógłby być realizowany poprzez biblioteki firmowe.
- 5) Dzięki dostępowi do opisów patentowych, które umożliwiają zapoznanie się z obecnym stanem techniki, a niejednokrotnie stwarzają także możliwość zastosowania jakiegoś rozwiązania, które nie jest już chronione. Informacja patentowa stanowi wyspecjalizowaną dziedzinę informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej. Obejmuje ona zbiór wiadomości o zgłoszonych do ochrony przemysłowych dobrach niematerialnych (np. wynalazkach, wzorach przemysłowych, użytkowych), zawiera także wiadomości o dokumentach ochronnych dotyczących tych przedmiotów i prawach ich właścicieli. Dostęp taki można uzyskać chociażby poprzez internetowe bazy Urzędu Patentowego RP czy Europejskiego Urzędu Patentowego (co nie wymaga dużych nakładów).
- 6) Porównując się z najlepszymi – zakłada to benchmarking, który polega na konfrontowaniu własnej organizacji z innymi, działającymi w różnych krajach i obsługującymi różne rynki, oraz wyciąganiu wniosków i przeobrażaniu własnej firmy.

Przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie wymienionych działań z zakresu zarządzania wiedzą i powstawania innowacyjnych projektów mają możliwość uzyskania wyższej pozycji konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa branży meblarskiej, aby sprostać konkurencji na rynku międzynarodowym, powinny postawić na szeroko rozumianą innowacyjność. W tabeli 3 zaprezentowano plany innowacyjne przedsiębiorstw branży meblarskiej (możliwość wyboru kilku wariantów). Producenci mebli zamierzają głównie kreować nowe produkty (39,5%), nowe marki produktowe (21,3%), modernizować produkty wcześniej wytworzone (18,9%) oraz nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów (14,3%) [*Polska branża meblarska*].

**Tabela 3. Plany innowacyjne przedsiębiorstw branży meblarskiej**

Nowe produkty	39,5%
Nowe marki produktowe	21,3%
Zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane	18,9%
Nowe kanały dystrybucji	15,0%
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	14,3%
Wejście w nowe segmenty rynku	14,0%
Nowe procesy produkcyjne (technologie)	12,0%
Zmodernizowane procesy produkcyjne (technologie) wcześniej stosowane	12,0%
Pozyskanie dostępu do nowych surowców, podzespołów, elementów	12,0%
Nowe usługi posprzedażne (gwarancja, instalacja, serwis itp.)	10,6%

**Źródło:** *Polska branża meblarska*.

Warto zwrócić uwagę, że 15% przedsiębiorstw zamierza poszukiwać nowych kanałów dystrybucji, co może świadczyć o zadowoleniu z dotychczasowych rynków zbytu. Niepokojące jest natomiast to, że zaledwie 12% firm branży meblarskiej zamierza pozyskać nowe procesy produkcyjne (technologie), 12% zamierza także zająć się modernizacją procesów produkcyjnych. Wykorzystanie nowoczesnych technologii daje duże możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, pozwalając na produkcję mebli lepszej jakości, ponoszenie niższych kosztów czy wyższą wydajność.

Chcąc podejmować działania innowacyjne, zarówno w zakresie kreowania nowych produktów, jak i modernizowania procesów produkcyjnych, należy skutecznie zarządzać wiedzą. Ważne jest, aby tworzyć odpowiednie warunki rozwoju pracowników, którzy są zasobem strategicznym przedsiębiorstw. Doksztaleni pracownicy mają bardzo duży potencjał i są w stanie generować wiele usprawnień i pomysłów. W ra-

mach niniejszej pracy przeprowadzono pilotażowe badania dotyczące zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach produkujących meble, o czym mowa w dalszej części.

## Zarządzanie wiedzą w branży meblarskiej w woj. zachodniopomorskim

Badanie za pomocą metody CATI zostało przeprowadzone wśród 67 przedsiębiorstw produkujących meble w województwie zachodniopomorskim. Skontaktowano się z 67 pracownikami (16 kobiet i 51 mężczyzn) piastującymi stanowiska kierownicze w ww. firmach.

Celem przeprowadzonego badania było zweryfikowanie, w jakim zakresie w przedsiębiorstwach branży meblarskiej na terenie województwa zachodniopomorskiego wykorzystywane są narzędzia z zakresu zarządzania wiedzą.

Pierwsze pytanie dotyczyło zapewnienia dostępu pracownikom do literatury fachowej i informacji na temat najnowszych rozwiązań w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, dzięki czemu zatrudnieni mogliby się rozwijać (tabela 4).

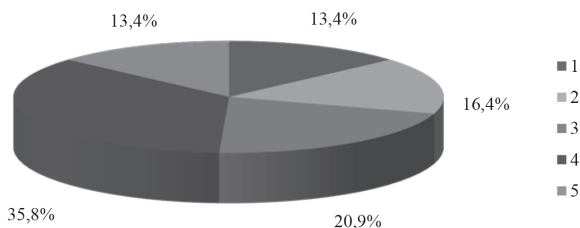
**Tabela 4. Odpowiedzi na pytanie dotyczące dostępu do literatury fachowej i informacji na temat najnowszych rozwiązań**

Lp.	Czy jest dostęp do literatury fachowej i informacji mogących wpłynąć na poszerzenie wiedzy pracowników	Liczba odp.
1	Tak, jest ona aktualna i szeroka.	9
2	Tak, jest ona aktualna, jednakże dostęp do niej jest utrudniony.	11
3	Tak, lecz nie jest ona zbyt aktualna.	14
4	Nie ma możliwości zapoznania się z najnowszą literaturą, a mogłoby to być cenne.	24
5	Nie ma możliwości zapoznania się z najnowszą literaturą i nie jest to potrzebne.	9
Razem		67

**Źródło:** badania własne.

Z badań wynika, że tylko 13,4% poddanych badaniom wskazało, że zapewniony jest dostęp do najnowszej literatury (rysunek 3), a 16,4% badanych twierdziło, że literatura jest aktualna, lecz dostęp do niej utrudniony. Blisko 21% respondentów wskazało, że jest dostęp do informacji i literatury, jednakże nie są one aktualne. Z kolei blisko połowa poddanych badaniom (wariant 4 i 5 odpowiedzi) wskazała, że nie ma dostępu do literatury, a ponad 13% stwierdziło, że nie jest to w ogóle potrzebne.

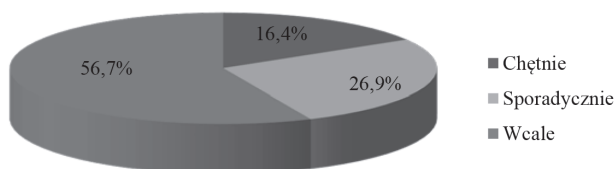
**Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące dostępu do fachowej literatury i informacji na temat najnowszych rozwiązań**



**Źródło: badania własne.**

Inne pytanie dotyczyło skłonności przełożonych do partycypowania w finansowaniu rozwoju pracowników poza firmą (co może w istotny sposób wpłynąć na podniesienie poziomu wiedzy zatrudnionych). W tym wypadku ponad 56% respondentów wskazało, że nie ma przypadków wsparcia finansowego skierowanego na rozwój pracowników, blisko 27% potwierdziło, że są to przypadki stosunkowo rzadkie, a zaledwie 16,4% respondentów wskazało, że pracodawcy chętnie wspierają ich, finansując rozwój poza firmą (rysunek 4).

**Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące skłonności przedsiębiorców do finansowania rozwoju pracowników poza firmą**



**Źródło: badania własne.**

Kolejne pytanie dotyczyło prowadzenia szkoleń w przedsiębiorstwach. W tym przypadku blisko 24% respondentów wskazało, że często są prowadzone różne kursy doszkalające załogę. Ponad 46% udzieliło odpowiedzi, że sporadycznie mają miejsce szkolenia. Prawie 30% respondentów nie brało udziału w tego typu działaniach podnoszących wiedzę pracowników.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, że wśród firm branży meblarskiej w woj. zachodniopomorskim nie przywiązuje się zbyt dużej wagi do zarządzania wiedzą. Negatywnie wpływa to na rozwój firm.

Aby podnieść przedsiębiorstwo na wyższy poziom rozwoju i uzyskać przewagę konkurencyjną, powinno się stworzyć kompleksowy system zarządzania wiedzą i dbać o rozwój pracowników. Warto podjąć przynajmniej niektóre kroki przybliżające firmę do tzw. *learning organisation*.

## Zakończenie

Z badań wynika, że w dużych i średnich przedsiębiorstwach zarządzanie wiedzą przyjmuje bardziej wyrazisty kształt. Nie oznacza to, że nie zarządza się wiedzą w małych przedsiębiorstwach, jednakże wiele działań z tego zakresu sprawia wrażenie podejmowanych nieświadomie. Proces zarządzania wiedzą jest bardziej sformalizowany w większych organizacjach i w nich właśnie w przyszłości będą kontynuowane badania na ten temat. Badania przeprowadzone w ramach niniejszej publikacji traktowane są jako pilotażowe.

Wyniki wskazują na niewystarczający dostęp pracowników do zasobów wiedzy. Dostęp ten może w istotny sposób wpłynąć na liczbę generowanych rozwiązań przez zatrudnionych. Nowatorskie projekty mają szansę powstania wyłącznie wtedy, gdy potencjalni twórcy będą mieli dostęp do dokładnych opisów przedstawiających stan wiedzy i osiągnięć w danej dziedzinie.

Niewiele jest także szkoleń w przedsiębiorstwach i niewystarczające jest wsparcie dla pracowników w zakresie finansowania ich rozwoju poza firmą. Jest to ważny element zarządzania wiedzą, kluczowy w dochodzeniu do wyższego poziomu rozwoju organizacji. Wykształceni pracownicy mają większe szanse tworzenia innowacyjnych projektów.

Mimo że polska branża meblarska jest obecnie w dobrej kondycji, należy położyć większy nacisk na zarządzanie wiedzą i dążenie do wyższego poziomu innowacyjnego. Daje to szansę utrzymania wiodącej pozycji polskiego przemysłu meblarskiego oraz zwiększania przewagi konkurencyjnej na wymagającym międzynarodowym rynku.

## Bibliografia

Brdulak J. (2012), *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Koncepcje, Filary, Dobre praktyki*, SGH, Warszawa.

Drucker P. (1999), *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.

Dryden G., Vos J. (2000), *Rewolucja w uczeniu*, Wydawnictwo Moderski i Ska, Poznań.

Dutta S., Geiger T., Lanvin B. (2015), *The Global Information Technology Report 2015. ICTs for Inclusive Growth*, World Economic Forum, Geneva.

*Działalność innowacyjna w Polsce* (2014), GUS, Warszawa.

*Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski* (2002), Ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, Warszawa-Kraków.

*Innovation Union Scoreboard 2015* (2015), European Union.

Kępka B. (2010), *Strategia rozwoju branży drzewno-meblarskiej – plan działania. Dla województwa zachodniopomorskiego*, Eko Marketing, Szczecin.

*Mały Rocznik Statystyczny Polski* (2015), GUS, Warszawa.

Michalski E. (2009), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

*Polska branża meblarska*, <http://www.polskameble.pl> [dostęp: 25.09.2015].

*Polska meblarską potęgą*, <http://www.mg.gov.pl> [dostęp: 25.09.2015].

**Danuta Janczewska** | djanczewska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

## Zastosowanie controllingu w zarządzaniu projektami jako element kreowania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie MSP

### Using of Controlling Methods in Management by Project as an Element of Creation of Knowledge Resources in SMEs

**Abstract:** The definition of the project activity describes it as the preparation of a quite unique product or service and not standard operation in an enterprise. Manager's decisions are not connected with the experience of the company. In literature, researches of special projects of big companies are presented, and there is lack of projects in SMEs. The aim of the article is the presentation of advantages from implementation of controlling methods in management of SMEs. There are presented own researches in SMEs with foreign capital in confectionery branch.

**Key words:** management of project, knowledge management, SMEs, controlling

## Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (dalej w skrócie: MSP) wymaga zastosowania współczesnych metod, które są wdrażane przez konkurentów, a także podejmowania wielu działań umożliwiających utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku oraz jego rozwój. Implementacja nowoczesnych

metod zarządzania stawia przed firmą MSP określone wymagania dotyczące w głównej mierze tworzenia zasobów wiedzy wystarczających do zbudowania systemu zarządzania danym przedsiębiorstwem. Cechą charakteryzującą firmy z sektora MSP jest brak wystarczających zasobów pozwalających przetrwać okresy kryzysów wynikających z braku zamówień czy utraty nabywców. Znajomość metod zarządzania przedsiębiorstwem, posiadana wiedza i umiejętności menedżerskie w tym zakresie stają się szczególnie ważne i potrzebne. Jedną z metod możliwych do wdrożenia w przedsiębiorstwie MSP jest zarządzanie przez projekty. Prezentowane w literaturze koncepcje zarządzania przez projekty pozwalają na planowanie procesu zarządczego z wykorzystaniem określonych zasad, co jednak nie wyklucza zastosowania przez przedsiębiorstwo własnych metod. Indywidualny charakter zarządzania projektami wynika ze specyfiki branżowej obszaru, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz z charakteru i celu projektu. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania controllingu w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach z sektora MSP. Sformułowane zostały dwie hipotezy robocze:

I. Poznanie współczesnych metod zarządzania pozwala na dokładniejsze rozpoznanie zasobów wewnętrznych oraz możliwości rynkowych przedsiębiorstwa, a tym samym przyczynia się do zwiększenia jego zasobów wiedzy.

II. Metoda zarządzania przez projekty oraz wprowadzanie podejścia controllingowego może przyczynić się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw cukierniczych z sektora MSP.

W celu weryfikacji przyjętych hipotez przedstawiono wyniki badań własnych oraz zaprezentowano procedurę implementacji metod controllingowych w przedsiębiorstwie cukierniczym.

## **Zastosowanie controllingu w zarządzaniu projektem**

Pośród metod służących wdrażaniu zmian poprzez zarządzanie projektami w organizacjach można spotkać między innymi takie propozycje, jak: reengineering, benchmarking, zarządzanie wiedzą, outsourcing, lean management. Podejście projektowe oferuje szereg narzędzi i metod pozwalających na precyzyjnie określone i systematyczne wdrożenie zmiany. Projekty z założenia są przedsięwzięciami nowymi i niepowtarzalnymi. Każdy projekt jest inny i mimo przygotowania szczegółowego planu nie da się uniknąć trudności i odchyień. Pojęcie „projekt” w języku polskim może mieć różne znaczenia, w zależności od przyjętego punktu widzenia oraz kontekstu. Projekt w ujęciu ogólnym może być interpretowany jako plan działania, zakładana



inicjatywa bądź pomysł. Istnieje wiele określeń i definicji projektu gospodarczego, które występują w przedsiębiorstwie i stanowią przedmiot zainteresowania menedżerów [Rogowski 2004, s. 15]. Termin „projekt” w kontekście prawniczym oznacza wstępny dokument przedstawiający propozycję zmian, nowe regulacje prawne, zmianę dotychczasowych przepisów itp. W tym przypadku akcentowana jest zmiana dotychczasowych rozwiązań oraz propozycja wprowadzenia nowych, która może zostać zaakceptowana lub odrzucona przez organ właściwy do rozpatrywania i przyjęcia przedkładanego rozwiązania [Walczak 2010, s. 1].

Controlling jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania organizacjami gospodarczymi, której celem – tak jak pozostałych – jest ułatwienie zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu turbulentnym. Głównym impulsem do poszukiwania całkowicie nowego podejścia do pojawiających się problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem należy zaliczyć zjawiska oraz zmiany w działalności gospodarczej, charakterystyczne dla XX w. [Nowak 2004, s. 11]:

- nasilającą się koncentrację działalności i szybki wzrost przedsiębiorstw, których efektem były problemy w koordynacji działalności przedsiębiorstw i komunikacji między nimi;
- wysoki stopień niepewności oraz dynamika zmian w otoczeniu, w tym zwłaszcza zmienność warunków prowadzenia działalności, co sprawiło, że informacja stała się towarem niezwykle poszukiwanym;
- nadejście kryzysu gospodarczego pod koniec drugiej dekady XX w. – a właściwie fali kryzysów, które skierowały uwagę menedżerów na problematykę zarządzania, w tym szczególnie na skuteczność metod zarządzania.

Controlling stał się jednym z częściej stosowanych instrumentów zarządzania, zwłaszcza w przedsiębiorstwach dużych, koncernach i firmach międzynarodowych, których cele ustalane są wspólnie przez dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu [Vollmuth 2010, s. 15]. Controlling znalazł zastosowanie w wielu firmach w krajach rozwiniętych jako skuteczna metoda walki z kryzysem, ryzykiem, konkurencją i wzrastającą zmiennością otoczenia. Brak jest natomiast potwierdzenia posługiwania się metodami controllingowymi w przedsiębiorstwach z sektora MSP, w których struktury organizacyjne nie są rozbudowane, a sam proces decyzyjny przebiega dynamicznie. W Polsce wprowadzanie controllingu datuje się na lata 90. XX w. Jest on wdrażany głównie w przedsiębiorstwach dużych, posiadających wystarczające zasoby informatyczne ułatwiające syntetyzowanie danych z wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa. Syntezy te służą następnie do budowania obrazu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, co z kolei umożliwia podejmowanie decyzji dyrektorom i zarządom dużych

przedsiębiorstw. Powstaje zatem pytanie, czy można również wpisać controlling – obok innych metod wspomagających zarządzanie – na listę narzędzi wspierających menedżera w firmie MSP. System controllingu powinien spełniać funkcję zarządzania i być przydatny w podejmowaniu optymalnych decyzji, wydaje się więc, że przedsiębiorstwa MSP mogłyby go wykorzystywać w swojej działalności.

Głównym celem procesu controllingu w przedsiębiorstwie jest wynik przedsiębiorstwa – określony zazwyczaj w jednostkach wymiernych. Można zatem traktować controlling jako zintegrowany podsystem kierowania przedsiębiorstwem, planowania, kontroli i szybkiego przekazywania informacji. Plan strategiczny formułowany w ramach controllingu koordynuje sposoby zmierzania do celu zasadniczego, wspiera jego adaptację w obrębie całego przedsiębiorstwa i tworzy zręby koordynacji całego systemu zarządzania [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 17]. Założenie określonej dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa w wyznaczonych obszarach oraz określenie zasad sterowania działalnością zapewnić ma kompleksowa kontrola poszczególnych etapów, operacji. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jako systemu definiowane są role i zadania poszczególnych komórek organizacyjnych realizujących cele operacyjne. Zastosowanie znajdują wszelkie dostępne metody analiz i ocen z wielu dziedzin: finansów, rachunkowości, zarządzania, marketingu, logistyki, etc. Zarządzanie projektem zawiera działania dotyczące przygotowania i realizacji decyzji związanych z jego realizacją. Czynności te będą dotyczyły takich obszarów, jak: organizowanie, koordynowanie, monitorowanie i kontrola. Już na etapie formułowania zarysu problematyki projektu oraz zadań, jakie się pojawią, celowe wydaje się podejście controllingowe. Uwzględnienie systematyki i założeń Strategicznej Karty Wyników określa szeroki horyzont, w którym będzie realizowany projekt. Oznacza to przyjęcie wielu punktów widzenia w nakreślaniu celów projektu, takich jak: aspekt finansowy, punkt widzenia klientów, koncepcja doskonalenia procesów w firmie oraz planowanie rozwoju firmy [Frost 2014].

## **Strategiczna Karta Wyników jako instrument controllingu w zarządzaniu**

Strategiczna karta wyników, zwana też zrównoważoną kartą wyników, może być traktowana jako instrument wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zarządzanie projektami. W porównaniu z innymi metodami wspomagającymi zarządzanie jest instrumentem gwarantującym elastyczność oraz możliwość wpro-

wadzenia modyfikacji i doskonalenia. Zastosowanie metod controllingowych w zarządzaniu projektem w przedsiębiorstwie MSP wymaga uprzedniego sformułowania podstawowych założeń projektu oraz właściwego definiowania realizacji projektu. Zarówno pierwsze zagadnienie, jak i konstruowanie harmonogramu realizacji projektu jest efektem pracy zespołu.

Badania przeprowadzone przez Roberta Kaplana i Davida Nortona wykazały, że menadżerowie tego samego przedsiębiorstwa odmiennie postrzegają zapisy dotyczące strategii swojego przedsiębiorstwa. Konstruowanie strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie MSP wymagać będzie rozpoznania procesów występujących w przedsiębiorstwie. Na tej podstawie mogą być formułowane cele i założenia projektu, uporządkowane w wymaganych ramach czasowych. Na przykładzie przedsiębiorstwa MSP w branży cukierniczej można wskazać obszary działalności projektowej, które mogą stanowić obiekt analiz i działań controllingowych. W obszernej literaturze przedmiotu na temat zarządzania projektami brakuje podejścia wielowymiarowego, uwzględniającego jednocześnie cel i strukturę projektu oraz jego kontekst organizacyjny. Cele i zadania projektu formułowane są w postaci konkretnych zadań jednej lub wielu organizacji i ujęte w postaci operacyjnej. Pawlak łączy pojęcie realizacji projektu z obszarem jednej organizacji lub wielu – na zasadach partnerstwa [Pawlak 2008, s. 28, 29]. Wskazuje on, że określenie celu projektu powinno zawierać konkretne dane, takie jak cechy nowego produktu, urządzenia bądź formy organizacyjnej.

Zastosowanie ujęcia controllingowego w tym zakresie stwarza możliwość wieloaspektowego traktowania zarówno istoty, jak i celu projektu, a także korzyści z jego realizacji. Pośród korzyści wymienianych w literaturze przedmiotu znalazły się następujące:

- wzrost innowacyjności,
- zdobycie nowych umiejętności,
- wzrost zasobów wiedzy,
- realizacja strategii przedsiębiorstwa,
- osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej.

Podejście controllingowe, uwzględniające strukturę strategicznej karty wyników, daje możliwość analizy kosztów projektu i zarządzania nimi równocześnie z uwzględnianiem kontekstu innowacyjności i kompleksowości rozwiązań. Perspektywa finansowa w strategicznej karcie wyników tworzy tło finansowe zarządzania projektem. W klasycznym podejściu zarządzanie kosztem projektu polega na planowaniu zasobów, ustaleniu kosztów oraz budżetowaniu i kontroli [Dudzińska-Baryla 2008, s. 7]. Pawlak definiuje następujący atrybut projektu, jakim jest wyznacznik

innowacyjności, którego celem jest poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej [Pawlak 2008, s. 17]. Formułuje on dodatkowo pojęcie „otoczenia projektu”, charakteryzowane przez następujące czynniki:

- wysoki stopień złożoności,
- kompleksowość rozwiązań,
- orientację na klienta.

Podane powyżej ujęcie zarządzania projektem obejmuje zagadnienia związane z oceną ryzyka projektu zarówno przed rozpoczęciem realizacji, jak i w jej trakcie. Ocena ryzyka projektu polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć niekorzystnie na osiągnięcie jednego lub wielu celów projektu [Janczewska 2011, s. 49]. Składowymi tak pojętego ryzyka będą: zagrożenie – jego rodzaj, charakter i wpływ na przedsięwzięcie, czas, prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, możliwe lub prawdopodobne skutki realizowanego projektu. Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników zapewnia kompleksowe ujęcie wszystkich omawianych powyżej elementów, a zarazem ich jednoczesną ocenę na gruncie zasobów przedsiębiorstwa oraz prowadzonych w nim procesów.

## Strategiczna karta wyników w sporządzaniu planu zarządzania projektem

Plan zarządzania projektem powinna cechować kompleksowa spójność oraz systemowe podejście. Jednocześnie musi być sporządzony w miarę konkretnie, powinien wiązać różne inicjatywy oraz działania prowadzone w ramach procesów wewnątrz firmy ze wskazaniem etapów realizacji celów projektu. Realizacja celów projektu wymaga ciągłego monitorowania, stąd też zarówno cele zawarte w założeniach projektu, jak i przewidywane efekty wymagają ujęcia ich za pomocą wielu mierników – i następnie prezentowania w postaci wskaźników syntetycznych, co ułatwia monitorowanie i kontrolę realizacji projektu<sup>1</sup>. Wszystkie te możliwości daje zastosowanie strategicznej karty wyników (SKW)<sup>2</sup>. Fundamentem SKW jest rozpatrywanie realizacji celów projektu w czterech następujących płaszczyznach:

---

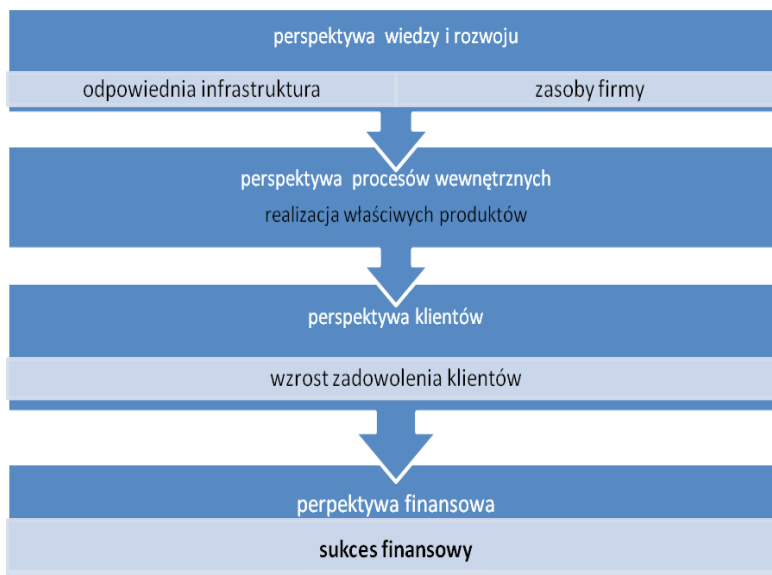
1. Szerzej na temat znaczenia prawidłowego definiowania mierników a następnie ich monitorowania – w książce Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2007), *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa.

2. SKW zaproponowana została przez Kaplana i Nortona i szczegółowo opisana [w:] Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników Balanced Scorecard. Praktyka. The Strategy Focused Organization*, Wyd. CIM, Warszawa.

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.

Na rys. 1 przedstawiono schemat stosowania Strategicznej Karty Wyników w zarządzaniu projektem.

Rys. 1. Schemat postępowania w Strategicznej Karcie Wyników



Źródło: opracowanie własne.

Wymienione perspektywy odnoszą się jak najbardziej do zarządzania projektem, przy czym istnieje możliwość wprowadzania indywidualnych perspektyw, właściwych dla danego przedsiębiorstwa. Wobec wzrastającego znaczenia zarządzania projektem można uwzględnić dodatkowo perspektywę potencjału twórczego czy perspektywę wiedzy lub współpracy firm w sieci. Ogólna procedura w implementacji strategicznej karty wyników w zarządzaniu projektem jest następująca: jeśli będziemy mieli odpowiednią infrastrukturę oraz zasoby (perspektywy wiedzy i rozwoju), będziemy dobrze realizować procesy wewnątrz przedsiębiorstwa (perspektywa procesów wewnętrznych), wówczas pojawi się efekt w postaci zadowolenia klientów

(perspektywa klientów) i dzięki temu osiągniemy sukces finansowy (perspektywa finansowa). Perspektywa rozwoju odpowiada na pytanie, jak zachować zdolność do założonych zmian jako głównego celu projektu – poprawy efektywności – aby zrealizować wizję przyjętą w projekcie. Perspektywa procesów wewnętrznych wyjaśnia, jakie procesy należy doskonalić i jakie działania przyczynią się do terminowej realizacji projektu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła sukcesu rynkowego jako całościowego efektu projektu, którymi są:

- osiągnięcie upatrzonej pozycji rynkowej,
- wzrost satysfakcji klientów,
- wytworzenie materialnego efektu projektu, sformułowanego i zapisanego w planie projektu.

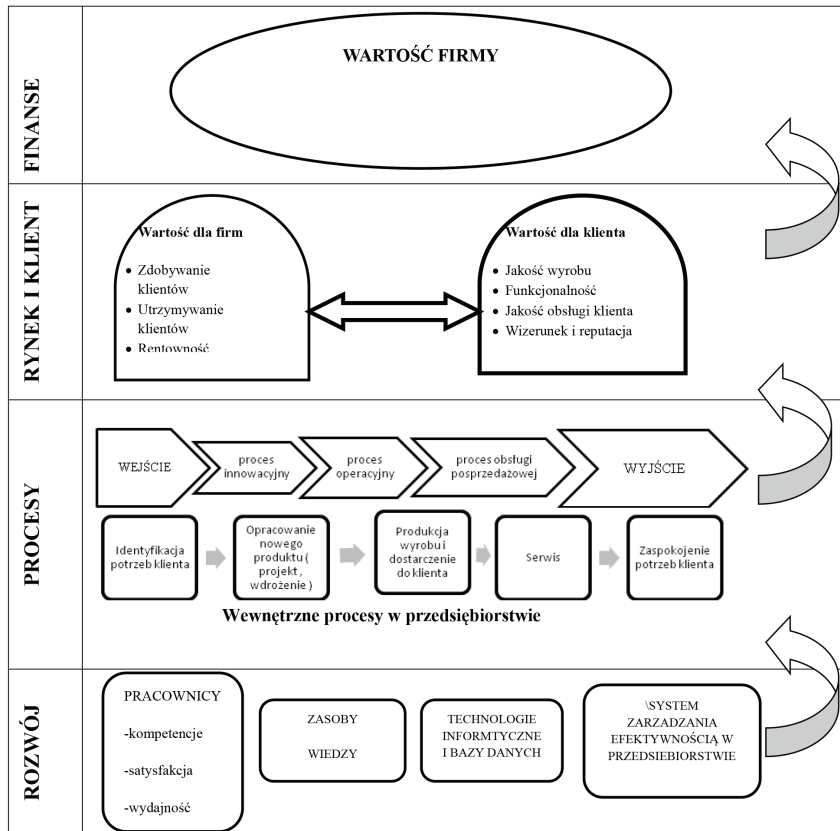
Perspektywa finansowa wyjaśnia, jakie wskaźniki finansowe towarzyszą realizacji poszczególnych etapów projektu, aby uznano, że nie zostały przekroczone przyjęte progi finansowe. Tym samym można określić, że firma odniosła sukces finansowy, realizując przyjęty projekt. Perspektywa finansowa uwzględnia długoterminową strategię finansową firmy, którą jest na ogół zwrot zaangażowanego kapitału dzięki realizacji projektu.

Firmy realizują najczęściej trzy cele strategiczne znajdujące wyraz i odwzorowanie w wynikach finansowych projektów:

- 1)** osiągnięcie wzrostu i pożądanej struktury przychodów – jako efekt wdrażanych innowacji produktowych w ramach realizowanych projektów;
- 2)** zredukowanie kosztów poprzez wzrost produktywności czynników produkcji – jako efekt projektów, których celem są innowacje technologiczne;
- 3)** zwiększenie wykorzystania wyników rozwoju – jako elementu projektów, których tematem są innowacje organizacyjne.

Cele strategiczne projektu zaprezentowane na rysunku 2 są odwzorowaniem kompetencji poszczególnych działów przedsiębiorstwa, jego wydziałów oraz komórek organizacyjnych, w których następuje realizacja. Przykładowym celem strategicznym może być obniżka kosztów zużycia materiałów, przy czym cel ten może być realizowany w pięciu wydziałach: projektowania wyrobów, planowania produkcji, planowania zakupów, logistyki dostaw, przygotowania produkcji, produkcji, magazynowania wyrobów gotowych etc. Dlatego też przydatny okazuje się schemat kaskadowania celów działalności innowacyjnej w połączeniu z realizacją działań strategicznych.

Rys. 2. Cele strategiczne działań w zarządzaniu projektem w kontekście czterech perspektyw SKW



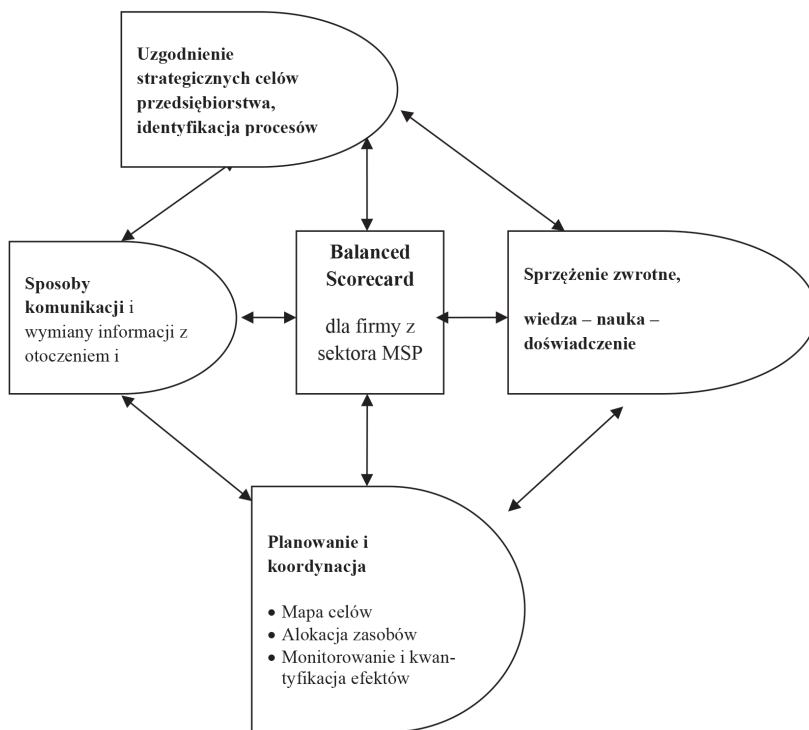
Źródło: opracowanie własne.

Operacyjnym podejściem w zarządzaniu projektem może stać się sporządzenie tablicy, która będzie służyć:

- do prezentacji celów,
- odpowiadających im miar,
- do definiowania wskaźników rzeczowych i docelowych,
- do określenia zamierzonych inicjatyw sugerujących zrealizowanie celu,
- do przypisania odpowiedzialności i zakresu czynności menedżerów.

Na rys. 3. pokazano przykładowy standard strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa z sektora MSP. Zaznaczone zostały istotne elementy w zastosowaniu controllingu w realizacji projektu, w tym zasoby wiedzy oraz ich powiększanie.

Rys. 3. Strategiczna karta wyników na przykładzie przedsiębiorstwa MSP.



Źródło: opracowanie własne.

Kwantyfikacja celów może być wyrażona w sposób wymierny (np. obniżenie kosztów magazynowania o 1000 zł miesięcznie) lub w liczbach względnych, odnoszących się do stanu obecnego (np. zwiększenie produkcji o 10% w okresie jednego roku).

## Badania własne – zastosowanie strategicznej karty wyników w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwie cukierniczym

Badania elementów zarządzania przedsiębiorstwem oraz stosowania współczesnych metod zarządzania prowadzone były przez autorkę w przedsiębiorstwach produkcyjnych w branży cukierniczej w latach 2000-2014. Celem badań było identyfikowanie czynników konkurencyjności przedsiębiorstw MSP w sektorze. Wśród badanych



firm znajdowały się przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym oraz firmy polskie. Badaniem objęto 45 firm na terenie kraju prowadzących działalność produkcyjną w branży cukierniczej. Przedsiębiorstwa realizowały produkcję wielu asortymentów i produktów cukierniczych, w tym produkcję czekolady, pieczywa cukierniczego, cukierków, wyrobów żelowych, pralin<sup>3</sup>. Wśród badanych firm 40% stanowiły przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MSP. Elementy controllingu wprowadzane były w dwóch przedsiębiorstwach, pozostałe natomiast opierały się na tradycyjnych instrumentach zarządzania. W niniejszym artykule omówiono zastosowanie strategicznej karty wyników w jednym z badanych przedsiębiorstw w oparciu o badanie typu *case study*. Badane przedsiębiorstwo prowadzi działalność produkcyjną (do głównych produktów należą czekolada i wyroby czekoladowe) na terenie woj. łódzkiego. Przedsiębiorstwo realizowało projekt wdrożenia nowego produktu cukierniczego wymagającego zakupu nowego urządzenia, zainstalowania systemów komputerowych do monitorowania parametrów procesu produkcyjnego oraz przeprowadzenia szkoleń dla pracowników. Przykładową Strategiczną Kartę Wyników dla projektu pokazano w tablicy 1. W tablicy przedstawiono cele każdej z perspektyw oraz mierniki przyjęte dla poszczególnych kategorii. Opracowano wartości początkowe oraz docelowe dla każdego z mierników. Działania niezbędne do realizacji poszczególnych celów cząstkowych określono w sposób ogólny, jednak menedżerowie odpowiedzialni za te działania sporządzili szczegółowe harmonogramy operacji i czynności. Zestaw szczegółowych celów cząstkowych, zadań i miar w ustalonych perspektywach Strategicznej Karty określono w postaci konkretnych zadań, wymiernych wskaźników oraz poprzez wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację kolejnych kroków w realizacji strategii innowacji. Efekty zrealizowane w jednej perspektywie są warunkiem prowadzenia działań w następnej.

---

3. Szersze omówienie badań w branży cukierniczej w: Janczewska 2008.

Tab. 1. Przykładowa Strategiczna Karta Wyników dla przedsiębiorstwa MSP w branży cukierniczej

Perspektywy	CELE	MIERNIKI	WARTOŚĆ		INICJATYWY	ODPOWIEDZIALNY
			początkowa	docelowa		
FINANSOWA	Wzrost dochodów firmy	Zwrot kapitału	10%	11%	Zwiększenie sprzedaży	Dyrektor handlowy
	Redukcja kosztów działalności produkcyjnej	Zysk brutto	7%	9%	Monitorowanie i analiza kosztów	Dyrektor ds. zakupów, dyrektor produkcji, Główny księgowy
	Wzrost rentowności firmy	Zysk netto	4%	5%	Monitorowanie przychodów i kosztów	Dyrektor finansowy
RYNKA I KLIENTA	Wzrost udziału w rynku krajowym	% udziału w rynku krajowym	9%	11%	Zwiększenie liczby przedstawicieli handlowych	Dyrektor ds. dystrybucji Dyrektor personalny
	Wzrost liczby stałych klientów	% wzrostu liczby klientów w roku	30%	40%	Stworzenie programów lojalnościowych	Dyrektor ds. marketingu
	Wzrost satysfakcji klientów	Wskaźnik zadowolenia klientów	70%	80%	Stworzenie systemu kontaktów z klientami	Dyrektor ds. marketingu
PROCESÓW	Wdrożenie technologii energooszczędnych	Obniżenie zużycia energii na jednostkę wyrobu	0,5% udziału w kosztach produkcji	0,3% udziału w kosztach	1. Zakupienie nowej linii produkcyjnej 2. Wymiana oświetlenia w firmie	Dyrektor \ ds. inwestycji Dyrektor techniczny
	Skrócenie czasu cyklu produkcyjnego	Czas trwania cyklu produkcji	7 h	6,5 h	Wdrożenie <i>Lean management</i> w firmie	Dyrektor ds. produkcji
	Wdrożenie automatyzacji produkcji	Eliminacja udziału prac ręcznych	50%	20%	Zakup dwóch linii automatycznych do pakowania wyrobów	Dyrektor techniczny, dyrektor ds. inwestycji

ROZWOJU	Doskonalenie narzędzi motywowania pracowników	Obniżenie liczby wyrobów wadliwych	3%	2%	Stworzenie systemu samokontroli na stanowiskach pracy	Pełnomocnik zarządu ds. systemów zarządzania jakością
	Usprawnienie systemów informatycznych	Zwiększenie wykorzystania systemów IT w wybranych procesach pomiarowych	10%	20%	Zakup urządzeń sterowanych komputerowo	Dyrektor ds. inwestycji Dyrektor techniczny
	Dostosowanie firmy do standardów UE	Wprowadzenie oznakowania C€ dla wyrobów	80% wyrobów	100 % wyrobów	Wprowadzenie systemów kontroli produkcji	Pełnomocnik zarządu ds. systemów zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

Strategiczna karta wyników jest narzędziem systematyzowania strategii innowacji, daje syntetyczny pogląd na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Jednocześnie łączy działalność innowacyjną z ogólnym kontekstem działalności firmy. W karcie wyników SKW badanego przedsiębiorstwa cukierniczego zdefiniowano cztery perspektywy umożliwiające spojrzenie na efektywność firmy MSP. W przypadku posługiwania się miernikami do bieżącej oceny efektów projektu menedżer zarządzający projektem może prezentować dane dotyczące pracy wykonanej przez poszczególnych uczestników projektu oraz kosztów i jakości. Mierniki są narzędziem kontroli menedżerskiej, stanowiącej niezbędny element realizacji projektu. W przypadku zauważenia odchylenia od założonych standardów efektywności można szybko podjąć decyzję o wprowadzeniu w projekcie modyfikacji lub zmian. Monitorowanie wskaźników efektywności najważniejszych kierunków projektu jednoznacznie określa ich dynamikę oraz wskazuje na działania, które wymagają wsparcia, by móc wcześniej reagować na problemy.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono możliwość zastosowania Strategicznej Karty Wyników w zarządzaniu projektami. Omówiono procedurę implementacji metod controllingowych w przedsiębiorstwie MSP z branży cukierniczej oraz zaprezentowano przykładową kartę wyników. Dla przedsiębiorstwa z branży cukierniczej sporządzono listę celów i mierników umożliwiających okresową ocenę realizacji projektu, a opr-

cowanie założeń projektu potwierdziło przyjęte hipotezy. Szczegółowe objaśnienie poszczególnych perspektyw w SKW pozwoliło na bardziej wnikliwe rozpoznanie zasobów przedsiębiorstwa cukierniczego oraz jego możliwości rynkowych. Badanie typu *case study* umożliwiło dokładniejsze zapoznanie się z problematyką zarządzania metodą projektów w przedsiębiorstwie MSP. Weryfikacja postawionych hipotez pozwoliła na sformułowanie następującego wniosku z badania – zarządzanie projektem jest jedną z nowoczesnych metod zarządzania, która doprowadziła do kreowania wartości dodanej w badanym przedsiębiorstwie.

Umiejętność wdrożenia tej metody wymaga jednoczesnego stosowania metod marketingowych oraz logistycznych. Proces zarządzania projektem rozpoczyna się od określenia celu rynkowego projektu. Cel projektu powinien być zgodny z ogólną strategią przedsiębiorstwa funkcjonującego na danym rynku oraz musi uwzględniać charakterystyczne elementy rynku, oczekiwania klientów, wielkość rynku, jego chłonność, potencjał rozwojowy czy też trendy i przewidywane kierunki rozwoju. Prawidłowy opis i ocena wykonalności projektu opiera się na marketingowym podejściu i analizie. Ocena efektywności projektu może być dokonana poprzez zastosowanie metod controllingowych zarządzania projektem. W opisywanym przykładzie przedsiębiorstwa MSP realizującego zadanie projektowe zastosowanie Strategicznej Karty Wyników przyniosło określone korzyści oraz umożliwiło realizację projektu. Upowszechnienie metod zarządzania projektem w przedsiębiorstwach sektora MSP może przyczynić się do podniesienia ich konkurencyjności, co wpisuje się w unijną Strategię Europa 2020.

## Bibliografia

Dudzińska-Baryła R. (2009) *Optymalizacja decyzji w modelu SAS/OR* [w:] T. Trzaskalski (red.), *Badania operacyjne w planowaniu projektów*. Seria: Informatyka w badaniach operacyjnych, Akademia Ekonomiczna, Katowice.

Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Warszawa.

A. Frost (2014), *A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors*, [www.knowledge-management-tools.net](http://www.knowledge-management-tools.net), January 25, 2014, [online] <http://www.knowledge-management-tools.net/A%20Synthesis%20of%20Knowledge%20Management%20Failure%20Factors.pdf> [data dostępu: 10.05.2014].

Janczewska D. (2008), *Wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa jako przejaw przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy – na przykładzie branży cukierniczej w Polsce* [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa–Kraków.

Janczewska D. (2011), *Badanie powstawania źródeł zagrożenia kryzysem w przedsiębiorstwie podczas realizacji procesu innowacyjnego* [w:] J. Gonicka (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, Wyd. Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2007), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa.

Nowak E. (2004), *Zakres controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa w Polsce*, Warszawa.

Pawlak M. (2008), *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.

Rogowski W. (2004), *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, PWN, Warszawa.

Vollmuth H.J. (2010), *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2007), *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa.

Walczak W. (2010), *Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami*, E-mentor nr 1(33)/ 2010 [data dostępu 10.08.2015].

Vollmuth H.J. (2010), *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Warszawa.

---

**Iwona Pisz** | [ipisz@uni.opole.pl](mailto:ipisz@uni.opole.pl)

Uniwersytet Opolski

**Iwona Łapuńska** | [i.lapunka@po.opole.pl](mailto:i.lapunka@po.opole.pl)

Politechnika Opolska

## Zarządzanie wiedzą projektową w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu

### Project Knowledge Management in the Context of Corporate Social Responsibility

**Abstract:** Project knowledge and relationships with stakeholders are treated as a potential source of project success, and thus such as a source of competitiveness. This means that there is a need for research into these issues, especially in the context of measuring a competitive advantage and potential and actual benefits of the acquisition of project knowledge and relationships with stakeholders in the context of corporate social responsibility.

**Key words:** project, project knowledge, fuzzy project environments, uncertainty, project driven order, make to order, corporate social responsibility

## Wprowadzenie

Pod pojęciem projektu (ang. *project*) należy rozumieć niepowtarzalne przedsięwzięcie o wysokiej złożoności, z wyróżnionym początkiem i końcem, wymagające zaangażowania określonej liczby oraz rodzaju limitowanych zasobów, w tym zasobów odnawialnych i nieodnawialnych. Projekt realizowany jest zespołowo przez

wysoko kwalifikowanych wykonawców różnych dziedzin [Trocki 2012]. Tego typu przedsięwzięcie jest bardzo często zadaniem interdyscyplinarnym w stosunku do organizacji danego przedsiębiorstwa.

Projekt polega na dostarczeniu rozwiązania danego problemu inwestorowi [Niedbała 2008]. Należy zaznaczyć, że projekty występują nie tylko w gospodarce, w przedsiębiorstwach, ale również w jednostkach administracji publicznej i samorządowej, bankowości, obronności, sporcie, kulturze itp. Stale rosnące znaczenie projektów we współczesnym świecie produktów i usług wynika z faktu zwiększającej się złożoności, unikalności, różnorodności problemów i przedsięwzięć niezbędnych do ich rozwiązania. Podejmowane są zatem różnorodne mniej lub bardziej złożone przedsięwzięcia będące odpowiedzią na stały wzrost problemów nietypowych, wymagających zaangażowania zespołów interdyscyplinarnych, znacznych zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych realizowanych w warunkach niepewności i ryzyka, w tym organizacyjnego, ekonomicznego i technicznego [Kerzner 2013b].

W odniesieniu do zmian zapotrzebowania na rynku towarów i usług, odejścia od produkcji masowej w kierunku zaspokajania i kreowania potrzeb klienta indywidualnego, masowej indywidualizacji (ang. *mass customization*), konieczna staje się zmiana sposobu prowadzenia działalności. Z jednej strony wzrasta liczba zadań o charakterze projektowym zarówno w gospodarce, jak i w pozostałych sferach działalności. Powoduje to potrzebę zmiany sposobu prowadzenia biznesu, wyróżniania w systemie produkcyjnym zadań o charakterze unikatowym, tak zwanych zleceń typu projekt (ang. *project driven order*) [Marek-Kołodziej, Łapuńska, Pisz 2014]. Z drugiej strony wzrost sektora usług odpowiedzialnego za realizację jednorazowych, niepowtarzalnych przedsięwzięć przyczynia się do upowszechniania się podejścia projektowego w praktyce gospodarczej. We współczesnej gospodarce można wyróżnić sektory, w których dominują przedsięwzięcia, przykładowo sektor Transport-Spedycja-Logistyka TSL [Pisz, Łapuńska 2016]. W tym przypadku mamy do czynienia z zarządzaniem przez zlecenia typu projekt. W sektorach tego typu działalność nazywana jest „produkcją przez projekty” [Brilman 2002; Niedbała 2008].

Podejście projektowe jest istotne z punktu widzenia utrzymania pozycji na rynku danego przedsiębiorstwa. Wiąże się to z potrzebą wprowadzenia do praktyki gospodarczej zarządzania projektami celem podniesienia poziomu konkurencyjności i efektywności gospodarowania. Transformacja produkcji na zlecenie (ang. *make to order*) w podejście projektowe (zlecenie typu projekt) oraz usług typu przedsięwzięcie wymaga w praktyce zastosowania dużej wiedzy, doświadczenia, narzędzi, odpowiednich metod oraz technik w celu osiągnięcia lub przewyższenia potrzeb i oczekiwań zleceniodawców, właściwego zarządzania relacjami z intere-



sariuszami oraz poszanowania środowiska naturalnego w kontekście odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju.

Obecnie zarządzanie projektami należy do intensywnie rozwijających się obszarów nauk o zarządzaniu [Niedbała 2008] (tabela 1). Część badań koncentruje się na wdrażaniu do praktyki przedsiębiorstw podejścia projektowego, szczególnie w ostatnim czasie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Osobnym przedmiotem badań są między innymi dedykowane narzędzia, metody oraz metodyki zarządzania projektami. Prowadzone badania koncentrują się również na zasobach ludzkich i ich kompetencjach, szczególnie kompetencjach menedżerów projektów. Chodzi tutaj o pewne cechy jednostki (zasoby aktywności jednostkowej), które stanowią jej znaczny kapitał, traktowany jako element zdolności dynamicznych organizacji oddziałujących na sukces projektu. Badanie wpływu metod zarządzania wiedzą w projektach na skuteczność i efektywność ich realizacji stanowi kolejny obszar współczesnych badań z zakresu zarządzania projektami. Aktualne badania dotyczą budowy efektywnych systemów wczesnego ostrzegania, które stanowią mają narzędzie do rozpoznawania potencjalnych szans oraz zagrożeń w cyklu życia projektu. Pomiar wskaźników oddziaływania i ocena realizacji projektów jako elementu zarządzania wiedzą projektową stanowi kolejny obszar badań rozwijany w ramach niniejszej pracy. Zagadnienie to jest istotne z punktu widzenia zarządzania wiedzą projektową oraz zarządzania relacjami z interesariuszami projektu w ramach praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility CSR). Wiedza projektowa oraz relacje z interesariuszami traktowane są jako potencjalne źródło sukcesu projektu, a tym samym jako źródło konkurencyjności. Oznacza to, że istnieje potrzeba prowadzenia badań tych zagadnień, zwłaszcza w kontekście dokonywania pomiaru przewagi konkurencyjnej czy potencjalnych i rzeczywistych korzyści z tytułu nabywania wiedzy projektowej oraz relacji z interesariuszami w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

**Tabela 1. Główne obszary badań w ramach zarządzania projektami w ostatnich kilku dekadach**

Dekada						
1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
governance, zaopatrzenie, planowanie	harmonogramowanie, systemy kontroli projektów	organizacja, przywództwo, zespoły	modele, systemy informatyczne, jakość	procesy, technologia informacyjno-komunikacyjna, sieciowość	modele współpracy, przedsiębiorstwa wirtualne, kreatywność, biznes oparty o projekty, wiedza	tworzenie wartości wspólnej, innowacyjność, społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój, potrójna linia przewodnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Artto, Martinsuo, Kujala 2011].

## Środowisko projektowe jako źródło wiedzy

Każdy projekt jest realizowany w określonym środowisku. Na jego realizację intensywnie wpływają określone czynniki, które tworzą specyficzne środowisko projektowe (ang. *project environment*). Mianem środowiska projektowego określa się zespół przedmiotów i podmiotów projektu, tj. zespół zjawisk, procesów, instytucji, grup i jednostek, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych podlegających oddziaływaniu na dany projekt i oddziałujących na niego [Trocki 2012]. Ważnymi cechami środowiska, w którym jest realizowany dany projekt – rzeczywistości projektowej, są złożoność oraz trudność w przewidywaniu przyszłych zdarzeń, zachowań podmiotów projektów.

Przyszłe warunki realizacji danego projektu są trudne do przewidzenia i jednoznacznego zdefiniowania. Mamy tutaj do czynienia ze specyficznym otoczeniem danego projektu, tzw. rozmytym otoczeniem projektu (ang. *fuzzy project environment*). Liczba i rodzaj czynników oddziałujących na dany projekt jest zróżnicowana, zależy

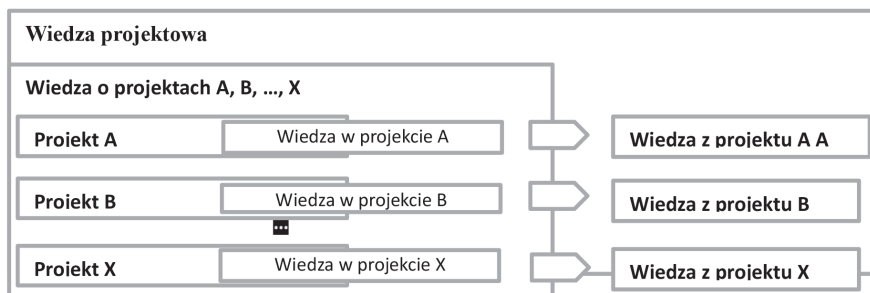
m.in. od typu, zakresu, rodzaju zasobów, miejsca, czasu realizacji projektu itp. Należy podkreślić, że dany projekt charakteryzuje szczególnie wysoki poziom niepewności na początku realizacji ze względu na ogrom parametrów wymagających uwzględnienia w ocenie wpływu otoczenia projektu na jego realizację, oszacowaniu zmiennych charakterystycznych dla podejmowanego projektu, z których większa część ma charakter niepewny, rozmyty (ang. *imprecise, fuzzy data*).

Właściwa znajomość środowiska projektowego i umiejętność współdziałania z nim stanowią istotne warunki powodzenia projektu [Kerzner 2013b]. Czynniki te wpływają na celowość, wykonalność oraz efektywność realizacji danego projektu. Stanowią one o sukcesie projektu. Znajomość elementów otoczenia projektów, w tym zewnętrznych, jak i wewnętrznych, jest istotna z punktu widzenia powodzenia realizacji projektu. Nawiązanie relacji z interesariuszami projektu, wzajemna współpraca zarówno bierna, jak i czynna z podmiotami uczestniczącymi w cyklu życia projektu, budowanie zaufania oraz klimatu sprzyjającego realizacji danego projektu stanowi krytyczny czynnik sukcesu projektu. Należy podkreślić, że znajomość środowiska projektowego i umiejętność współdziałania z jego podmiotami zmniejsza poziom niepewności i ryzyka realizacji danego projektu. Ma istotny wpływ na wdrażanie do praktyki zarządzania, w tym zarządzania projektami, kwestii zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Niepewność środowiska projektowego (ang. *environmental uncertainty*), w tym trudność zdefiniowania oczekiwań i wymagań jego głównych podmiotów, wynika z kluczowej cechy każdego projektu. Dotyczy to w szczególności projektów długookresowych. Wynika to z faktu, że dany projekt z założenia dostarcza czegoś nowego, innowacyjnego, a więc obciążonego sporą dozą niewiedzy. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie wiedzą projektową (ang. *project knowledge management*) oraz budowanie trwałych relacji z interesariuszami projektu (por. [Gasik 2011; Johansson, Moehler, Vahidi 2013]) w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Budowa trwałych relacji z podmiotami otoczenia projektu, wprowadzenie do praktyki zarządzania, w tym również do zarządzania projektami, zasad zrównoważonego rozwoju przyczynić się może do zwiększenia skuteczności i efektywności realizacji podejmowanych projektów. Zarządzanie wiedzą projektową w sposób świadomy i odpowiednio zaprojektowany w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu podmiotów prowadzących projekty jest według autorek krytycznym czynnikiem sukcesu realizacji projektu.

## Proces zarządzania wiedzą projektową

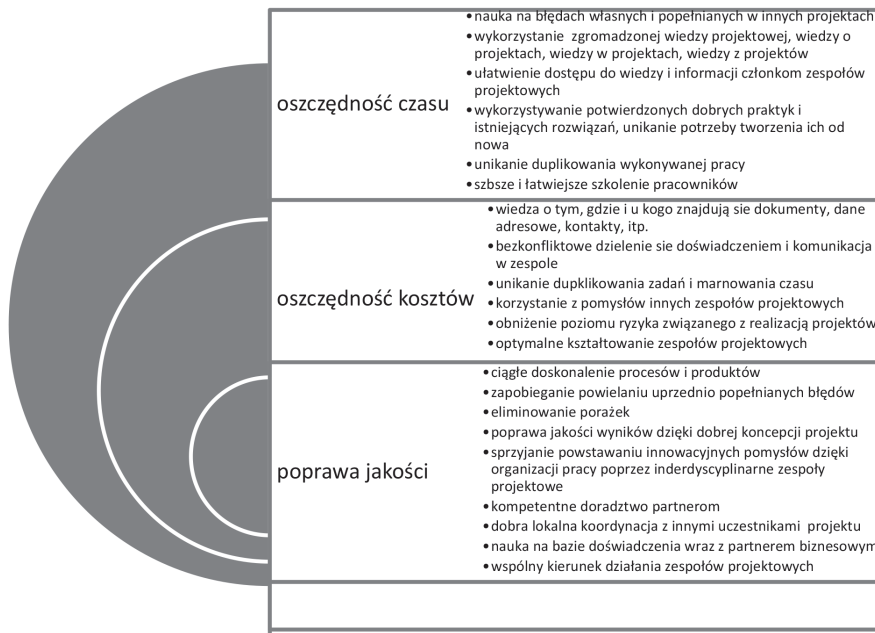
Wiedza projektowa (ang. *project knowledge*) jest związana z realizacją różnorodnych projektów w przedsiębiorstwach. W literaturze tematu obok „wiedzy projektowej” funkcjonują inne terminy, które czasami stosowane są wymiennie. Wyróżnić tu można: „wiedzę o projekcie” (ang. *knowledge about project*), „wiedzę z projektu” (ang. *knowledge from project*), „wiedzę w projekcie” (ang. *knowledge in project*). Wyróżębski (2014) dokonał klasyfikacji poszczególnych typów wiedzy związanej z realizacją projektów (por. rys. 1). Wynika z niej, że wiedza projektowa to termin ogólny i nadrzędny. Wiedza o projekcie jest specyficznym rodzajem wiedzy o charakterze „portfelowym” dotyczącym znajomości ogółu projektów, które są podejmowane przez daną organizację, zostały ukończone w czasie oraz tych, które dopiero są planowane do realizacji. Należy podkreślić, że wiedza o projekcie rośnie wraz z postępem prac niemal od zera do umownego poziomu stu procent na koniec projektu. Wówczas dopiero znane są uzyskane efekty, osiągnięte korzyści oraz poniesione koszty [por. np. Pawlak 2006; Skalik 2009; Kerzner 2013a; Kerzner 2013b; Pisz, Łapuńska 2015]. Wiedza w projekcie dotyczy informacji wymaganych w realizacji zadań w projekcie przypisanych członkom zespołu projektowego. Odnosi się również do raportowania i dokumentacji projektu. Zawiera wkłady z pozostałych typów wiedzy oraz wiedzy dziedzinowej dotyczącej technologii projektu. Wiedza z projektu jest specyficznym „osadem” pozostałym po zakończeniu realizacji projektów – w postaci nowej wiedzy, doświadczeń projektowych oraz artefaktów wiedzy, przykładowo dokumentacji projektu, zapisu w systemach komputerowych. Zasoby wiedzy oraz doświadczenie nabyte w trakcie realizacji danego projektu mogą zostać utrwalone w postaci nowych doświadczeń projektowych, nowych kompetencji członków zespołu projektowego oraz dobrych praktyk zarządzania projektami [Gasik 2011; Johansson, Moehler, Vahidi 2013; Schwab 2009; Wyróżębski 2014].

**Rys. 1. Zależności między poszczególnymi rodzajami wiedzy w zarządzaniu projektami**

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą w realizacji projektów w ostatnim czasie nabiera istotnego znaczenia. Świadczyć o tym mogą kolejne publikacje [Boh 2007; Disterer 2002; Gasik 2011; Hanish, Lindner, Mueller, Wald 2009; Kasvi, Vartiainen 2003; Leseure, Brooks 2004; Lindner, Wald 2011; Schindler, Eppler 2003; Schwaab 2009; Wyrozębski 2014]. W opublikowanych pracach zdefiniowano podstawowe korzyści wynikające z zarządzania wiedzą w odniesieniu do realizacji projektów. Zarejestrowane korzyści mają charakter zarówno wymierny, jak i niewymierny. Do korzyści niewymiernych zaliczyć można między innymi możliwość identyfikacji działań, które okazały się nieskuteczne, np. w odniesieniu do zaplanowanych reakcji na wystąpienie danego czynnika ryzyka. Możliwość weryfikacji skuteczności procesów i metodyk zarządzania projektami oraz przyspieszenie procesów uczenia się w projekcie są przykładami niewymiernych korzyści z zastosowania zarządzania wiedzą w realizacji projektów. Na rysunku 2 przedstawiono główne korzyści, w tym wymierne, z zarządzania wiedzą w projektach. Z dokonanego przeglądu prac [Wyrozębski 2014] dotyczących efektów zastosowania zarządzania wiedzą w realizacji projektów wynika, że możliwe jest skrócenie czasu realizacji projektu, w tym w największym stopniu w fazie planowania oraz w fazie realizacji – od 1 do nawet 10%. Możliwe jest obniżenie kosztów realizacji projektów od 1 do 5%, szczególnie w fazie realizacji projektu. Zastosowanie metod zarządzania wiedzą w projekcie pozwala na poprawę jakości oraz na zwiększenie wydajności o 25% w stosunku do tradycyjnych metod zarządzania projektami.

**Rys. 2. Korzyści wynikające z praktyk zarządzania wiedzą w organizacjach i w projektach**



**Źródło:** opracowano na podstawie: [Wyrozębski 2014] za [Schwaab 2009].

Istotnymi elementami w zarządzaniu wiedzą projektową są przede wszystkim doświadczenia projektowe (ang. *lessons learnt, lessons learned*) oraz procesy i techniki związane z ich pozyskiwaniem, oceną i upowszechnianiem. Uczenie się na projekcie, zdobywanie doświadczenia pozwala na nabywanie i rozwój kompetencji członków zespołów projektowych. Zdobycie doświadczenia projektowego jest jednym z istotnych czynników powodzenia realizacji projektów. Ma bardzo dużą wartość dla środowiska projektowego, interesariuszy projektu, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, szczególnie w przypadku projektów o dużym stopniu oddziaływania na otoczenie zewnętrzne projektu, a także dla organizacji, która podejmuje się realizacji projektu [Wyrozębski 2014].

Należy zaznaczyć, że gromadzenie doświadczeń projektowych pozwala zachować ciągłość wiedzy projektowej, zapobiega utracie wiedzy projektowej wraz z zakończeniem danego projektu bezpośrednio po rozwiązaniu zespołu projektowego. Zamknięciu kolejnych faz projektu, jak i całego projektu, powinny towarzyszyć określone procedury końcowe umożliwiające dokonanie podsumowania, oceny wyni-

ków i analizy doświadczeń projektowych będących swego rodzaju drogowskazem przed kolejnymi wyzwaniem stojącymi przed przedsiębiorstwem podejmującym się realizacji podobnych projektów. Tego typu podsumowania pozwalają na sformułowanie wniosków, weryfikację poprawności w zakresie przyjętych założeń, sformułowanych warunków oddziaływania otoczenia projektu, zaistniałych czynników ryzyka, efektywności zastosowanych działań korygujących, w tym odpowiednich reakcji na ryzyko, kompetencji członków zespołu projektowego, stosowanej dokumentacji projektowej, sposobu komunikacji w projekcie, itp.

Zdobywanie doświadczeń projektowych wiąże się z odpowiednimi działaniami, narzędziami, technikami i metodami. Opracowanie określonych procedur, wzorów dokumentów, sposobów rejestrowania zdarzeń, dzienników projektowych, omawiania działań podczas ustalonych spotkań, przeprowadzanie audytów danych projektów, wywiadów z pracownikami, zatrudnianie ekspertów zewnętrznych, tworzenie ankiet podsumowujących dany etap, jak i cały projekt, publikacji danych w formie prezentacji, materiałów szkoleniowych, materiałów konferencyjnych stanowi zestaw dostępnych narzędzi, technik i metod wykorzystywanych w pozyskiwaniu doświadczeń projektowych. Zdobywanie doświadczenia projektowego jest istotne z punktu widzenia konkurencyjności na rynku towarów i usług. Dzielenie się wiedzą, zdobytym doświadczeniem projektowym, rozpowszechnianie wiedzy podczas cyklu życia projektu wydaje się koniecznością z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu powoli staje się standardem zarządzania przedsiębiorstw. CSR jest wdrażana nie tylko przez wielkie korporacje czy duże firmy, ale również coraz częściej przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że podejmowane przez przedsiębiorstwa różnorodne projekty przyczyniają się do rozwoju lokalnego otoczenia i społeczeństwa, m.in. tworzenia nowej infrastruktury, rozbudowy infrastruktury, zwiększenia dostępności określonych produktów i usług, powstania nowych miejsc pracy, wykluczenia społecznego itp. Przedsiębiorstwa kształtują swój wizerunek, podejmując różnego rodzaju działania prospołeczne realizowane w trakcie działań projektowych.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest oparta na zasadzie poszanowania interesów wszystkich podmiotów funkcjonujących w danym przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu, w tym również w środowisku projektowym wewnętrznym i zewnętrznym. W pierwotnym ujęciu CSR definiowane były podstawowe obowiązki przedsiębiorców w stosunku do danego społeczeństwa. Koncepcja CSR oznacza obowiązek prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi [Ślęzak-Gładzik 2013].

CSR jest ciągłym zobowiązaniem biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin [Kaźmierczak 2009]. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest filozofią działania opartą na zasadzie poszanowania interesów wszystkich podmiotów funkcjonujących w danym przedsiębiorstwie, w tym pracowników oraz jego otoczenia [Bernatt 2009; Rudnicka 2009].

Realizacji projektów powinny zatem towarzyszyć zasady zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Tworzenie, pozyskiwanie, gromadzenie oraz modyfikowanie zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie projektowe jest konieczne z punktu widzenia właściwego procesu zarządzania wiedzą w projekcie, stwarza warunki do właściwego rozwoju i funkcjonowania organizacji uczącej się zarządzania projektami, stosującej filozofię społecznej odpowiedzialności. Uczucie się przedsiębiorstwa jest pożądaną cechą współczesnych przedsiębiorstw. Zdolność wytwarzania, akumulowania, przetwarzania, upowszechniania, właściwego wykorzystania wiedzy staje się motorem rozwoju danego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo powinno podjąć odpowiednie działania w celu optymalnej absorpcji wiedzy, zwiększenia innowacyjności oraz efektywnego godzenia interesów przedsiębiorcy z interesami pracowników oraz interesem społecznym. Działania te cechują inkluzywne przedsiębiorstwa [Żakowski 2015]. W odniesieniu do przedsiębiorstwa realizującego dany projekt dobre relacje zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnętrznym wpływają na pozytywnie skorelowany z innowacyjnością ogólny poziom zaufania i obniżają poziom napięcia społecznego, wpływającego negatywnie na skłonność do innowacji i kreatywności. Przedsiębiorstwa podejmujące się realizacji określonych projektów powinny kierować się nie tylko interesem ekonomicznym. Przedsiębiorcy powinni wspierać realizację projektów, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe jednocześnie. Realizacji projektów w przedsiębiorstwie powinny przyświecać zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Obowiązkiem kierownictwa projektu jest podjęcie takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes inwestora, pozostałych interesariuszy projektu, jak i ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego.



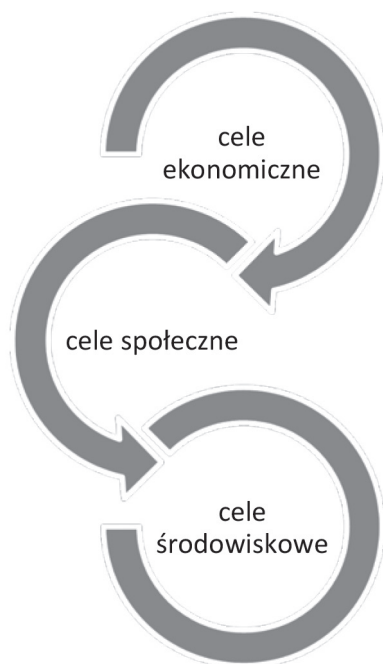
## Wielowymiarowa ocena sukcesu projektu uwzględniająca wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny

Względność oceny sukcesu projektu i to, jak może zmieniać się ona w czasie, była przedmiotem badań wielu autorów. W swoich ocenach kierowali się oni różnymi wymiarami sukcesu: wydajnością projektu (mierzoną trójkątem projektowym), wpływem projektu na klienta (mierzoną poziomem satysfakcji klienta), sukcesem organizacji (mierzoną faktycznym wpływem rezultatu projektu na organizację), a także przygotowaniem do przyszłości (mierzoną zgodnością rezultatów projektu ze strategicznymi celami firmy). Niemniej jednak dotychczasową miarę tego sukcesu zasadniczo stanowił wynik biznesowy [Cserháti, Szabó 2014].

Do tej pory wartości społeczne czy też ekologiczne nie stanowiły zasadniczego wymiaru sukcesu realizowanych projektów. Diametralnie zmienia to koncepcja leżąca u podłoża idei zrównoważonego rozwoju – koncepcja równoważności sfery ekonomii, środowiska i społeczeństwa, tzw. potrójna linia przewodnia TBL (ang. *triple bottom line*) [Elkington 1997]. TBL dąży do tego, aby wspierać takie rozwiązania w działalności gospodarczej, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe jednocześnie [Savitz, Weber 2006]. Uzyskiwane wyniki w obszarze środowiska i społeczeństwa stawia się przy tym w jednym szeregu z wynikami finansowymi (rys. 3). Łącznie tworzą one wartość wspólną (ang. *shared value*). Koncepcja tworzenia wartości wspólnej CSV (ang. *creating shared value*), zaproponowana przez M. Portera i M. Kramera na łamach „Harvard Business Review” w 2011 roku, może mieć w tym zakresie ogromne znaczenie [Porter, Kramer 2011].

Istnieje szereg bardzo przydatnych narzędzi do pomiaru uzyskiwanych wyników zarówno w sferze społecznej, jak i środowiskowej. Na polu społecznym można wymienić chociażby standardy AA1000 czy SA8000, na polu środowiskowym zaś między innymi – metody wyceny usług ekosystemów, które pozwalają przełożyć na język biznesowy takie trudno uchwytnie wartości jak wartość bioróżnorodności w lokalnym otoczeniu firmy dla jej działania. Niemniej należy zauważyć, że nie tworzą one sfery wartości w rozumieniu finansowych korzyści – najczęściej nie są przekładalne na pieniądze, nie można ich kupić/sprzedać, podobnie jak prawa człowieka (jako podstawa CSR i TBL) są bezcenne. Wynik społeczny to obok wyniku biznesowego miara sukcesu współcześnie realizowanych projektów.

Rys. 3. Istota potrójnej linii przewodniej



Źródło: opracowanie własne.

## Przykład kształtowania wiedzy projektowej w wartość dla interesariuszy projektu

Rozpatrzmy przykład realizacji projektu w przedsiębiorstwie PGE GiEK S.A. Oddział Elektrownia Opole. Przedsiębiorstwo w swoich działaniach kieruje się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Zasadniczym dokumentem w Elektrowni Opole jest Polityka Społecznej Odpowiedzialności oraz zasady realizacji tej polityki określone w Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Elektrowni Opole.

Analizowany projekt jest przykładem projektu inwestycyjnego, którego przedmiotem jest budowa bloków energetycznych 5 i 6 o mocy 900 MW każdy. Sukces realizacji danego projektu jest rozpatrywany w trzech wymiarach, tj. finan-

sowym, ekologicznym i społecznym. Realizacja niniejszego projektu budziła na etapie przedinwestycyjnym wiele emocji, towarzyszyło jej wiele sprzecznych opinii i doniesień z otoczenia projektu. Inwestor kierując się wspólnym interesem, dokonał całościowej oceny, uwzględniając interesy zainteresowanych stron, w tym interes własny, społeczny i ekologiczny.

Właściwe rozpoznanie środowiska projektowego, budowa dobrych relacji z interesariuszami projektu jest w tym przypadku istotna z punktu widzenia powodzenia realizacji danego projektu. Realizacja niniejszego projektu ma niewątpliwie ogromny wpływ na pracowników i ich rodziny, zwiększając pewność zatrudnienia oraz społeczność lokalną poprzez nowe miejsca pracy, zwiększenie popytu. Projekt rozbudowy Elektrowni Opole stwarza szanse rozwoju województwa opolskiego, bezpośrednio gminy Dobrzeń Wielki, na której realizowana jest inwestycja. Przyczynia się do wzmożonego popytu na produkty i usługi, wzrostu przychodów podmiotów bezpośrednio i pośrednio realizujących prace projektowe, jak i pozostałych dostawców produktów i usług, w tym m.in. specjalistyczne firmy z branży TSL realizujące dostawy ponadnormatywnych ładunków, firmy oferujące noclegi, zapewniające obsługę zabezpieczenia mienia, itp. Projektowany system rozbudowy elektrowni o kolejne dwa bloki z założenia ma być jak w najmniejszym stopniu uciążliwy dla środowiska naturalnego, zasobo- i energochłonny.

Na potrzeby realizacji rozpatrywanego projektu została utworzona odpowiednia strona internetowa <http://www.blok5i6.pl>, która jest cennym źródłem informacji dla poszczególnych grup interesariuszy. Inwestor kierując się filozofią społecznej odpowiedzialności biznesu, zdecydował się na upowszechnianie informacji na temat postępu prac przy realizacji projektu budowy bloków energetycznych. Dzielenie się wiedzą projektową jest w tym przypadku świadomym działaniem, które ma na celu przekształcenie informacji w wartość dla klientów i pracowników. System monitorowania i oceniania wyników projektu jest dostosowany do wymagań odbiorców. Pomiar wyników odbywa się na bieżąco. Wyniki pomiarów są przekazywane odpowiednim interesariuszom w określonej formie. Stopień szczegółowości raportów i częstotliwość ich przekazywania jest uzależniona od grupy interesariuszy. Dokładność określenia stopnia zaawansowania prac jest uzależniona od przedmiotu raportu. Przykładowo na stronie internetowej projektu znajdują się podstawowe informacje, w tym zdjęcia z placu budowy, które pozwalają na zapoznanie się z postępem prac projektowych (rys. 4). Odbiorcami niniejszej strony internetowej są pracownicy, ich rodziny, społeczność lokalna, podwykonawcy, itp. Działania podjęte przez zarząd PGE GiEK S.A. Oddział Elektrownia Opole mają na celu zwiększenie poziomu wiedzy na temat realizacji niniejszego projektu, włączenie interesariuszy, w tym w szczególności spo-

łeczności lokalnej – pracowników i ich otoczenia – w proces zarządzania projektem. Przedstawiane na stronie internetowej projektu mierniki są w tym przypadku cennym źródłem informacji dla tej grupy interesariuszy. Dzielenie się wiedzą projektową pozwala na dokonanie oceny poszczególnych etapów, monitorowanie sytuacji w projekcie. Wiedza płynąca z mierników jest istotnym elementem w budowaniu filozofii społecznej odpowiedzialności biznesu.

Niniejszy projekt jest największym tego typu przedsięwzięciem w Polsce po 1989 roku, strategiczną inwestycją w sektorze polskiej energetyki opartej na polskim węglu. Budowa nowych bloków energetycznych jest niezbędna z punktu widzenia bezpieczeństwa Krajowego Systemu Elektroenergetycznego, a także bezpieczeństwa gospodarczego Polski. Elektrownia Opole po uruchomieniu docelowo bloków 5 i 6 będzie dysponowała ponad 3300 MWe, tym samym stanie się trzecią co do wielkości elektrownią w kraju, będzie w stanie zaspokajać 8 procent obecnego krajowego zapotrzebowania na energię elektryczną. Roczna produkcja energii elektrycznej wynieść może 12,5 TWh. Elektrownia Opole, uzbrojona w nowe bloki energetyczne, będzie w stanie zaspokoić zapotrzebowanie na energię elektryczną 4 mln gospodarstw domowych. Szacowany koszt inwestycji wynosi 11,5 mld złotych brutto.

Inwestycję realizuje konsorcjum: Rafako S.A., Polimex-Mostostal S.A., Mostostal Warszawa S.A. przy współudziale Alstom Power sp. z o.o., który jest generalnym projektantem i dostawcą kluczowych komponentów. Ponadto przedsiębiorstwo Alstom Power sp. z o.o. pełni funkcję pełnomocnika konsorcjum. W projekcie budowy nowych bloków energetycznych w Elektrowni Opole rolę menedżera projektu pełni przedsiębiorstwo ELBIS sp. z o.o. Menedżer projektu ma bardzo duże doświadczenie projektowe w energetyce węglowej i odnawialnej. Przedsiębiorstwo powstało na fundamentach stworzonych dzięki pełnieniu w latach 2003-2013 funkcji menedżera projektu przy budowie bloku energetycznego o mocy 858 MW w lokalizacji Rogowiec. Realizacja niniejszego projektu pozwoliła na zdobycie doświadczenia projektowego w tego typu projektach z zakresu nadzoru inspektorskiego. Przedsiębiorstwo ELBIS sp. z o.o. ma również doświadczenie w budowie farmy wiatrowej Kamieńsk. Należy dodać, że był to jeden z pierwszych projektów inwestycyjnych w tej części Polski. Od 2010 roku przedsiębiorstwo ELBIS sp. z o.o. wspiera Elektrownię Bełchatów w realizacji kompleksowego programu modernizacji bloków 3-12. Doświadczenie, rzetelność i zdobyte zaufanie pozwoliło przedsiębiorstwu realizować projekt zabudowy kotła rezerwowo-szczytowego i turbozespołu o mocy 20 MWe oraz zabudowy kotła dwupaliwowego rezerwowo-szczytowego o mocy 24 MWt w Elektrociepłowni Zgierz. Przedsiębiorstwo ELBIS sp. z o.o. przygotowuje obecnie projekt budowy bloków gazowo-parowych w PGE GiEK S.A. w lokalizacjach Elektrociepłownia Gorzów, Elek-

trownia Pomorzany i ZEC Bydgoszcz. Doświadczenie projektowe przedsiębiorstwo ELBIS sp. z o.o. zdobywało podczas realizacji projektu budowy bloku gazowo-parowego klasy 800 MWe w Elektrowni Puławy oraz przy budowie nowego bloku o mocy 450 MW w Elektrowni Turów, pełniąc funkcję inżyniera kontraktu w tymże projekcie.

W budowie nowych bloków energetycznych biorą udział różne grupy podwykonawców. Wykonawcy inwestycji podpisali dotąd ponad 500 różnorodnych umów. Należy zaznaczyć, że większa część umów (blisko 400) została podpisana z polskimi podwykonawcami [EKspress 2015]. Przy budowie bloków obecnie pracuje ponad 1000 osób, wiele setek wykonuje usługi na rzecz tejże inwestycji. Przykładowo turbina powstaje w Elblągu, generator we Wrocławiu. Obecnie stan zaawansowania inwestycji wynosi 20 procent. Zgodnie z harmonogramem blok energetyczny numer 5 zostanie przekazany do eksploatacji pod koniec lipca 2018 roku, a blok numer 6 pod koniec marca 2019 roku.

W miesiącu sierpniu b.r. rozpoczęły się prace związane z montażem głównej konstrukcji stalowej kotła bloku numer 5. Słupy są najcięższymi elementami powstającej konstrukcji stalowej kotła numer 5. Ważą około 2160 ton. Każdy ze słupów będzie się składał z sześciu elementów i osiągnie wysokość docelową 120 metrów. Główna konstrukcja będzie składała się z ponad 100 elementów montażowych. Szacuje się, że do montażu głównej konstrukcji kotłowni bloku numer 5 zostanie wykorzystanych 3650 ton stali. Łączny ciężar rusztu zewnętrznego bloku numer 5 wynosić będzie 700 ton. Na placu budowy pracować będzie równolegle 12 żurawi przy montażu konstrukcji stalowej na obu blokach. Łączny ciężar konstrukcji stalowych montowanych na obu blokach wynosić będzie 50 000 ton. Zaplecze budowy obejmuje 12000 m<sup>2</sup>, na których składowane są konstrukcje stalowe. Szacuje się, że etap prac związany z montażem konstrukcji stalowej kotła bloku energetycznego numer 5 zostanie ukończony w czerwcu 2016 roku.

**Rys. 4. Realizacja prac budowlanych na terenie PGE GiEK S.A. Oddział Elektrownia Opole**



Źródło: [<http://www.blok5i6.pl/>].

Praktyka inwestora w zakresie zarządzania wiedzą projektową jest w tym przypadku istotnym czynnikiem kształtowania relacji z interesariuszami, zgodnym z filozofią społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdolność wytwarzania, akumulowania, przetwarzania, upowszechniania, właściwego wykorzystania wiedzy staje się motorem rozwoju danego przedsiębiorstwa; w proces ten zaangażowani są również pracownicy i środowisko lokalne. Przedsiębiorstwo PGE GiEK S.A. Oddział Elektrownia Opole podejmuje odpowiednie działania w celu optymalnej absorpcji wiedzy, zwiększenia innowacyjności oraz efektywnego godzenia interesów przedsiębiorcy z interesami pracowników oraz interesem społecznym.

## Podsumowanie

W odniesieniu do praktyki zarządzania projektami konieczne staje się wdrażanie koncepcji społecznej realizacji biznesu w cyklu życia projektu. Realizacja projektów powinna być zgodna z przyjętą filozofią działania przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności biznesu. Towarzyszący temu proces zarządzania wiedzą pozwala na zwiększenie efektywności i wyników danego projektu. Dzielenie się wiedzą z interesar-

riuszami projektu, w tym z pracownikami, podwykonawcami, społecznością lokalną jest w tym kontekście niezwykle istotne. Stanowić może o powodzeniu realizacji danego projektu. Celem tego procesu jest dostarczenie interesariuszom odpowiednich informacji, w odpowiedniej formie, czasie, miejscu. Działania tego typu pozwalają na zwiększenie świadomości podmiotów otoczenia projektu, identyfikacji z projektem.

## Bibliografia

- Artto K., Martinsuo M., Kujala J. (2011), *Project business*, Helsinki, Finland, [online] <http://pb-group.tkk.fi/en>].
- Bernatt M. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Boh W.F. (2007), *Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations*, "Information and Organization", 17.
- Cserháti G., Szabó L. (2014), *The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects*, "International Journal of Project Management", 32.
- Disterer G. (2002), *Management of project knowledge and experiences*, "Journal of Knowledge Management", 5.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone.
- Gasik S. (2011), *A model od project knowledge management*, "Project Management Journal", 42, 3.
- Hanish B., Lindner F., Mueller A., Wald A. (2009), *Knowledge management in project environments*, "Journal of Knowledge Management", 13, 4.
- Johansson T., Moehler R.C., Vahidi R. (2013), *Knowledge sharing strategies for project knowledge management in the automotive sector*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", 74.
- Kasvi J.J.J., Vartiainen M. (2003), *Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations*, "International Journal of Project Management", 21.
- Kaźmierczak M. (2009), *Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zarządzanie i Ekonomia”, 5.



Kerzner H. (2013a), *Project management. Metrics, KPIs, and Dashboards. A guide to measuring and monitoring project performance*, Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Kerzner H. (2013b), *Project management. A system approach to planning, scheduling, and controlling*, Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Leseure M.J., Brooks N.J. (2004), *Knowledge management benchmarks for project management*, "Journal of Knowledge Management", 8.

Lindner F., Wald A. (2011), *Success factors of knowledge management in temporary organizations*, "International Journal of Project Management", 29.

Marek-Kołodziej K., Łapuńska I., Pisz I. (2014), *Managing Project Driven Orders Practices in Polish Construction Industry*, "Universal Journal of Management", 2(6).

Niedbała B. (2008), *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer business, Kraków.

Paziak I., Woźna A. (2015), *Serce ze stali – montaż konstrukcji kotła*, "EKspress", 8.

Pisz I., Łapuńska I., (2016), *Transportation Services as a Specific Logistics Projects for Oversized Cargo in Poland* [in:] M. (Eds.), *Transport Development Challenges in the Twenty-First Century Proceedings of the 2015 TranSopot Conference*, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review", Jan/Feb, Vol. 89, Issue 1/2.

Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Savitz A.W. and Weber K. (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success — and How You Can Too*, Jossey-Bass.

Schindler M., Eppler M.J. (2003), *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*, "International Journal of Project Management", 2003, 21.

Schwaab J. (2009), *Knowledge management for project managers and other decision-maker – Learnig from experience*, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn.

Ślęzak-Gładzik I. (2013), *Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem*, „Modern Management Review”, XVIII/20.

Trocki M. (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Wyrozębski P. (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.

Żakowski J. (red.) (2015), *Reforma kulturowa 2020–2030–2040. Sukces wymaga zmian*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa.

---

**Beata Krawczyk–Bryłka** | [bkrawczy@zie.pg.gda.pl](mailto:bkrawczy@zie.pg.gda.pl)

Politechnika Gdańska

## Pomiędzy kontrolą i zaufaniem – jakich liderów potrzebują wirtualne zespoły projektowe

### Between Control and Trust – Leadership in Virtual Project Teams

**Abstract:** The article concerns the virtual teams management which is the serious challenge because of geographical dispersion and computer mediated communication. The author focused on the balance between control and trust that is crucial for virtual project teams. The main aim is to prepare the list of recommendations for virtual teams leaders how to provide appropriate relation between control and trust rules. They are presented in six groups based on six-factors virtual team trust model. The first four are dedicated to the trust factors that should be fulfilled at the high level to ensure good team climate and performance (benefit, utility, interest and power). The recommendations in the next two groups are suggestions how to decrease the influence of the factors that can ruin virtual team trust (risk, effort).

**Key words:** virtual team, team trust, virtual leadership

## Wprowadzenie

Zgodnie z definicją Rutki i Wróbla [2012, s. 86] „zespoły projektowe to zespoły, których członkowie współpracują ze sobą, by realizować projekt, czyli przygotować i wdrożyć zaplanowane przedsięwzięcie w ustalonym terminie w ramach określonego budżetu”. Jednym z warunków ich efektywnego działania jest jasno zdefiniowane

przywództwo, które może zakładać różny poziom kontroli przełożonego nad członkami zespołu na kolejnych etapach współpracy (tabela 1).

Decyzja o poziomie kontroli sprawowanej nad członkami zespołu jest wyborem stylu zarządzania, który wynika właśnie z zakresu instruowania oraz zachowań wspierających [Blanchard, 2007, s. 77], z poszukiwania odpowiedniej proporcji pomiędzy kontrolowaniem członków zespołu a empowermentem, czyli samoprzewodzeniem opartym na pełnym zaufaniu i autonomii pracowników w realizacji zadań zespołowych [Blanchard 2007, s. 58].

Tabela 1. Stopnie interwencji przełożonego w funkcjonowanie zespołu

		Zakres interwencji przełożonego			
Fazy działania zespołu	Planowanie	Formułuje lub uświadamię zespołowi jego cele	Formułuje kryteria wyboru planu	Zatwierdza projekt planu	Narzuca plan
	Organizacja	Doradza podział zadań	Monitoruje podział zadań w zespole	Przydziela zadania, doradza procedury realizacyjne	Przydziela zadania i narzuca procedury realizacji
	Realizacja	Monitoruje wyniki zespołu	Monitoruje wyniki poszczególnych członków	Nadzoruje przestrzeganie zasad i norm	Nadzoruje zgodność procesu z procedurą
	Ocena	Ocena zespół za wyniki	Ocena wyniki poszczególnych członków	Ocena wyniki i trafność doboru procedur	Ocena wkład pracy i dyscyplinę przestrzegania procedur

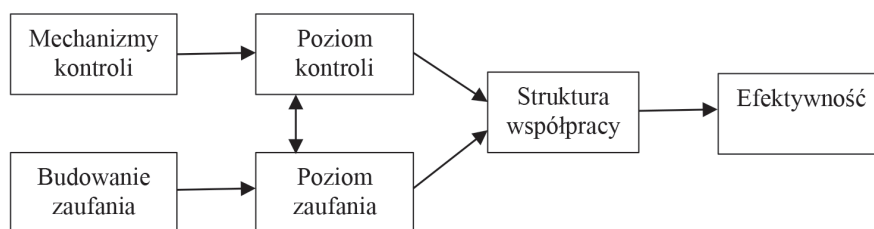
Źródło: [Rutka, Wróbel 2012, s. 54].

Kontrola jest jedną z funkcji zarządzania i polega na ustalaniu norm i zasad realizacji celów, ich ocenie wg przyjętych kryteriów oraz korygowaniu odstępstw [Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 21] lub wdrożeniu procedur i zasad, struktury, która umożliwi efektywne realizowanie celów [Piccoli, s. 361]. Kontrola nie musi być przeciwieństwem zaufania, które jest z kolei „zakładem na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” [Sztompka, 2007, s. 69], jest zgodą na podjęcie ryzyka współzależności, ze względu na pozytywne oczekiwania dotyczące przyszłości, jakie wiążemy z daną osobą na podstawie różnych wskaźników: kompetencji, uczciwości, wiarygodności, reputacji. Stanowią one dwa krańce jednego wymiaru; mogą współwystępować. Brak zaufania skutkuje zwiększeniem kontroli formalnej, ale kontrola

społeczna, opierająca się na wartościach, celach, kulturze, może wzmacniać wzajemne zrozumienie, a tym samym zaufanie pomiędzy członkami zespołu [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 69]. Wysoki poziom zaufania i niski poziom kontroli zwiększają zaangażowanie pracowników, ale z drugiej strony zaufanie jest najwyższe, gdy respektowane są zasady ograniczające możliwość oszukiwania przez drugą stronę [Bugdol 2010, s. 144]. Zadaniem lidera zespołu jest wypracowanie kompromisu obejmującego dopasowany do zespołu poziom kontroli i zaufania (rysunek 1), który zaowocuje wysoką efektywnością współpracy.

Monitorowanie postępu prac i ocena członków zespołu, zapewniające odpowiednią kontrolę, są wskazywane jako ważny element zarządzania zespołem projektowym [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek, 2004, s. 25], podkreśla się jednak, że poziom kontroli powinien być zrównoważony i umożliwiać innow

Rysunek 1. Relacja pomiędzy kontrolą a zaufaniem w zarządzaniu zespołem



Źródło: [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 71].

Wybór stylu zarządzania powinien zależeć od:

- składu i dojrzałości zespołu (kompetencje, zaangażowanie, morale, role zespołowe);
- sytuacji, w której zespół funkcjonuje (kultura organizacji, struktura organizacji, otoczenie biznesowe);
- zasobów, jakimi dysponuje (czas, pieniądze, narzędzia, wiedza);
- zadania do wykonania (złożoność, innowacyjność);
- etapu współdziałania zespołu (formowanie, docieranie, normowanie, współdziałanie).

Wydaje się, że jednym z czynników, który należałoby również brać pod uwagę, jest poziom wirtualizacji zespołu, czyli poziom wykorzystania technologii informacyjnej do komunikowania się członków zespołu. W warunkach wirtualnej

współpracy zarówno kontrola, jak i budowanie zaufania są zadaniem trudnym ze względu na specyficzne cechy zespołu rozproszonego:

- brak relacji bezpośrednich – trudności z interpretacją wypowiedzi, brak poczucia bliskości, brak kontekstu komunikacji niewerbalnej obniża wiarygodność, utrudnia też bezpośrednią ocenę członków zespołu i wykonanych przez nich zadań oraz udzielanie informacji zwrotnej;
- rozproszenie geograficzne – obniża identyfikację z zespołem, utrudnia relacje bezpośrednie, wzmacnia ulotność kontaktów, uniemożliwia monitorowanie działań pozostałych osób w zespole, co powoduje trudności w budowaniu zaufania w oparciu o ciągłość relacji i obserwacje zachowań drugiej strony, rozproszenie utrudnia nadzór nad realizacją zadań, respektowanie zasad pracy zespołowej;
- różnorodność kulturowa – wymiary kultury mają wpływ na rozumienie zaufania i jego kryteriów, a spostrzegane różnice kulturowe, często oparte na stereotypach, utrudniają budowanie zaufania w oparciu o wspólnotę wartości i potrzeb, wymagają też wprowadzania zasad współpracy i bezwzględnego respektowania ich przez wszystkich członków zespołu;
- korzystanie z komunikacji elektronicznej – wymaga dodatkowo zaufania do stosowanych rozwiązań technicznych w zakresie poufności przesyłanych informacji, wierności ich przekazu.

Celem artykułu jest przygotowanie rekomendacji dla liderów zarządzających wirtualnymi zespołami projektowymi, by ułatwić im sprawne zarządzanie klimatem pracy zespołu i jego efektywnością.

## Kontrola i zaufanie w zespole wirtualnym

Piccoli z zespołem [Piccoli, Powell, Ives, 2004, s. 373], opierając się na wcześniej dostępnych wynikach, przewidywali, że zwiększenie swobody i niezależności zespołów wirtualnych podniesie ich efektywność. Ta hipoteza nie została jednak potwierdzona. Stosowanie typowych dla kontroli zespołów tradycyjnych mechanizmów opartych na procedurach i raportach przyniosło w wirtualnych zespołach jedynie obniżenie satysfakcji z pracy, podnosząc poziom odczuwanej przez członków zespołu presji, nie miało jednak istotnego wpływu na ich skuteczność. Kontrola powodowała też obniżenie efektywności komunikacji wewnętrznej w zespołach wirtualnych, co dodatkowo zmniejszało satysfakcję współpracowników. Brak kontroli nie przyniósł jednak efektu w postaci lepszej samoorganizacji i koordynacji pracy badanych zespołów wirtualnych, mimo że pozytywnie oddziaływał na ocenę satysfakcji. Pozytyw-

ny wpływ na zadowolenie pracowników miała też wysoka ocena koordynacji pracy zespołu, rozumianej jako spójność działań podejmowanych przez zespół na rzecz jasno określonego celu [Piccoli, Powell, Ives 2004, s. 364]. Autorzy podkreślają, że przeniesienie mechanizmów kontroli zespołów tradycyjnych w wirtualne środowisko jest ryzykowne i sugerują, że szczególnie w wypadku doświadczonych w wirtualnej współpracy ekspertów tradycyjna kontrola może przynieść zdecydowanie więcej szkód niż pożytku, również dla wyników pracy zespołowej [s. 374].

O niedopasowaniu tradycyjnych zasad zarządzania do wirtualnych zespołów mówią też Lepsinger i DeRosa [ss. 33-2], którzy jednocześnie podkreślają, że najważniejsze dla efektywności zespołów wirtualnych jest jasne określenie celu, misji zespołu, identyfikacja członków zespołu z tym celem oraz ich zaangażowanie w jego realizację poprzez jasno określone role poszczególnych osób. Co ciekawe, wśród zaleceń dotyczących zarządzania zespołem wirtualnym, autorzy formułują takie zasady, jak: delegowanie odpowiedzialności i monitorowanie efektywności poszczególnych osób, wytyczanie kierunków i dostarczanie wsparcia, efektywne nagradzanie i inspirowanie do działania poprzez możliwość współdecydowania. Wyraźnie widoczny jest kontrast, oznaczający konieczność łączenia mechanizmów kontroli i zaufania wobec osób współpracujących nad projektem *on-line*. Wśród podpowiedzi, jak zarządzać zespołem wirtualnym, często rekomenduje się integrację tych dwóch obszarów:

- budowanie struktury organizacyjnej pozwalającej na koordynację projektu poprzez punkty kontrolne (kontrola) i integrowanie zespołu poprzez budowanie otwartych relacji (zaufanie) [Mortensen, O'Leary 2012];
- jasne ustalanie celu i zasad pracy oraz raportowanie osiągnięć (kontrola) i zaangażowanie w podejmowanie decyzji, otwarta komunikacja (zaufanie) [Nowak, 2015];
- wyznaczanie celu, wspólnej technologii i zasad korzystania z niej (kontrola) oraz wspomaganie rozwoju zaufania mimo braku relacji bezpośrednich [Scannel, Abrams, Mulvihill 2014, s. 13];
- nastawienie na wynik lub proces poprzez jasne ustalenie zadań, zasad współpracy i pociąganie do odpowiedzialności (kontrola), ale również komunikacja zamiast sprawdzania i (zaufanie) [Eichstaedt 2013].

Katalog porad Brake'a [2006, ss. 117-120] dla liderów wirtualnych zespołów zawiera między innymi takie zasady, jak:

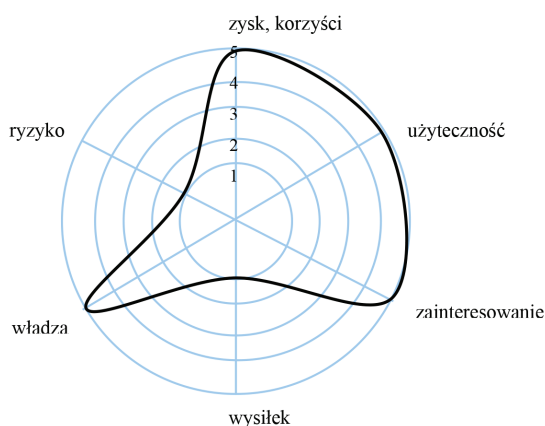
- proaktywność – traktowanie zespołu jako systemu obejmującego ludzi, technologię, cele i zadania, identyfikowanie zagrożeń i uczenie członków zespołu reagowania na nie;
- budowanie zaufania poprzez częstą i otwartą komunikację, transparentność działań, dostępność i konsekwencję;

- angażowanie członków zespołu w rozwiązywanie problemów i wyczerpanie na ich pojawianie się;
- koncentracja na ludziach okazywana poprzez integrowanie zespołu i zauważanie udziału każdego z członków;
- koncentracja na celu, angażowanie ludzi w jego realizację, reagowanie na odstępstwa od celu, dokumentowanie celów i zadań;
- podział ról i zadań w zespole, opracowywanie klarownych macierzy odpowiedzialności i harmonogramów oraz nadzorowanie ich;
- wspieranie przewidywalności – ustalanie rytmu komunikacji, zasad współpracy, macierzy odpowiedzialności i współzależności.

Tu również kontrola (dotycząca realizacji celu i podziału zadań w zespole) łączy się z budowaniem klimatu zaufania w zespole (przewidywalność, otwartość, zaangażowanie). Hunsaker i Hunsaker [2008, ss. 90–93] wskazują zaufanie w zespole wirtualnym jako klucz do sukcesu, którego osiągnięcie jest możliwe, jeśli lider jasno wyznacza kierunek działania i cele zespołu, jednocześnie rekrutując do wirtualnej współpracy ekspertów posiadających doświadczenie w pracy w rozproszonych zespołach. Spełnienie tych warunków to szansa na stworzenie samokontrolujących się zespołów, w których członkowie sami monitorują i oceniają własne postępy.

W modelu zaufania w zespole wirtualnym Nolana [Cheng, Macaulay, Zarifis 2013, s. 1735] władza i związana z nią możliwość sprawowania kontroli jest wręcz jednym z wymiarów zaufania (rysunek 2).

**Rysunek 2. Model zaufania w zespole wirtualnym Nolana**



**Źródło:** Cheng X., Macaulay L., Zarifis A., (2013), *Modeling individual trust development in computer mediated collaboration: A comparison of approaches*, "Computers in Human Behaviour", nr 29, s. 1736.



Według tego modelu klimat zaufania w zespole wynika z niskiego poziomu dwóch czynników: oceny ryzyka (obawy przed udostępnianiem informacji i poleganiem na informacjach pozyskanych od innych członków zespołu) oraz wysiłku (wkładany w procesie współpracy trud, własna wiedza i kompetencje). Pozostałe czynniki w modelu idealnym powinny być oceniane wysoko: zysk (przekonanie, że praca w zespole realizuje też osobiste cele i potrzeby), użyteczność (wartość zespołu dla osiągnięcia celu), zainteresowanie (angażowanie się wszystkich w zadanie zespołowe, które jest ciekawym wyzwaniem, okazywanie zainteresowania innym, szacunek wobec różnorodności) oraz władza (możliwość wywierania wpływu i sprawowania kontroli przez jednego z członków zespołu). Należy tu podkreślić, że źródłem władzy jest rzadziej formalna pozycja czy możliwość stosowania przymusu, a częściej posiadana wiedza, dostęp do informacji i poziom eksperckiej kompetencji [Panteel, Tucker 2009, s. 114].

## **Integrowanie kontroli i zaufania – rekomendacje działań**

Tworzenie wirtualnych zespołów projektowych to z jednej strony naturalna konsekwencja wykorzystywania technologii informacyjnej w organizacjach, z drugiej – konieczność i wyzwanie nakładane na menedżerów w sytuacji konkurencji na globalnym rynku. Bardzo istotne wydaje się więc zgromadzenie zasad, które ułatwią realizację procesu zarządzania zespołem wirtualnym poprzez integrowanie kontroli i zaufania tak, by zapewnić członkom zespołu przyjazne warunki pracy i satysfakcjonujący interesariuszy poziom wypracowanych wyników. Analiza literatury dotyczącej zarządzania zespołami wirtualnymi pozwala na zaproponowanie zasad, które autorka zaprezentowała w kategoriach odpowiadających wymiarom zaufania w modelu Nolana (rysunek 2). Jako pierwsze wymieniono rekomendacje dotyczące wzmacniania użyteczności, zainteresowania, władzy i korzyści, których wysoki poziom jest uznawany za optymalny (tabela 2–5).

**Tabela 2. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (użyteczność)**

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Użyteczność	<p>Jasno ustalony cel i zadania</p> <p>Jasne zasady gromadzenia, dzielenia się wiedzą i wykorzystania informacji udostępnianych w zespole</p> <p>Ustalenie zasad przekazywania informacji, uzupełniania brakujących informacji, gromadzenia informacji, rejestrowania wiedzy zgromadzonej,</p> <p>Ustalenie zasad komunikacji pisemnej, kanałów przekazywania informacji, zasad posługiwania się komunikatorami</p> <p>Ustalenie obowiązującego języka, rozumienia pojęć, Stymulowanie i wykorzystanie kapitału społecznego członków zespołu (ich kontaktów zewnętrznych)</p> <p>Udostępnienie technologii do zarządzania wiedzą w zespole</p> <p>Dostarczanie członkom zespołu aktualnych informacji o przebiegu projektu, o zmianach, o oczekiwaniach interesariuszy,</p> <p>Redukcja anonimowości poprzez prezentację członków zespołu, umożliwienie relacji „każdy z każdym”, dostarczenie informacji o dotychczasowych zadaniach i osiągnięciach poszczególnych osób, o zakresie ich eksperckich kompetencji</p>

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (zainteresowanie)**

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Zainteresowanie	<p>Dopasowanie zadania (trudności, złożoności, zakresu) do osób dobrych do projektu</p> <p>Dostosowanie języka do możliwości członków zespołu, szkolenia językowe, jeśli konieczne jest stosowanie języka obcego</p> <p>Akceptacja i dostosowanie się do różnic w strefach czasowych</p> <p>Wdrożenie zespołowego podejmowania decyzji, wykorzystanie potencjału kompetencji poszczególnych osób</p> <p>Stymulowanie zaangażowania członków zespołu</p> <p>Okazywanie zainteresowania pracą poszczególnych osób, dostarczanie pozytywnej informacji zwrotnej,</p> <p>Udzielanie wsparcia członkom zespołu, docenianie zgłaszanych rozwiązań, udzielanie pomocy, poszukiwanie pomocy dla osoby, która ma problem związany z zadaniem</p> <p>Promowanie i wdrażanie dialogu i negocjacji pomiędzy członkami zespołu</p>

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (władza)**

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Władza	<p>Jasno ustalony cel i zadania                      Ustalenie jasnej wizji i celu działania zespołu, by mimo różnorodności wzmacniać spójność                      Jasno ustalone cele, podział prac wśród członków zespołu, zakresy odpowiedzialności i wzajemne zależności zadań i osób                      Ustalenie priorytetów w projekcie                      Koncentracja na celach, nie na procedurach                      Zarządzanie poprzez skupianie zespołu na zadaniach                      Przedstawienie kryteriów oceny efektów projektu                      Zapoznanie członków zespołu z potrzebami interesariuszy projektu, z kryteriami oceny efektów                      Ustalenie zasad dotyczących współpracy, komunikacji, wykorzystania technologii, harmonogramu realizacji zadań, planu spotkań – współudział członków zespołu w tych ustaleniach                      Ustalenie wraz z zespołem norm obowiązujących we współpracy, tworzenie kultury organizacyjnej zespołu opartej na wartościach                      Reagowanie na łamanie zasad                      Wzmacnianie zaangażowania uczestników zespołu przez konsultowanie ustaleń, współzarządzanie, zachęcanie do samodzielnego monitorowania postępów prac                      Tworzenie klimatu zaufania, traktowanie członków zespołu z szacunkiem, zachęcanie do relacji osobistych                      Okazywanie zaufania pracownikom zespołu poprzez angażowanie ich w ustalanie zasad, celów, wartości zespołu                      „Involved leader” – lider jako jeden z członków zespołu – koordynuje, pilnuje zasad, ale jest na równi z innymi                      Traktowanie wątpliwości, konfliktów jako okoliczności do uczenia się                      Organizacja spotkań face-to-face, wspólne omawianie bieżących problemów w realizacji zadań                      Dotrzymywanie obietnic przez lidera, transparentne działania                      Dostępność lidera                      Władza ekspercka</p>

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (korzyści)**

<b>Wymiar zaufania</b>	<b>Rekomendacje dla lidera zespołu</b>
Korzyści	Dobrowolność udziału w zespole wirtualnym Dobór do zespołu osób, które są ekspertami w danej dziedzinie, Dobór osób o zróżnicowanych, uzupełniających się kompetencjach, związanych z realizowanymi celami Informacja o eksperckim wkładzie pozostałych osób w realizacji projektu wzajemne zaprezentowanie członków zespołu skoncentrowane na ich kompetencjach, obszarach zainteresowań, doświadczeniach Angażowanie członków zespołu w ustalanie celów i wizji pracy, Jasny podział ról i zakresu odpowiedzialności pomiędzy członków zespołu Wdrażanie mechanizmów i narzędzi do dzielenia się wiedzą, Lider musi być ekspertem Realizacja potrzeb osób w zespole: przynależności, znaczenia, uznania, osiągnięć

**Źródło:** opracowanie własne.

Wysiłki lidera powinny też koncentrować się na obniżaniu poziomu percepcji ryzyka związanego z wirtualną współpracą oraz wysiłku wkładanego w realizację zadania projektowego. Sugerowane rozwiązania, które mogą służyć temu celowi, a które jednocześnie respektują wymagania dotyczące konieczności uzupełniania zaufania kontrolą, prezentują tabele 6 i 7.

**Tabela 6. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (wysiłek)**

<b>Wymiar zaufania</b>	<b>Rekomendacje dla lidera zespołu</b>
Wysiłek	Dostosowanie harmonogramu do stref czasowych i potrzeb uczestników prac Dostarczenie technologii, która wspiera działania osób w zespole i ich wzajemne relacje, nie utrudnia Opracowanie zasad, które koncentrując zespół na wykonaniu zadania, ułatwiają mu pracę Zaangażowanie zespołu w ustalanie wizji, celów i zadań Podział ról w zespole dopasowany do kompetencji i predyspozycji osób Ustalenie kryteriów oceny zadań Dostępność potrzebnych informacji, mechanizmy i technologie dzielenia się informacjami Gromadzenie dobrych praktyk, wykorzystywanie ich w realizacji zadań Omawianie sukcesów w realizacji zadań, ale też błędów, barier i wspólne poszukiwanie rozwiązań oraz wdrażanie mechanizmów zapobiegających powtórzeniom Konsultacje pomiędzy członkami zespołu, wymiana doświadczeń, omawianie problemów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem wirtualnym (ryzyko)

Wymiar zaufania	Rekomendacje dla lidera zespołu
Ryzyko	<p>Podział zadań akcentujący współzależność członków zespołu, tworzenie sieci współpracy</p> <p>Prezentacja oczekiwań członków zespołu, by wzmocnić wzajemne relacje pomiędzy celami i osobami</p> <p>Reagowanie na brak przestrzegania zasad</p> <p>Podtrzymywanie synergii zespołu poprzez podtrzymywanie świadomości członków zespołu w zakresie: wzajemnych zależności zadań, dostępności pozostałych osób w zespole, zakresu kompetencji i odpowiedzialności, sytuacji społecznej każdego z członków zespołu</p> <p>Przewidywanie sytuacji kryzysowych i ustalenie z zespołem zasad reagowania na takie sytuacje</p> <p>Obniżanie ryzyka nieporozumień wynikających z różnorodności zespołu i komunikacji za pośrednictwem IT – organizacja treningów kulturowych, organizacja spotkań bezpośrednich,</p> <p>Zapewnienie rozwiązań technicznych, które zapewniają poufność przekazu danych, bezpieczne archiwizowanie informacji</p> <p>Obniżenie ryzyka konfliktów poprzez wprowadzenie norm komunikacji <i>on-line</i>, problemowe, zadaniowe podejście do konfliktów, rozwiązywanie ich na drodze negocjacji i dialogu</p> <p>Dobór osób, które są ekspertami oraz sprawnie wykorzystują IT w pracy zespołowej</p> <p>Dzielenie się informacjami o postępie prac, o wzajemnych oczekiwaniach członków zespołu wobec prac wykonywanych synchronicznie, o zagrożeniach dotyczących realizowanych zadań</p> <p>Korzystanie z mediów komunikacji umożliwiających kontakt wizualny, udostępnienie platformy przeznaczonej do kontaktów osobistych, umieszczenie zdjęć i informacji o poszczególnych osobach w dostępnych dla zespołu folderach</p> <p>Celebrowanie wydarzeń dotyczących poszczególnych (urodziny, sukces w rozwiązaniu problemu) osób i zespołu (realizacja kolejnego etapu projektu, rocznica powstania)</p> <p>Śledzenie otoczenia biznesowego zespołu i reagowanie na pojawiające się tam zmiany</p>

Źródło: opracowanie własne.

Warto dodać, że spostrzegane ryzyko udziału w projekcie jest szczególnie wysokie na początkowym etapie współpracy, wówczas również bardzo istotna jest percepcja użyteczności i władzy [Cheng, Nolan, Macaulay, 2012, s. 302], które determinują decyzję o przystąpieniu do wirtualnego zespołu projektowego. Zasady wymienione w odniesieniu do tych wymiarów powinny być więc kluczowe dla lidera budującego własny zespół, choć nie mogą być też zaniedbywane na dalszych etapach realizacji projektu.

## Zakończenie

Poszukiwanie najlepszej dla zespołu równowagi pomiędzy kontrolą i zaufaniem to dylemat, który nie polega na wybieraniu pomiędzy tymi dwoma elementami zarządzania. Polega raczej na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak kontrolować (jakimi metodami, w jakim zakresie), by dzięki kontroli wspierać zaufanie oraz jak budować zaufanie (jak je pozyskiwać, na czym opierać, jak rozwijać), aby wyzwalać mechanizmy samokontroli w zespole. W warunkach wirtualnej współpracy zarówno kontrola, jak i zaufanie stają się szczególnym wyzwaniem dla lidera. Ważne jest więc poszukiwanie i wykorzystywanie rozwiązań, które pozwolą na koordynację pracy zespołu w oparciu o zasady kontroli i zaufania. Rekomendacje przedstawione w artykule to podpowiedzi, z których lider może wybrać działania najbardziej dostosowane do potrzeb swojego zespołu, co z kolei wymaga analizy i dobrego poznania zarówno poszczególnych osób zaproszonych do projektu, jak i zewnętrznych wymagań dotyczących jego realizacji. Wiele z przedstawionych zasad powtarza się w odniesieniu do różnych kryteriów zaufania, co podkreśla ich znaczenie dla efektywnego zarządzania wirtualnym zespołem projektowym. Przedstawiono je z perspektywy zaufania, gdyż uznaje się je za priorytet w zarządzaniu zespołem wirtualnym, a dodatkowo zaufanie przynosi znakomite korzyści dla zespołu i organizacji: daje poczucie bezpieczeństwa, redukuje koszty transakcyjne, ułatwia wprowadzanie zmian, uruchamia kreatywność zespołu, promuje otwartą wymianę informacji i uczenie się oraz ułatwia koordynację prac i wzmacnia efektywność [Paliszkiewicz 2013, Sankowska 2011]. Przedstawione zasady potwierdzają jednak jednoznacznie, że samo zaufanie nie wystarczy – „Ufać znaczy kontrolować” [Blanchard, 2008, s. 110].

## Bibliografia

- Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.
- Brake T. (2006), *Leading global virtual teams*, "Industrial and Commercial Training", t. 38, nr 3.
- Bugdol M. (2010), *Wymiary i problem zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Cheng X., Macaulay L., Zarifis A. (2013), *Modeling individual trust development in computer mediated collaboration: A comparison of approaches*. "Computers in Human Behaviour", nr 29.
- Eichstaedt M. (2013), *Efektywne zarządzanie wirtualnym zespołem*, [online] <http://www.web-comm.eu/efektywne-zarządzanie-wirtualnym-zespołem/> [dostęp 15.07.2015].
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Hunsaker P.L., Hunsaker J.S. (2008), *Virtual teams: a leader's guide*, "Team Performance Management", t. 14, nr 1/2.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Lepsinger R., DeRosa D.M. (2010), *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Learning from Distance*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- Mortensen M. O'Leary M., (2012), *Managing a Virtual Team*, [online] <https://hbr.org/2012/04/how-to-manage-a-virtual-team> [dostęp 15.07.2015].
- Nowak R. (2015), *Jak zarządzać pracownikami na odległość*, [online] <http://www.edulider.pl/biznes/jak-zarzadzac-pracownikami-na-odleglosc> [dostęp: 15.07.2015].
- Paliszkiwicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.



Panteli N., Tucker R. (2009), *Power and Trust in Global Virtual Teams*, "Communication of the ACM", t. 52, nr 12.

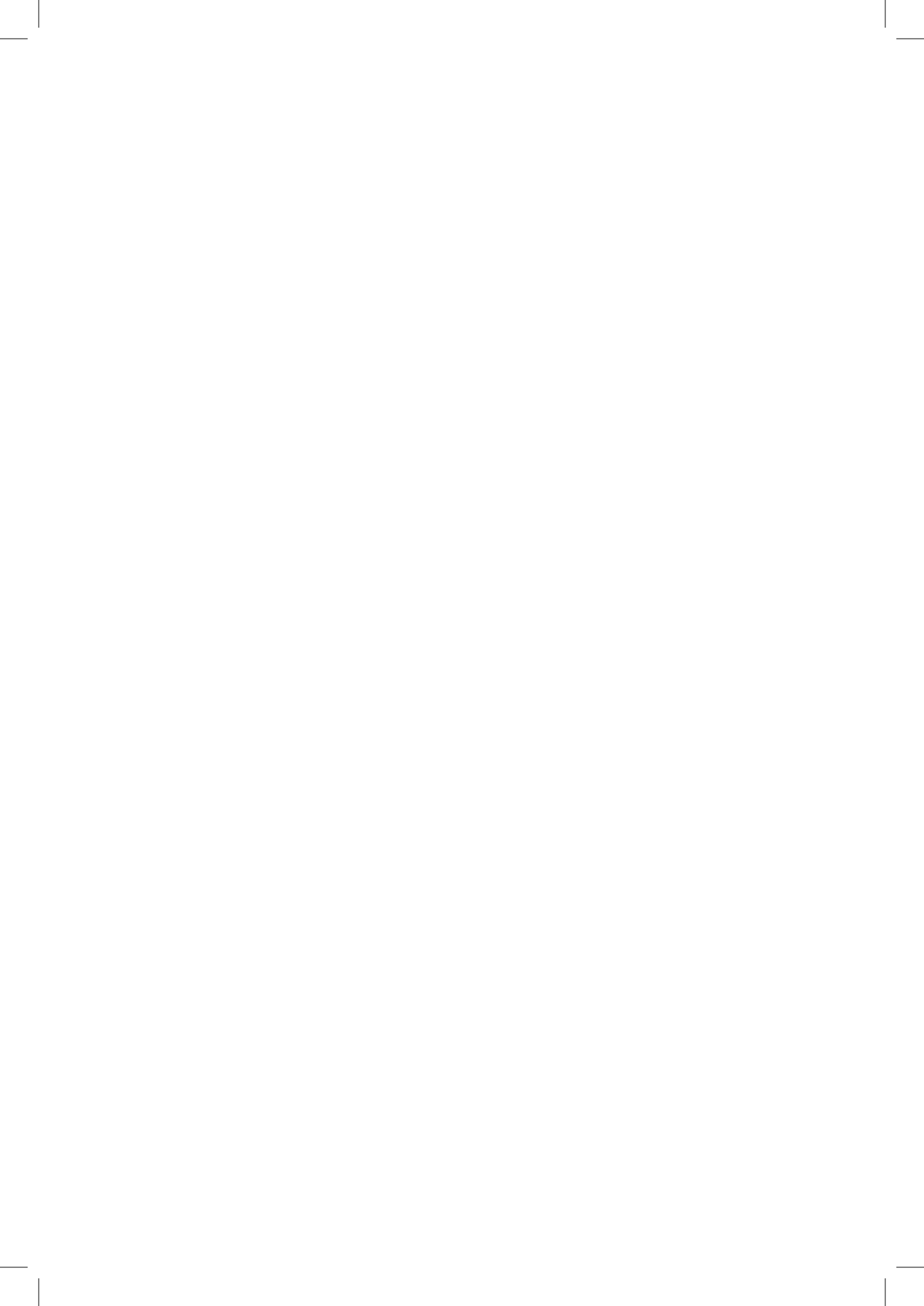
Piccoli G., Powell A., Ives B. (2004), *Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness*, "Information Technology & People", t. 17, nr 4.

Rutka R., Wróbel P. (2012), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.

Sankowska A., (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnętrzzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.

Scannell M., Abrams M., Mulvihill M. (2014), *Zbiór gier integracyjnych dla wirtualnych zespołów*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2010), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.



**Krzysztof Dziekoński** | k.dziekonski@pb.edu.pl  
Politechnika Białostocka

## Kompetencje kierowników innowacyjnych projektów budowlanych w Polsce

### The Competence of Innovative Construction Project's Managers in Poland

**Abstract:** The relationship between the project's success and work of the project manager draws the attention of researches and initiates attempts to identify the skills and competencies that are the most important for the project manager's effectiveness. Competence can be described in terms of knowledge, skills and attitudes that allow to carry out tasks at the appropriate level. The main aim of that paper is to create a competence profile of innovative construction project's managers in Poland. Additionally, a map of relationship between degree of projects' innovation and expected competence measures of construction project managers is created.

**Key words:** project manager, competence, construction sector, innovation

## Wstęp

Rola kierownika projektu podczas realizacji przedsięwzięcia uważana jest za jeden z kluczowych czynników sukcesu w wydajnych organizacjach realizujących innowacyjne przedsięwzięcia [Besner, Hobbs 2008, ss. 123–134]. Współcześnie innowacje stanowią jeden z kluczowych czynników decydujących o zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Często określane są jako wymóg prowadzenia działalności w gospodarce rynkowej, a także jako najcenniejsze aktywa nowoczesnej organizacji. Ich znaczenie wynika z roli, jakie pełnią w przedsiębiorstwach. Przyczyniają

się bowiem nie tylko do poprawy jakości oferowanych dóbr i usług, ale warunkują również zdolność do przetrwania i rozwoju poprzez szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku oraz umiejętność dostosowywania się do potrzeb i oczekiwań klientów. Termin „innowacja” do nauk ekonomicznych po raz pierwszy został wprowadzony w 1911 roku przez Josepha Schumpetera. Według niego pojęcie to należy odnieść do pięciu przypadków [Dziekoński, Chwiećko 2013, ss. 176–193]:

- 1) wprowadzenie na rynek nowego produktu lub produktu o nowych właściwościach,
- 2) wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- 3) otwarcie nowego rynku zbytu,
- 4) zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- 5) wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

Sektor budowlany jest często uznawany za „zacořany” i mało innowacyjny w porównaniu z innymi branżami. Dlatego też Gann [2000, s. 220] zauważa, że przedsiębiorstwa budowlane muszą poprawić swoje umiejętności zarządzania innowacjami przedsięwzięciami w celu zbudowania reputacji ekspertów technologicznych. Sexton i Barrett [2003, s. 626] zauważają, że innowacje umożliwiają przedsiębiorstwom budowlanym lepsze zaspokajanie potrzeby społeczeństwa i klientów, jednocześnie poprawiając konkurencyjność. Korzyści działań innowacyjnych przedsiębiorstw budowlanych akcentuje Newton [1999], wskazując na poprawę warunków pracy, niższe koszty i krótsze okresy realizacji budowy oraz zwiększenie wartości dla klienta. Newton [1999] uważa, że innowacje w branży budowlanej są czwartym czynnikiem konkurencyjności (wraz z kosztem, jakością i czasem) przedsiębiorstw realizujących projekty budowlane. Sexton i Barrett [2003, ss. 627–628] definiują kluczowe kompetencje organizacyjne niezbędne do wdrażania innowacyjnych projektów budowlanych: przyjętą strategię biznesową, technologię, ludzi (posiadających wiedzę, umiejętności oraz motywację do wykonywania zadań) oraz organizację pracy (tworzenie i koordynowanie zespołów projektowych w przedsiębiorstwie i z partnerami biznesowymi).

Mimo że potrzeba innowacji nie jest kwestionowana, badania innowacyjności w odniesieniu do przedsiębiorstw budowlanych nie są zbyt często podejmowane. W artykule przedstawiono model kompetencji projektowych przedsiębiorstw budowlanych oraz wyniki autorskich badań, na podstawie których stworzono profil kompetencji kierowników innowacyjnych projektów budowlanych.

## Kompetencje projektowe przedsiębiorstw

Organizacje, których przychody są uzależnione od działań projektowych, poszukują odpowiedzi na pytanie o kompetencje organizacyjne umożliwiające efektywną realizację przedsięwzięć. Spowodowało to wzrost zainteresowań badaczy organizacjami, które realizują projekty najlepiej. Oznacza to dostarczenie produktu projektu zgodnego z wymaganiami klienta w przewidzianym czasie i z przewidzianymi kosztami [Lindkvist, Söderlund, Tell 1998, ss. 931–951]. Posiadanie takich zdolności organizacyjnych umożliwia organizacjom projektowym korzystanie ze specyficznej formy ekonomiki skali, która określana jest mianem ekonomiki powtórzeń. Oznacza ona możliwość realizacji kolejnych projektów przy niższych kosztach i z większą skutecznością. Zestaw tych umiejętności określany jest w literaturze mianem kompetencji projektowych. Najogólniej kompetencje projektowe określać można jako zdolność organizacji do redukcji zmienności w wydajności (czas, koszt i jakość) kolejnych realizowanych przedsięwzięć przy jednoczesnym tworzeniu wartości dla użytkowników. Mają one zarówno element wydajności statycznej, związanej z oceną tego jak dobrze organizacja jest w stanie realizować projekt, i wydajności dynamicznej, określającej na ile dobrze i kreatywnie organizacja jest w stanie zaproponować rozwiązania problemu i wytworzyć dodatkową wartość [Dziekoński, Jurczuk, Chmay 2014, s. 121]. OPM3 [2013, ss. 2–6] kompetencje projektowe definiuje jako „[...] zestaw ludzi, procesów i technologii, który umożliwia osiągnięcie organizacyjnego zarządzania projektami”. Kompetencje projektowe przypisane są do poszczególnych etapów realizacji projektu. PMBOK [2013, s. 60] identyfikuje pięć podstawowych procesów związanych z realizacją projektu (inicjowanie, planowanie, realizacja, kontrola i zamknięcie), wskazując pożądaną na każdym jego etapie zakres wiedzy członków zespołu projektowego (zarządzanie integracją, zarządzanie zakresem, zarządzanie czasem, zarządzanie kosztami, zarządzanie jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie komunikacją, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zaopatrzeniem, zarządzanie interesariuszami) [Dziekoński, Jurczuk, Chmay 2014, s. 123].

Związek między sukcesem projektu i efektywnością pracy kierownika projektu powoduje zainteresowanie badaczy tym zagadnieniem i inicjuje próby określenia umiejętności oraz kompetencji, które są najistotniejsze dla skuteczności menedżera projektu [Kerzner 2005, s. 162]. Przyjmując definicję za Filipowiczem [2004, ss. 17–22, ss. 36–45], kompetencje można określić jako: dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. W przypadku przedsiębiorstw budowlanych kierownicy projektów muszą połączyć wiedzę techniczną z postawami menedżerskimi; zintegrować zmienne or-

ganizacyjne, techniczne i zewnętrzne (w tym udziałowców projektu), aby osiągnąć postawione cele. Niektórzy autorzy uważają, że podstawowe kompetencje kierownika projektów inżynierskich nie są związane z kompetencjami technicznymi. Za podstawowe kompetencje uznawane są umiejętności zarządzania ludźmi i zespołami projektowymi [Stallworthy, Kharbanda 1995].

Kompetencje osobowościowe kierowników projektów badali Dziekoński i Jurczuk [2013, ss. 37–49], wskazując na znaczące zapotrzebowanie na liderów projektów posiadających umiejętności podejmowania decyzji, skutecznego komunikowania i motywowania członków zespołu projektowego. Dodatkowo kierownicy projektów powinni posiadać kompetencje pozwalające na elastyczną realizację projektów po to, by odnaleźć i wykorzystać kluczowe czynniki mające wpływ na sukces przedsięwzięcia [Baran 2014, ss. 138–153]. Model współzależności kompetencji menedżerskich i skuteczności zarządzania projektami przedstawiły Kożuch i Sienkiewicz-Małyjurek [2013, ss. 105–115]. Analizę wpływu kompetencji kierowników projektów na projekty budowlane przeprowadzali Butler i Chinowsky [2006, ss. 119–125], Dvir i inni [2006, ss. 36–48], Clarke [2010, ss. 5–20], Müller i Turner [2010, ss. 437–448]. Międzykulturowe różnice w postrzeganiu kompetencji kierowników projektów budowlanych określali Dziekoński i Rasli [2015, ss. 211–227]. Dainty i inni [2005, ss. 2–9] określili kompetencje formujące „doskonałość” kierowników projektów budowlanych. Kompetencje te to: orientacja na cele, inicjatywa, poszukiwanie informacji, skupienie na potrzebach klienta, umiejętność oddziaływania na podwładnych, umiejętności pracy zespołowej i współpracy, przywództwo w zespole, analityczne myślenia, myślenie koncepcyjne, samokontrola i elastyczność.

Na podstawie studiów literatury określono trzy obszary kompetencji kierowników projektów budowlanych: postawa, umiejętności menadżerskie oraz wiedza. Miary kompetencji odpowiadające tym obszarom przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Miary kompetencji kierowników projektów**

Postawa	Umiejętności menadżerskie	Wiedza
Inteligencja (P1) Kreatywność (P2) Umiejętność okazywania zaufania (P3) Asertywność (P4) Pewność siebie (P5) Umiejętność budowania autorytetu (P6) Prawość i uczciwość (P7) Empatia (P8) Ambicja (P9) Umiejętność radzenia sobie ze stresem (P10) Łatwość nawiązywania kontaktów (P11) Umiejętność pracy w zespole (P12)	Umiejętność podejmowania decyzji (Z1) Umiejętność oceny skutków działań (Z2) Umiejętność formułowania celu (Z3) Umiejętność organizacji pracy podwładnym (Z4) Umiejętność komunikowania się (Z5) Umiejętność motywowania członków zespołu (Z6) Udzielanie pomocy w rozwiązywaniu problemów (Z7) Orientacja na cele (Z8) Umiejętność rozwiązywania konfliktów (Z9) Umiejętność negocjacji (Z10)	Doświadczenie w zarządzaniu projektami (W1) Umiejętność zastosowania odpowiedniej metodyki zarządzania projektami (W2) Kompetencje w danej dziedzinie (W3) Umiejętność zastosowania oprogramowania do zarządzania projektem (W4) Umiejętność zarządzania zakresem, czasem i kosztem projektu (W5) Elastyczność w stylu zarządzania (W6)

Źródło: opracowanie na podstawie [CIC 2000, s. 19; ASCE 2008, ss. 81–85; COIB 2014, s. 6].

## Metodyka i wyniki badań

Badanie zrealizowano wśród członków Polskiej Izby Inżynierów Budownictwa. Badania realizowano w okresie styczeń – wrzesień 2015. Otrzymano 561 poprawnie wypełnionych ankiet. Respondenci byli proszeni o zaznaczenie istotności miar kompetencji kierowników projektów na 5-stopniowej skali Likerta. Charakterystykę próby przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka próby

Cecha	
Liczba respondentów	561
Średnia liczba projektów realizowanych w ostatnich 12 miesiącach	19
Średni czas trwania projektu (miesiące)	8,5
Średnia liczba członków zespołów projektowych	7
Rola pełniona przez respondentów w projektach	
Kierownicy projektów	63%
Członkowie zespołów projektowych	18%
Konsultanci	12%
Inna	7%
Udział projektów o niewielkim stopniu innowacyjności	38%
Udział projektów o przeciętnym stopniu innowacyjności	52%
Udział projektów o dużym stopniu innowacyjności	10%
Udział mężczyzn w próbie	82%
Udział kobiet w próbie	18%
Statystyka Cronbach alpha	0,916

**Źródło:** opracowanie własne.

Do określenia profilu kompetencji kierowników innowacyjnych projektów budowlanych wykorzystano 56 ankiet, w których respondenci deklarowali wysoki stopień innowacyjności przedsięwzięć realizowanych w ostatnich 12 miesiącach. Na podstawie udzielonych odpowiedzi stworzono Indeks Relatywnej Istotności (IRI). IRI zdefiniowano poniższą relacją:

(1)

gdzie:

W – jest wagą nadaną miarom kompetencji przez respondentów.

Wagi te zawierają się w przedziale od 1 do 5, gdzie 1 jest najmniej istotną, a 5 najbardziej istotną.

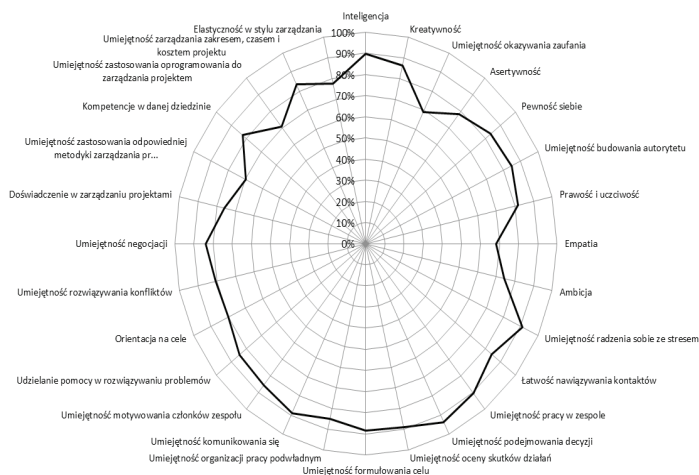
A – waga najwyższa;

N – liczba respondentów.

Indeks Relatywnej Istotności (IRI) wykorzystano do stworzenia profilu kompetencji kierownika innowacyjnego projektu budowlanego (rysunek 1).



**Rysunek 1. Profil kompetencji kierownika innowacyjnego projektu budowlanego**



**Źródło: opracowanie własne.**

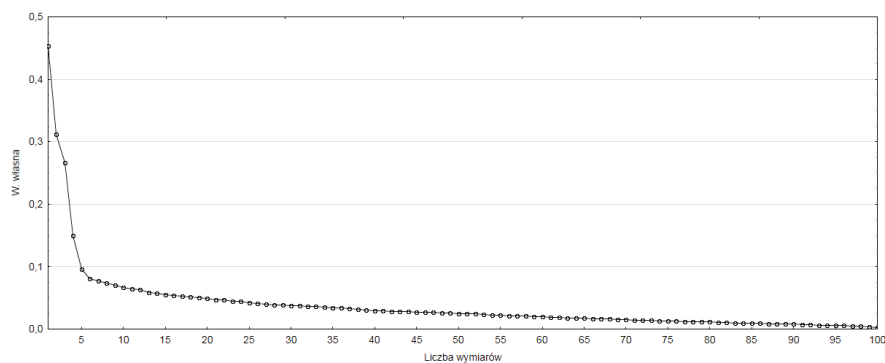
Przedstawione na rysunku 1 wyniki wskazują na inteligencję, kreatywność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, umiejętność pracy w zespole, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność oceny skutków działań, umiejętność formułowania celu oraz umiejętność komunikowania się jako te kompetencje, które byłyby w ocenie respondentów najbardziej pożądane.

Do wyodrębnienia tych miar kompetencji kierowników projektów, które w najlepszy sposób opisują kompetencje, stworzono mapę kompetencji kierowników projektów budowlanych. Autor nie ograniczał się tu jedynie do projektów innowacyjnych. Analizie poddano wszystkie uzyskane w badaniu odpowiedzi. Wykorzystano technikę analizy korespondencji stosowaną zazwyczaj do analizy danych jakościowych. Technika ta służy ocenie współwystępowania atrybutów opisujących obiekty. Jej zaletą jest możliwość graficznego przedstawienia współwystępowania zmiennych. Analiza korespondencji jest opisową i eksploracyjną techniką, która dostarcza informacji o strukturze powiązań zachodzących pomiędzy kategoriami zmiennych. Technika ta została rozwinięta przez Jean-Paula Benzécri [Stanisz 2007, s. 307]. Analizy statystycznych dokonano przy wykorzystaniu program STATISTICA ver. 12 [StatSoft 2014]. Wyniki analizy korespondencji przedstawiono w tabeli Z1 załącznika.

Wyboru liczby wymiarów które najlepiej opisują strukturę powiązań między zmiennymi dokonuje się, przyjmując tę liczbę wymiarów, która reprezentuje > 70% bezwładności [Higgs 1991, s. 183–194] lub tę, która odpowiada miejscu, od które-

go na prawo występuje łagodny spadek wartości własnych na wykresie „osypiska” [Stanisz 2007, s. 325]. Wykres osypiska wartości własnych kompetencji kierowników projektów budowlanych przedstawiono na rysunku 2.

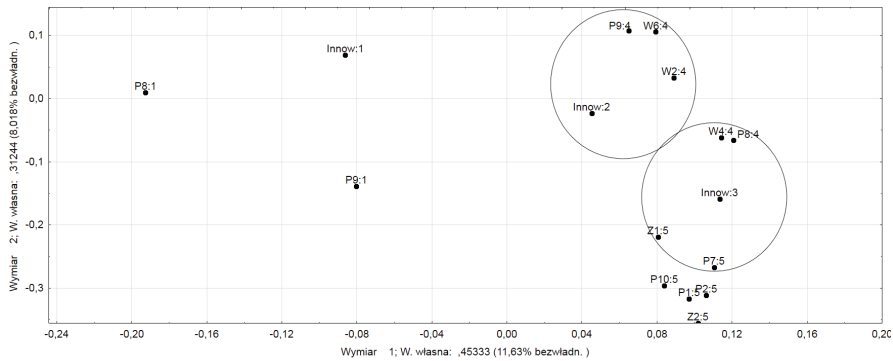
**Rysunek 2. Wykres wartości własnych kompetencji kierowników projektów budowlanych**



**Źródło: opracowanie własne.**

Wyniki analizy przedstawione w tabeli Z1 załącznika wskazują na wybór 33 wymiarów, które wyjaśniają ponad 70% bezwładności. Kryterium osypiska wskazuje na wybór 6 wymiarów. Jednak wybór tak dużej liczby wymiarów przysparza znacznych problemów z interpretacją wyników. Dlatego też zdecydowano o wyborze dwóch pierwszych wymiarów wyjaśniających około 20% bezwładności. Na rysunku 3 przedstawiono mapę relacji pomiędzy stopniem innowacyjności realizowanych projektów budowlanych a kompetencjami kierowników tych projektów.

**Rysunek 3. Relacja pomiędzy stopniem innowacyjności realizowanych projektów budowlanych a kompetencjami kierowników projektów**



**Źródło:** opracowanie własne.

Przedstawione na rysunku 3 kody innowacyjności odpowiadają projektom o niewielkim stopniu innowacyjności – 1, przeciętnym – 2 i dużym stopniu innowacyjności realizowanych projektów – 3. Kody kompetencji przedstawiono w tabeli 1.

Uzyskane wyniki wskazują, że najbardziej poszukiwane kompetencje kierowników innowacyjnych projektów budowlanych to: umiejętność podejmowania decyzji (Z1), prawość i uczciwość (P7), umiejętność zastosowania oprogramowania do zarządzania projektem (W4) oraz empatia (P8). W przypadku realizacji projektów o przeciętnym stopniu innowacyjności ankietowani wskazywali na umiejętność zastosowania odpowiedniej metodyki zarządzania projektami (W2), elastyczność w stylu zarządzania (W6) oraz ambicję (P9). Natomiast mapa relacji pomiędzy najprostszymi projektami budowlanymi i najmniej innowacyjnymi a kompetencjami kierowników tych projektów wskazuje na najmniej pożądane kompetencje. Ankietowani wskazują tu empatię (P8) i ambicję (P9).

## Zakończenie

Przeprowadzone badania są diagnozą procesu zarządzania projektami budowlanymi w Polsce. Respondenci wskazują na inteligencję, kreatywność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, umiejętność pracy w zespole, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność oceny skutków działań, umiejętność formułowania celu oraz umiejętność komunikowania się jako te kompetencje, które są najbardziej pożądane w pracy

kierowników innowacyjnych projektów budowlanych. Wydaje się, że ten zestaw cech odzwierciedla dominujące w branży budowlanej nastawienie na zadania.

Profil kompetencji kierowników innowacyjnych projektów budowlanych wskazuje na dominację cech z grupy postaw i umiejętności menadżerskich (po 4). Żadna z miar grupy kompetencji – wiedza, często specyficzna dla systemów certyfikacyjnych stowarzyszeń zrzeszających menadżerów projektów, nie jest postrzegana jako umiejętność niezbędna do realizacji innowacyjnych projektów budowlanych. Faktu tego nie można wytłumaczyć wielkością przedsiębiorstw, w których pracują respondenci. Rozkład ten jest zrównoważony. Wydaje się, że sektor budowlany w Polsce nie jest jeszcze postrzegany jako „sektor projektowy”. W nomenklaturze używanej wśród praktyków słowo „projekt” ma odniesienie do projektu technicznego i jest częścią przedsięwzięcia budowlanego. Autor uważa, że działania mające na celu popularyzowanie metod i techniki zarządzania projektami i ich przyjęcie w środowisku inżynierów budownictwa może podnieść konkurencyjność tych przedsiębiorstw.

Wyniki analizy korespondencji wskazują na powiązania między umiejętnościami podejmowania decyzji (Z1), prawością i uczciwością (P7), umiejętnością zastosowania oprogramowania do zarządzania projektem (W4) oraz empatią (P8) a realizacją innowacyjnych projektów. Pomimo ograniczeń wynikających z niewielkiej wyjaśnianej bezwładności przez przyjęte dwa wymiary (wyjaśniają około 20% struktury powiązań pomiędzy miarami kompetencji kierowników projektów a stopniem innowacyjności realizowanych przez nich przedsięwzięć) wyniki te należy uznać za interesujące. „Idealny” kierownik innowacyjnego projektu budowlanego w Polsce powinien umieć podejmować decyzje i wspomagać się w tym celu narzędziami informatycznymi oraz odznaczać się dużym stopniem empatii.

Wyniki przedstawionych badań mogą posłużyć w budowaniu profili kompetencyjnych oraz w procesie rekrutacji i szkoleń kierowników projektów budowlanych. Należy jednak zauważyć, że prezentowane wyniki nie odzwierciedlają cech kierowników, które mogą być charakterystyczne dla projektów realizowanych w różnych branżach. Krahn i Hartment [2006] dowodzą, że statyczna lista umiejętności kierownika projektu i jego kompetencji nie odzwierciedla cech mających wpływ na powodzenie każdego projektu. Najważniejsze umiejętności i kompetencje kierownika projektu zmieniają się wraz ze zmianą charakterystyki projektu i środowiska, w którym jest realizowany.

Autor składa podziękowania Prezesowi Polskiej Izby Inżynierów Budownictwa, Przewodniczącym Okręgowych Izb Inżynierów Budownictwa, Dyrektorom Biur oraz wszystkim członkom Okręgowych Izb Inżynierów Budownictwa za pomoc i udział w badaniach.

## Bibliografia

ASCE (2008), American Society of Civil Engineers, *Civil Engineering Body of Knowledge for the 21st Century*, 2d edition, ASCE report, Reston, VA.

Baran M. (2014), *Skuteczność utrzymywania strategicznej przewagi konkurencyjnej przez liderów branży budowlanej w świetle kryzysu w otoczeniu gospodarczym* [w:] M. Baran (red.), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Besner C., Hobbs B. (2008), Discriminating Contexts and Project Management Best Practices on Innovative and Noninnovative Projects, "Project Management Journal", Vol. 39.

Butler C. & Chinowsky P. (2006), Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives, "Journal of Management in Engineering", Vol. 22(3).

CIC (2000). *Construction project management skills*, Construction Industry Council, London.

CIOB (2014), The Chartered Institute of Building, *Code of Practice for Project Management for Construction and Development*, Third edition, Blackwell Publishing Ltd.

Clarke N. (2010), *Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences*, "Project Management Journal", Vol. 41(2).

Dainty A.R.J., Cheng M.I., Moore D.R. (2005), *Competency-based model for predicting construction project managers' performance*, "Journal of Management in Engineering" Vol. 21(1).

Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. (2006), *Projects and Project Managers: the Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success*, "Project Management Journal", Vol. 37(5).

Dziekoński K., Jurczuk A. (2013), *Kompetencje osobowościowe lidera projektu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z.11, cz. I.

Dziekoński K., Jurczuk A., Chmay M. (2014), *Kompetencje projektowe podlaskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 73.

Dziekoński K., Chwiećko J. (2013), *Innowacyjność przedsiębiorstw z branży TSL*, „Ekonomia i Zarządzanie”, t. 5, nr 2.

Dziekoński K., Rasli A. (2015), *Dimensions of profession of construction project managers in SMEs in Poland and Malaysia: owners and employees perspective* [w:] P.G. Nikitenko, A.D. Gurinoviča, V. Matvejčuka, V.E. Levkeviča, O.S. Golubovoj (red.), *Problemy organizacionno-ékonomičeskogo upravleniâ proizvodstvom*, Białoruski Narodowy Uniwersytet Techniczny, Mińsk.

Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.

Gann D.M. (2000), *Building innovation: complex constructs in a changing world*, Thomas Telford.

Higgs N.T. (1991), *Practical and innovative uses of correspondence analysis*, „The Statistician”, Vol. 40(2).

Kerzner H. (2005), *Project Management*, 9th Edition, John Wiley & Sons.

Koźuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. I.

Krahn J., Hartment F. (2006), *Effective project leadership: A combination of project manager skills and competencies in context*, PMI Research Conference 2006. Proceedings, Project Management Institute, [online] [www.pmi.org](http://www.pmi.org) [dostęp: 29 września 2015].

Lindkvist L., Söderlund J., Tell F. (1998), *Managing product development projects: On the significance of fountains and deadlines*, „Organization Studies”, Vol. 19(6).

Müller R., Turner R. (2010), *Leadership competency profiles of successful project managers*, „International Journal of Project Management”, Vol. 28(5).

Newton P.W. (1999), *Modeling innovation in AEC: Understanding the fourth dimension of competition*, [online] <http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/CEMworkshop/Newton.pdf> [dostęp: 29 września 2015].

OPM3 (2013), *Organizational Project Management Maturity Model*, Third Edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA.

PMBOK (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, wersja 5.0, Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Sexton M., Barrett P. (2003), *Appropriate innovation in small construction firms*, "Construction Management & Economics", Vol. 21(6).

Stallworthy E.A., Kharbanda O.P. (1995), *International Construction and the role of project management*, Gower Publishing, UK.

Stanisz A. (2007), *Przystępny kurs statystyki. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*. StatSoft Polska, Kraków.

StatSoft, Inc. (2014), STATISTICA (data analysis software system), ver. 12 [www.statsoft.com](http://www.statsoft.com).

## Załącznik

Tabela Z1. Wyniki analizy korespondencji

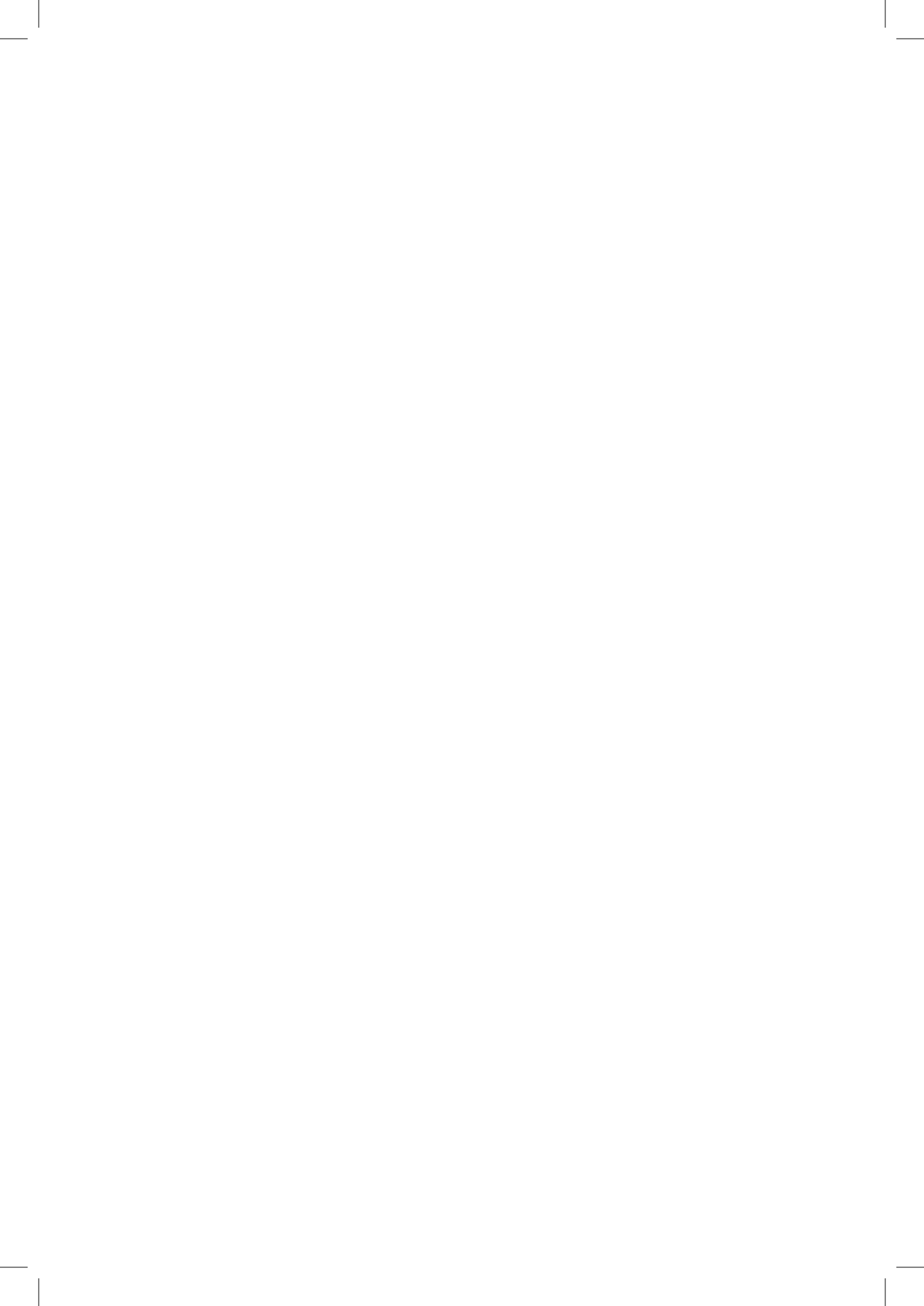
Liczba wymiarów	Wartości własne	Procent bezwładności	Skumulowany procent bezwładności	Wartość statystyki Chi kwadrat
1	0,453333	11,63421	11,6342	20295,27
2	0,312443	8,01844	19,6527	13987,75
3	0,266267	6,83340	26,4861	11920,51
4	0,149960	3,84853	30,3346	6713,57
5	0,095504	2,45098	32,7856	4275,60
6	0,081154	2,08270	34,8683	3633,17
7	0,076748	1,96964	36,8379	3435,93
8	0,074077	1,90108	38,7390	3316,33
9	0,069643	1,78730	40,5263	3117,85
10	0,066574	1,70854	42,2348	2980,45
11	0,063934	1,64079	43,8756	2862,28
12	0,062913	1,61457	45,4902	2816,54
13	0,058238	1,49461	46,9848	2607,27
14	0,056881	1,45977	48,4446	2546,50
15	0,054808	1,40657	49,8511	2453,69
16	0,053460	1,37199	51,2231	2393,36
17	0,052769	1,35425	52,5774	2362,41

18	0,051580	1,32373	53,9011	2309,17
19	0,049875	1,27999	55,1811	2232,87
20	0,048941	1,25602	56,4371	2191,06
21	0,047044	1,20732	57,6444	2106,11
22	0,046312	1,18854	58,8330	2073,35
23	0,044377	1,13889	59,9719	1986,73
24	0,044144	1,13290	61,1048	1976,29
25	0,042258	1,08449	62,1893	1891,84
26	0,041441	1,06352	63,2528	1855,26
27	0,039367	1,01030	64,2631	1762,41
28	0,038697	0,99312	65,2562	1732,44
29	0,038275	0,98228	66,2385	1713,53
30	0,037693	0,96735	67,2058	1687,49
31	0,036936	0,94791	68,1537	1653,57
32	0,036786	0,94406	69,0978	1646,86
33	0,036049	0,92514	70,0229	1613,86
34	0,035221	0,90390	70,9268	1576,80
35	0,034149	0,87638	71,8032	1528,80
36	0,033463	0,85880	72,6620	1498,12
37	0,032381	0,83101	73,4930	1449,66
38	0,031760	0,81507	74,3081	1421,85
39	0,030384	0,77976	75,0879	1360,26
40	0,029821	0,76533	75,8532	1335,07
41	0,029275	0,75129	76,6045	1310,59
42	0,028281	0,72580	77,3303	1266,12
43	0,028179	0,72318	78,0535	1261,54
44	0,027625	0,70896	78,7624	1236,74
45	0,027149	0,69674	79,4592	1215,42
46	0,026978	0,69235	80,1515	1207,77
47	0,026497	0,68000	80,8315	1186,23
48	0,026209	0,67262	81,5041	1173,36
49	0,025804	0,66224	82,1664	1155,24
50	0,025068	0,64335	82,8097	1122,29
51	0,024595	0,63120	83,4409	1101,10
52	0,024402	0,62626	84,0672	1092,48
53	0,023752	0,60956	84,6767	1063,34
54	0,022795	0,58501	85,2618	1020,52
55	0,021902	0,56209	85,8238	980,54
56	0,021651	0,55565	86,3795	969,30
57	0,021420	0,54973	86,9292	958,97
58	0,020813	0,53413	87,4634	931,76
59	0,019915	0,51109	87,9744	891,56
60	0,019357	0,49677	88,4712	866,60



61	0,018917	0,48548	88,9567	846,89
62	0,018534	0,47565	89,4323	829,74
63	0,018029	0,46269	89,8950	807,14
64	0,017730	0,45501	90,3500	793,74
65	0,017377	0,44596	90,7960	777,95
66	0,016644	0,42714	91,2231	745,12
67	0,016420	0,42139	91,6445	735,09
68	0,016314	0,41867	92,0632	730,35
69	0,015646	0,40153	92,4647	700,45
70	0,014911	0,38266	92,8474	667,54
71	0,014552	0,37346	93,2209	651,49
72	0,014345	0,36816	93,5890	642,23
73	0,013764	0,35324	93,9423	616,21
74	0,012994	0,33348	94,2757	581,74
75	0,012927	0,33175	94,6075	578,72
76	0,012761	0,32749	94,9350	571,29
77	0,012192	0,31288	95,2479	545,80
78	0,011785	0,30245	95,5503	527,61
79	0,011603	0,29776	95,8481	519,43
80	0,011228	0,28815	96,1362	502,66
81	0,010972	0,28158	96,4178	491,20
82	0,010522	0,27003	96,6878	471,05
83	0,010023	0,25723	96,9451	448,72
84	0,009957	0,25554	97,2006	445,78
85	0,009223	0,23670	97,4373	412,91
86	0,009170	0,23534	97,6727	410,54
87	0,008723	0,22386	97,8965	390,52
88	0,008281	0,21253	98,1090	370,74
89	0,008144	0,20901	98,3181	364,62
90	0,007819	0,20067	98,5187	350,06
91	0,007449	0,19116	98,7099	333,47
92	0,006812	0,17483	98,8847	304,99
93	0,006520	0,16732	99,0520	291,89
94	0,006139	0,15756	99,2096	274,85
95	0,005970	0,15321	99,3628	267,26
96	0,005674	0,14563	99,5084	254,04
97	0,004804	0,12328	99,6317	215,05
98	0,004567	0,11721	99,7489	204,47
99	0,003963	0,10171	99,8506	177,42
100	0,002365	0,06069	99,9113	105,88
101	0,002004	0,05142	99,9627	89,70
102	0,001452	0,03725	100,0000	64,99

Źródło: opracowanie własne.



**Urszula Bukowska** | bukowsku@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Satysfakcja z pracy członków zespołu projektowego The Job Satisfaction of Project Team Members

**Abstract:** The aim of the paper is to identify factors that determine satisfaction of teamwork on the project. It was found that a set of characteristics of teamwork, resulting in an increase of job satisfaction, only slightly overlaps with the set of attributes that lead to dissatisfaction. The first group contains cohesiveness, sense of community, membership of the same informal group, friendship and proper communication. On the other hand, communication errors, conflicts, social loafing of some team members, unequal division of tasks as well as the incompetence of the project manager are included in the second group.

**Key words:** projects, teams, job satisfaction

### Wstęp

Konsekwencją podmiotowego traktowania pracowników jest między innymi zwrócenie uwagi na kwestie satysfakcji z pracy. Źródeł tej satysfakcji poszukiwać można wśród cech pracy. Gdy praca polega na realizacji projektu, zmienne warunkujące osiągnięcie zadowolenia wyznaczone będą zespołowością pracy. Celem artykułu stała się zatem identyfikacja czynników determinujących satysfakcję z zespołowej pracy nad projektem. Badania prowadzono w oparciu o analizę literatury przedmiotu, przeprowadzono też wywiady pogłębione, częściowo skategoryzowane, z członkami zespołów projektowych. Realizowane przez nich projekty były zróżnicowane ze względu na takie kryteria, jak liczba zaangażowanych osób, czas trwania oraz dziedzina.

Respondentami były zarówno osoby pracujące w zespołach tradycyjnych, jak i wirtualnych. Jedna osoba pracowała nad realizacją projektu jako zewnętrzny ekspert.

## Specyfika zespołu projektowego

Projekt, czyli tymczasowa organizacja, w której dostępne są zasoby niezbędne do wykonania pracy mającej doprowadzić do korzystnych zmian, ma trzy cechy: jest wyjątkowy, nowatorski i przejściowy [Turner 2009, s. 2]. Ostatnia z cech oznacza, że skończy się on z chwilą osiągnięcia celu, czyli zaistnienia korzystnej zmiany, charakteryzowanej przez cechy ilościowe i jakościowe [Turner 2009, ss. 2, 4]. Spośród różnych zasobów projektu, w tym ludzkich, finansowych i materialnych, kluczowe znaczenie mają zasoby ludzkie, wykonujące projekt. Co więcej, do rangi paradygmatu urasta zespołowy charakter pracy nad projektem. Sporadycznie bowiem zdarzają się projekty, których wykonanie przez jedną osobę nie jest możliwe. Dlatego zazwyczaj projekt wykonuje zespół, czyli grupa osób mających wspólny cel, którego osiągnięcie jest możliwe dzięki zróżnicowanym kwalifikacjom członków, ponoszących wspólnie odpowiedzialność za jego realizację [Katzenbach, Smith 2001, s. 55].

Potrzebę powołania zespołu do realizacji projektu uzasadnia trudność, nowość i skomplikowanie zadania, czy raczej problemu, który w związku z tym projektem należy rozwiązać. Wskazano, że dla funkcjonowania zespołu istotne są trzy komponenty kwalifikacji, a mianowicie wiedza specjalistyczna, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz umiejętności interpersonalne [Katzenbach, Smith 2001, s. 55]. Wiedza specjalistyczna niezbędna do realizacji projektu determinowana jest jego dziedziną. Ponieważ projekty często mają charakter interdyscyplinarny, poszczególni członkowie zespołu, na stałe pracujący w różnych komórkach organizacyjnych, a niekiedy będący zewnętrznymi ekspertami, dysponują wiedzą z różnych dyscyplin, których ów projekt dotyczy. Właśnie posiadanie przez jednostkę specyficznej wiedzy, adekwatnej do wyodrębnionych w ramach struktury zadań projektu pakietów pracy [Pawlak 2006, ss. 88, 94, 116], jest przesłanką do włączenia jej do zespołu. W efekcie wiedza, którą posiada zespół, jest nie tylko zróżnicowana i ma szeroki zakres, ale co ważne, przekracza sumę wiedzy wszystkich jego członków. Dochodzi bowiem, dzięki komunikowaniu się, dyskusji i twórczej krytyce, do efektu synergii [Oyster 2000, s. 193]. Wskazać można jednakże uniwersalny zakres wiedzy, potrzebny do pracy nad projektem, niezależnie od jego dziedziny. Ważne jest bowiem, by menadżer (kierownik) projektu dysponował wiedzą z zakresu zarządzania projektami [Wachowiak i in. 2004, s. 24]. Szczególnie cenna jest „znajomość technik

planowania procesu projektu, planowania struktur organizacyjnych, oceny efektywności ekonomicznej projektu, planowania ryzyka” [Pawlak 2006, s. 208].

Również zróżnicowanie umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz, w pewnym stopniu, zróżnicowanie umiejętności interpersonalnych, jest korzystne dla funkcjonowania zespołu, bowiem pozwala w sposób naturalny przypisać poszczególnym osobom role, które mają pełnić. Predyspozycje decydują bowiem o tym, kto będzie pełnił role zorientowane na działanie, kto na ludzi, a kto na myślenie. Przykładowo, ekstrawertyk entuzjastycznie nastawiony do życia, ciekawy świata, ponadto komunikatywny ma szansę na znakomite pełnienie roli „Poszukiwacza Źródeł”. Osoba taka poradzi sobie z poszukiwaniem możliwości, negocjowaniem zasobów; nie będzie miała problemów z kontaktami z zewnętrznymi interesariuszami, przynajmniej do momentu, gdy nie straci fascynacji i zainteresowania pracą [Belbin 1999, s. 74]. Z kolei osoba spokojna i wrażliwa może stać się „Duszą Zespołu”, ponieważ potrafi łagodzić i zapobiegać konfliktom, a także zachęcać członków zespołu do zaangażowania się w jego pracę [Belbin 1999, s. 74].

Umiejętności interpersonalne (zdolność do konstruktywnej krytyki, do aktywnego słuchania, wyrażania uzasadnionych wątpliwości, udzielania wsparcia) są ważne także dlatego, że przyczyniają się do wzrostu zaufania pomiędzy członkami zespołu. Zaufanie to z kolei ma pozytywny wpływ na efektywność zespołu [Mach, Baruch 2015, s. 480].

W literaturze przedmiotu prezentowane są klasyfikacje zespołów tworzone w oparciu o różne kryteria, np. cel lub czas funkcjonowania. Wykorzystując te klasyfikacje, można przyjąć, że zespoły projektowe są zespołami doraźnymi, bowiem mają za zadanie rozwiązać ściśle określony problem, po czym zostają rozwiązane lub przekształcone. Ich doraźność wynika z tymczasowości projektu. Wprawdzie na rozwiązanie problemu, czyli w tym przypadku na wykonanie projektu, potrzeba różnego zasobu czasu (w zależności od tego, czy projekt zalicza się do operacyjnych, taktycznych czy strategicznych [Pawlak 2006, s. 21]), jednak zarówno początek, jak i koniec przedsięwzięcia są określone [Wiśniewska 2014, s. 56]. Zauważono wcześniej, że członkowie zespołów projektowych wywodzą się z różnych komórek, czy nawet pionów organizacji. Zespoły takie są więc jednocześnie zespołami interfunkcjonalnymi.

Skutkiem postępu technologicznego jest możliwość powołania zespołu projektowego działającego w sposób wirtualny [Lee-Kelly 2002, s. 464]. Jego członkowie, mimo że pracują dla osiągnięcia wspólnego celu, znajdują się w fizycznym oddaleniu, niekiedy w ogóle nie mają możliwości kontaktu bezpośredniego. Do komunikowania się wykorzystują nowoczesne narzędzia internetowe, jak choćby pocztę elektroniczną, telefonię i telewizję internetową.

W literaturze przedmiotu opisywane są fazy projektu, które w uproszczeniu ukierunkowanym na uniwersalizację cyklu, przedstawić można jako kolejno następujące po sobie fazy – koncepcyjną, planowania, realizacji i zakończenia [Pawlak 2006, s. 71]. Ponieważ, jak wcześniej wspomniano, zazwyczaj korzystne jest realizowanie projektu przez zespół, wskazywany jest moment, w którym jest on powoływany. Odbywa się to w fazie projektowej (planowania), poprzedzającej fazę realizacji [Wiśniewska 2014, ss. 58-59]. Wcześniej, w fazie koncepcyjnej, powoływany jest kierownik projektu [Pawlak 2006, s. 71].

Rozwój zespołu dokonuje się według określonej sekwencji zdarzeń [Oyster 2000, s. 82]. Badacze nadają tym zdarzeniom różne nazwy, jednak przedstawiają je w podobny sposób. W przypadku zespołu projektowego ważne jest to, że rozwój zespołu wpisuje się w fazy realizacji projektu. Jednakże pierwsze oznaki produktywnej pracy pojawiają się dopiero w trzeciej fazie rozwoju zespołu (faza normowania) [Pawlak 2006, s. 227], zaś pełna produktywność możliwa jest dopiero w fazie czwartej (faza efektywności). Wcześniej bowiem zespół doświadcza zdarzeń problematycznych (zapoznanie się członków ze sobą, konflikty). Procesy te są nieuniknione, świadczą też o prawidłowym rozwoju zespołu. Można nawet stwierdzić, że funkcjonowanie zespołu, a w tym efektywność realizowanego przez niego projektu, znacząco determinowane jest przebiegiem pierwszych faz jego funkcjonowania, kształtowania się itd.

Analizując problematykę zespołów projektowych, nie sposób nie zwrócić uwagi na negatywne aspekty pracy zespołowej. Chodzi tu przede wszystkim o możliwość „rozmywania” odpowiedzialności, szczególnie w przypadku projektów zakończonych niepowodzeniem. Wiąże się z tym możliwość rozproszenia procesów decyzyjnych, bo, jak zauważono, w trakcie prac nad projektem „szereg decyzji podejmowanych jest przez różne ośrodki decyzyjne” [Wachowiak i in. 2004, s. 112]. Negatywnie może to wpłynąć na racjonalność podejmowanej decyzji [Wachowiak i in. 2004, s. 125]. Problemem może być też dysfunkcjonalność zespołów, której przyczyn poszukiwać można w niewłaściwej komunikacji, konfliktach interpersonalnych. Produktywność zespołu projektowego obniżać mogą również takie zjawiska, jak: myślenie grupowe (gdy zespół za priorytet uznaje jednomysłność, nawet kosztem racjonalności) czy polaryzacja grupowa (podejmowanie decyzji krańcowo ryzykownych lub ostrożnych), a także próżniactwo społeczne (dążenie do minimalizacji własnego wysiłku) [Oyster 2000, ss. 185–191] i niewłaściwe motywowanie członków zespołu przez kierownika projektu.

Przeciwdziałanie tym problemom, bądź ich ograniczanie, jest możliwe dzięki prawidłowej realizacji cyklu projektu oraz faz rozwoju zespołu.

## Satysfakcja z pracy, jej determinanty i skutki

Satysfakcja z pracy, niekiedy określana też jako zawodowa, stała się przedmiotem zainteresowania naukowców już w latach 30. XX wieku [Judge, Heller, Mount 2002, s. 530]. Mimo tego nadal nie udało się stworzyć jednej, powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Rozbieżności w określaniu istoty satysfakcji dotyczą następujących kwestii:

- ograniczania jej do sfery odczuć, emocjonalnej albo uznawania jej za określoną postawę wobec pracy [Juchnowicz 2014, s. 11; Springer 2011, s. 164];
- relacji między satysfakcją i zadowoleniem, nie ma bowiem jednomyślności co do tego, czy są one tym samym, czy też należy je odróżniać. M. Juchnowicz [2014, s. 15] z kolei uważa, że satysfakcja jest wyższym poziomem zadowolenia z pracy;
- wiązania satysfakcji z potrzebami pracownika (reprezentantem tego podejścia był E.A. Locke) lub uznania, że dominującą rolę w kształtowaniu postaw wobec pracy odgrywają procesy poznawcze (reprezentantem tego podejścia był P.E. Spector) [Springer 2011, s. 163].

W niniejszym artykule satysfakcja będzie rozumiana jako pozytywna postawa wobec pracy, wynikająca z dokonanej przez pracownika oceny cech pracy. Przeciwnieństwem satysfakcji będzie niezadowolenie, natomiast postawa neutralna będzie określana jako brak niezadowolenia i brak satysfakcji.

Choć nawet podczas definiowania satysfakcji niektórzy autorzy podkreślają, że jest ona stanem psychologicznym wskazującym, jak jednostka odczuwa swoją sytuację, opierając się na ocenie tej sytuacji [Hellriegel, Jackson, Slocum 2005, s. 384], to z badań wynika, że czynniki sytuacyjne wyjaśniają tylko od 40 do 60% wariacji satysfakcji, za 10–30% wariacji odpowiadają czynniki osobowościowe, a interakcja zmiennych wyjaśnia około 10–20% wariacji [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 18]. Determinantami satysfakcji są zatem dwie grupy czynników – cechy pracy i cechy jednostki. Nieuzasadnione jest jednak ograniczanie drugiej grupy tylko do czynników osobowościowych. Okazuje się bowiem, że na poziom satysfakcji wpływ wywierają też czynniki osobowe, a w szczególności zmienne demograficzno-społeczne, w tym wiek, płeć i poziom wykształcenia [Springer 2011, s. 172]. Relację osobowości z satysfakcją badano między innymi w oparciu o pięcioczynnikowy model osobowości, w którym występuje pięć dwubiegunowo rozpatrywanych cech, takich jak: neurotyczność, ekstrawertyzm, sumienność, zgodność i otwartość. Kolejność, w jakiej wymieniono te cechy, jest zarazem kolejnością siły korelacji pomiędzy nimi a satysfakcją z pracy [Judge, Heller, Mount 2002, s. 533]. Ważne jest to, że pomiędzy neurotycznością a satysfakcją występuje korelacja ujemna. Badacze zauważają nawet, że stabil-

ność emocjonalna (odpowiadająca niskiej neurotyczności) wraz z ekstrawertyzmem konstytuują szczęśliwą osobowość, a można założyć, że czynniki przyczyniające się do szczęścia w życiu sprawiają też, że człowiek jest szczęśliwy w pracy [Judge, Heller, Mount 2002, s. 534]. Warto też zwrócić uwagę na to, że relacja satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy ma charakter wzajemny – zadowolenie z pracy ma wpływ na satysfakcję z życia, i odwrotnie [Heller, Judge, Watson 2002, s. 816].

Wspomniane cechy pracy poddawane ocenie w kontekście satysfakcji to treść pracy, materialne i psychospołeczne warunki pracy oraz korzyści wynikające z pracy (ekonomiczne i pozaekonomiczne). Badacze podkreślają, że człowiek może doświadczać satysfakcji cząstkowych, wynikających z dokonania oceny poszczególnych cech pracy. Dlatego też mówić można o satysfakcji z bezpieczeństwa pracy, wynagrodzenia i innych kompensat, współpracowników (satysfakcja społeczna), kierownictwa (nadzoru), możliwości osobistego i zawodowego rozwoju [Hackman, Oldham 1975, s. 162].

W związku z tematyką niniejszego artykułu analiza grupy czynników sytuacyjnych wydaje się uzasadniona bardziej aniżeli czynników jednostkowych. Zauważono, że czynniki należące do sytuacyjnych determinant satysfakcji mają charakter zagregowany i „istnieje potrzeba ich konkretyzacji przez wprowadzenie zmiennych warunkujących osiągnięcie satysfakcji zawodowej” [Juchnowicz 2014, s. 25]. Ponieważ zmienne te zależą od charakteru pracy, w związku z realizacją projektu zespołowość pracy stanie się tym elementem, który wyznaczał będzie zmienne warunkujące osiągnięcie zadowolenia. Potrzebne zatem staje się rozpoznanie czynników determinujących satysfakcję z pracy zespołowej, czemu poświęcona zostanie kolejna część artykułu.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na trudność z identyfikacją skutków satysfakcji i jej braku. Skutki te rozpatrywać można w aspekcie jednostki oraz organizacji. Poszukując skutków satysfakcji doświadczanych przez jednostkę, można zwrócić uwagę, np. na wysoką samoocenę czy nawet szczęście. Jednakże nieoczywiste i złożone są tu zależności przyczynowo-skutkowe, nie ma bowiem pewności, co jest przyczyną, a co skutkiem. Wnioskować o tym można już choćby z przedstawionych wcześniej informacji o wpływie czynników osobowościowych na satysfakcję. Nieoczywiste są również skutki satysfakcji pracowników dla organizacji. Wprawdzie niektórzy praktycy biznesu oczekują, że satysfakcja będzie miała pozytywny wpływ na efektywność, ale takiego wpływu nie potwierdzają jednoznacznie wyniki badań. W psychologii znany jest mechanizm moderatorów zgodności, polegający na tym, że pomiędzy postawą a zachowaniem działa czynnik przekształcający pozytywne postawy w negatywne zachowania lub odwrotnie. Choć zatem można znaleźć w literaturze przedmiotu informacje np. o pozytywnym wpływie satysfakcji na fluktuację personelu [Rust i in. 1995, s. 63], to jednak należy pamiętać również, że sytuacje, kiedy osoby zadowolone z pracy z niej re-



zygnują, zdarzają się dość często. Jak pisze A. Springer [2011, s. 164], wyniki badań empirycznych nad satysfakcją i zachowaniem wskazują na niejednoznaczność „charakteru, siły, a nawet kierunku wzajemnej relacji”. Zaobserwowano natomiast silny związek pomiędzy satysfakcją z pracy i prospołecznymi zachowaniami, wykraczającymi poza formalne powinności pracownika względem organizacji [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 84].

Zauważono, że spadek satysfakcji, bądź niezadowolenie, zwiększa ryzyko pojawienia się zjawisk niekorzystnych [Springer 2011, s. 165]. Okazuje się jednak, że katalog tych zjawisk niekorzystnych jest dość obszerny. Dlatego też niektórzy badacze uważają, że nie powinno się wyodrębniać różnych negatywnych skutków braku satysfakcji pracownika, ale traktować je jako jeden czynnik. A zatem spadek satysfakcji z pracy u jednego pracownika będzie skutkował np. wzrostem nieobecności, a u innego stać się może powodem zmiany miejsca pracy” [Springer 2011, s. 165]. Przeświadczenie o negatywnych skutkach niezadowolenia pracownika może zatem stać się przesłanką do identyfikacji i oceny czynników determinujących satysfakcję z pracy.

## **Identyfikacja determinant satysfakcji z pracy zespołowej**

Jak zaznaczono we wcześniejszej części artykułu, przyczyn niezadowolenia lub satysfakcji z pracy można poszukiwać wśród cech pracy. W przypadku pracy zespołowej sytuacyjne determinanty satysfakcji są nieco zmodyfikowane. Wprawdzie związane są też np. z treścią czy warunkami pracy, ale można dostrzec ich specyficzną konstrukcję, właściwą dla pracy zespołowej. Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych z członkami zespołów projektowych, wśród najważniejszych cech zespołów decydujących o osiągniętej satysfakcji znajduje się spójność owych zespołów (określana potocznie jako „zgranie się” członków zespołu). Nie powinno to zaskakiwać, bowiem spójność tłumaczona jest jako „siła pozytywnych więzi interpersonalnych (np. opartych na zaufaniu i sympatii)” [Oyster 2002, s. 44]. Jej wpływ na satysfakcję tłumaczyć można tym, że członkostwo w grupie spójnej pozwala na zaspokojenie potrzeb społecznych. Zespół spójny daje jego członkowi poczucie przynależności, afiliacji. Wśród czynników zwiększających spójność zespołów są: wspólne cele, stały skład członków, wysoki prestiż, presja zewnętrzna, komunikowanie się, izolowanie od osób nie wchodzących w skład zespołu. Niektóre z tych czynników są właściwościami zespołów projektowych (np. wspólne cele, wysoki prestiż w przypadku projektów o znacznej wartości dla organizacji i takich, w których niełatwo wziąć udział) i niemal z założenia zwiększają satysfakcję. Inne z kolei, jak na przykład łączność (komunikowanie się), w takich zespołach mogą stwarzać problemy.

Co ciekawe, eksponowano też znaczenie spotkań integracyjnych dla wzrostu satysfakcji. Okazało się, że pozytywny wpływ na satysfakcję ma to, że członkowie zespołu projektowego należą wspólnie do grupy nieformalnej, a niekiedy nawet się przyjaźnią. Cieszy ich wówczas każda możliwość spotkania i komunikowania się, także w pracy.

W trakcie wywiadów respondenci wskazywali też na poczucie wspólnoty, jako na kolejny czynnik wywołujący satysfakcję. Czynnik ten jest szczególnie istotny, gdy w trakcie realizacji projektu członkowie zespołu napotykać na przeszkody. Cenne staje się wówczas wsparcie ze strony pozostałych osób. Zwracano uwagę na to, że satysfakcję daje świadomość, że działając wspólnie, członkowie zespołu mają szansę na osiągnięcie celu. Bardzo pozytywny wpływ ma też świadomość, że razem udało się rozwiązać trudny problem. Nie mniej ważna okazała się także korzyść ekonomiczna uzyskiwana za wykonanie zadania, przybierająca postać premii zespołowej.

Na znaczenie prawidłowej komunikacji dla satysfakcji już wskazano, jednak zasadne wydaje się podkreślenie, że dla satysfakcji z pracy w zespole projektowym ważna jest ona nie tylko dlatego, że stanowi fundament więzi międzyludzkich. Jest też niezbędna do osiągnięcia oczekiwanego, zadowalającego rezultatu projektu. Respondentom zależy więc na tym, by otrzymywać informacje wysokiej jakości, to jest aktualne, pełne i jednocześnie zwięzłe. Niestety komunikowanie się obarczone jest ryzykiem pojawienia się szumów i filtrów (uwagi, emocji, słownych), powodujących dysfunkcjonalność przekazywania i wymiany informacji. Ryzyko to znacząco wzrasta w przypadku zespołów wirtualnych. Dysfunkcje procesu komunikowania prowadzą do powstania niezadowolenia. Co bardzo ważne, silniejszy jest wpływ wadliwej komunikacji na spadek satysfakcji lub wzrost niezadowolenia, aniżeli prawidłowej na wzrost satysfakcji.

Wskazany czynnik nie był jedynym uznanym za szkodliwy dla satysfakcji. Respondentom przeszkadzają też konflikty, przy czym chodzi tu głównie o konflikty relacyjne, czy inaczej interpersonalne, spowodowane np. tym, że jeden z członków zespołu jest indywidualistą. Inne pojawiające się w organizacji konflikty, o charakterze np. zadaniowym [Jehn, Mannix 2001, s. 238], mogą mieć pozytywne skutki dla rozwiązania problemu, ponieważ pozwalają spojrzeć na niego z różnych perspektyw i doprowadzić do nowych, twórczych rozwiązań. Dlatego też zapewne nie mają one negatywnego wpływu na satysfakcję.

Członkowie zespołów projektowych zwracali też uwagę na inny czynnik obniżający satysfakcję – niewystarczające zaangażowanie niektórych osób w realizację zadań. Można dla określenia takich zachowań wykorzystać wprowadzony we wcześniejszej części pracy termin „próżniactwo społeczne”.

Co ciekawe, wskazywano też, że spadek satysfakcji może być spowodowany niepowodzeniem innego członka zespołu. Można domniemywać, że taka prawidłowość informuje o spójności zespołu.

Przedstawiono też czynniki o charakterze organizacyjnym, wynikające z niewłaściwego przygotowania do realizacji projektu, w tym: brak profesjonalizmu (wiedzy, umiejętności) niektórych członków zespołu, nierówny podział pracy, zbyt dużo obowiązków przypadających na jedną osobę, źle wywiązujący się ze swych zadań kierownik projektu. Ujawnienie się takich czynników w trakcie realizacji projektu, świadczą o niewłaściwym przebiegu pierwszych jego faz, czyli koncepcyjnej i planowania.

Zauważyć można prawidłowość, nasuwającą skojarzenia z teorią F. Herzberga, że zbiór cech pracy zespołowej powodujących wzrost satysfakcji tylko w niewielkim stopniu pokrywa się ze zbiorem cech powodujących powstanie niezadowolenia.

## Możliwość badania satysfakcji z pracy w zespole projektowym

W związku z tym, że satysfakcja z pracy jest postawą ważną dla pracodawcy i pracownika, podejmowane są próby jej oceny i pomiaru, czyli określenia jej poziomu. Proponowane zakresy pomiaru satysfakcji są różne, a co ważne, wiele z nich wykorzystać może pracownik do samooceny swojej satysfakcji. Najprostsze kwestionariusze służące do badania zadowolenia można określić jako jednowymiarowe, pozwalające na ocenę na poziomie ogólnym, ograniczoną do stwierdzenia, czy pracownik osiąga satysfakcję z pracy. Wykorzystać do tego celu można proste stwierdzenia, typu „Moja praca przynosi mi prawdziwą przyjemność”, do których badani muszą się ustosunkować [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 83]. Jednak taka ocena daje bardzo ograniczone możliwości późniejszego doskonalenia czynników kształtujących satysfakcję. Znacznie większe możliwości w tym zakresie dają metody wielowymiarowe, odnoszące się do kompleksowego zestawu cech pracy. Co ważne, pozwalają one zarówno na ocenę ogólnej satysfakcji z pracy, jak i poszczególnych jej cech (aspektów) [Juchnowicz 2014, s. 67; Makin, Cooper, Cox 2000, s. 83]. Przykładami wielowymiarowego, a zarazem kompleksowego podejścia do badania satysfakcji jest kwestionariusz JDS – *Job Diagnostic Survey*, oparty na zaproponowanych przez J.R. Hackmana i G.R. Oldhama [1975] cechach pracy oraz kwestionariusz MSQ – *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, zawierający w wersji skróconej 20, a w rozszerzonej 100 stwierdzeń, wymagających od pracownika ustosunkowania się [MSQ Long Form 1977, [www.vpr.psych.umn.edu/msq.html](http://www.vpr.psych.umn.edu/msq.html), dostęp 24 września 2015]. Kompleksowym narzędziem jest też

kwestionariusz zaprezentowany w pracy M. Juchnowicz [2014, s. 165–168], którego celem jest nie tylko identyfikacja czynników powodujących satysfakcję, ale też tych, które powodują niezadowolenie.

W kwestionariuszach służących badaniu satysfakcji najczęściej albo w ogóle pomija się kwestie zespołowości pracy, albo poświęca się im niewiele uwagi, wprowadzając np. stwierdzenie dotyczące atmosfery pracy. Trudno je zatem wykorzystać do doskonalenia pracy zespołowej i satysfakcji z niej. W związku z tym zasadne jest przygotowanie stwierdzeń lub pytań, które stałyby się załącznikiem takiego doskonalenia.

Poniżej zaprezentowano przykłady takich stwierdzeń:

- 1) Odczuwam satysfakcję z pracy w zespole.
- 2) Zespół, w którym pracuję, jest dla mnie atrakcyjny.
- 3) Komunikacja w zespole jest prawidłowa.
- 4) Wszystkim członkom zespołu zależy na dobrym wykonaniu pracy.
- 5) Czuję się doceniany i wspierany w zespole.
- 6) Mogę w zespole robić to, co dobrze umiem.
- 7) Projekt jest trudny, ale poradzimy sobie z jego wykonaniem.
- 8) Lubię ludzi z mojego zespołu.

Oceny poszczególnych stwierdzeń – cech pracy w zespole projektowym – dokonać można za pomocą najczęściej bodaj wykorzystywanej do badania postaw skali Likerta. W kafeferii odpowiedzi znajdzie się: 5 – zdecydowanie się zgadzam; 4 – zgadzam się; 3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam; 2 – nie zgadzam się; 1 – zdecydowanie nie zgadzam się.

Wielokrotnie w niniejszym artykule powtarzano, że badanie satysfakcji ma służyć nie tylko celom poznawczym, ale też może stać się podstawą późniejszego doskonalenia cechy pracy, która odpowiada za brak satysfakcji lub niezadowolenie. Ponieważ czynniki oceniane w zaproponowanych stwierdzeniach mają charakter zagregowany, w sytuacji braku zadowolenia z nich uzasadnione staje się przeprowadzenie badania pogłębionego, jakościowego, np. za pomocą wywiadu. Jeśli okaże się, że przyczyną niezadowolenia jest np. niska atrakcyjność zespołu, spowodowana jego małą spójnością, możliwości doskonalenia poszukiwać można w ćwiczeniach pozwalających na lepsze wzajemne poznanie się członków zespołu, w spotkaniach integracyjnych albo nawet we wprowadzeniu tak zwanej presji zewnętrznej (bowiem członkowie grupy wykazują tendencję do jednoczenia się w warunkach stresu). Dodatkową zachętą do takiego działania może być informacja o tym, że grupy spójne, mające normy ustalone na wysokim poziomie, są bardziej efektywne od grup niespójnych.

## Wnioski

Argumentem przemawiającym za tym, by interesować się satysfakcją z pracy jest to, że jej brak zwiększa ryzyko pojawienia się zjawisk niekorzystnych dla organizacji. Satysfakcja z pracy rozumiana być może jako pozytywna postawa wobec pracy, wynikająca z dokonanej przez pracownika oceny cech pracy. Jest ona determinowana zmiennymi zaliczanymi do sytuacyjnych cech pracy, ale zależy też od cech jednostki, a w tym jej osobowości, i charakterystyk demograficzno-społecznych. W przypadku pracy nad projektem, czyli najczęściej zadaniem trudnym, nowatorskim i skomplikowanym, zmienne warunkujące satysfakcję wyznaczone są też zespołowością pracy. Rozpoznano, że zbiór cech pracy zespołowej powodujących wzrost satysfakcji tylko w niewielkim stopniu pokrywa się ze zbiorem cech powodujących powstanie niezadowolenia. W tym pierwszym znalazła się spójność zespołu, poczucie wspólnoty, przynależność członków zespołu do tej samej grupy nieformalnej, a nawet łączące ich więzi przyjaźni, prawidłowe komunikowanie się. W drugim zbiorze umieszczono błędy w komunikowaniu się, konflikty, próżniactwo społeczne niektórych członków zespołu, nierówny podział pracy, nieumiejętne pełnienie roli przez kierownika projektu. Okazuje się więc, że kluczowe znaczenie dla osiągnięcia satysfakcji ma prawidłowy przebieg pierwszych faz realizacji projektu, koncepcyjnej i planowania, bowiem to one decydują o właściwym funkcjonowaniu zespołu. Ważne jest to, że badając satysfakcję pracowników, zyskuje się możliwość doskonalenia czynników decydujących o ich zadowoleniu z pracy.

Prowadzone badania koncentrowały się na pozyskiwaniu danych jakościowych. Wykorzystując ich wyniki, można jednak przeprowadzić badania o charakterze ilościowym, pozwalające na określenie wpływu cech pracownika na satysfakcję z pracy zespołowej.

## Bibliografia

Belbin R.M. (1999), *Management Teams. Why they succeed or fail*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Hackman J.R., Oldham G.R. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 60, No. 2.

Heller D., Judge T.A., Watson D. (2002), *The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction*, "Journal of Organizational Behavior", Vol.23, No.7.

Hellriegel D., Jackson S.E., Slocum J.W. (2005), *Management. A Competency-Based Approach*, Thomson South-Western, Singapore.

Jehn K.A., Mannix E.A. (2001), *The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 44, No. 2.

Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Judge T.A., Heller D., Mount M.K. (2002), *Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 87, No. 3.

Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Lee-Kelly L. (2002), *Situational leadership. Managing the virtual project team*, "Journal of Management Development", Vol. 21, No. 6.

Mach M., Baruch Y. (2015), *Team performance in cross cultural project teams*, "Cross Cultural Management", Vol. 22, No. 3.

Makin P., Cooper C., Cox C. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

MSQ Long Form 1977, [online] [www.vpr.psych.umn.edu/msq.html](http://www.vpr.psych.umn.edu/msq.html) [dostęp 24 września 2015].

Oyster C.K. (2000), *Grupy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Rust R.T., Stewart G.L., Miller H., Pielack D. (1996), *The satisfaction and retention of frontline employees*, "International Journal of Service Industry Management", Vol. 7, No. 5.

Springer A. (2011), *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracowników*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 9, No. 4.

Turner J.R. (2009), *The Handbook of Project-Based Management*, McGraw-Hill, London.

Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B. i in. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.

Wiśniewska J. (2014), *Podstawy zarządzania projektami* [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa.





---

**Izabela Różańska-Bińczyk** | [izabela.rozanska@uni.lodz.pl](mailto:izabela.rozanska@uni.lodz.pl)

Uniwersytet Łódzki

**Michał Nowicki** | [michal.nowicki@p.lodz.pl](mailto:michal.nowicki@p.lodz.pl)

Politechnika Łódzka

## Stymulowanie rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego w województwie łódzkim – analiza wybranych inicjatyw

### Stimulating the Development of Human and Social Capital in the Region of Lodz - the Analysis of Selected Initiatives

**Abstract:** Article points to influence of social and human capital stimulation initiatives on generating the possibilities of more effective regional development. Example of Lodzkie Voivodship was used as a benchmark for which analysis and evaluation within selection of projects related to strategic areas of human resources and potential was done. Article relates to analyses and studies made by local authorities and private organizations that describe process of developing human and social capital, results of selected scientific studies from area of human management, its barriers and stimulating factors; also thematically related literature and scientific publications. Statistical data that illustrates correlation of topics from areas of regional and human capital development along with attempt to assess the current pace and direction of such growth.

**Key words:** development of human and social capital, stimulation of regional development

## 1. Wprowadzenie

Artykuł poświęcony jest charakterystyce inicjatyw stymulujących rozwój kapitału ludzkiego i społecznego w regionie i próbie wykazania, że inicjatywy te przekładają się na procesy rozwoju regionalnego. Przyjętym punktem odniesienia jest sytuacja województwa łódzkiego. W referacie dokonano charakterystyki i oceny wybranych, współfinansowanych ze środków UE, projektów związanych ze strategicznymi obszarami rozwoju zasobów i potencjału ludzkiego w regionie. W części empirycznej artykułu przeanalizowany został wpływ wybranych projektów służących rozwojowi kapitału ludzkiego i społecznego, mających na celu walkę z bezrobociem, poprawę dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie. Były to projekty polegające na:

- organizowaniu kursów i szkoleń podnoszących kompetencje i kwalifikacje zawodowe;
- organizowaniu kursów i szkoleń umożliwiających przekwalifikowanie zawodowe;
- wspieraniu oraz promocji przedsiębiorczości i zachowań przedsiębiorczych;
- ułatwianiu zakładania nowych działalności gospodarczych i podejmowania inicjatyw biznesowych poprzez udzielanie kompleksowego wsparcia doradczego i finansowego.

Ze względu na cel przyświecający opracowaniu w części teoretycznej odwołano się do tematycznie powiązanych z zagadnieniem rozwoju kapitału ludzkiego źródeł literaturowych i publikacji naukowych wyników wybranych badań, a także opracowywanych na potrzeby władz samorządowych analiz i zestawień omawianych zjawisk.

## 2. Stymulowanie rozwoju regionalnego dzięki realizacji procesów rozwoju kapitału ludzkiego – istota i wybrane definicje kapitału ludzkiego

Początki rozważań nad definicją kapitału ludzkiego znajdujemy już w pracach W. Petty'ego czy A. Smitha, ale za pionierów nauki w tej dziedzinie uważa się współczesnych ekonomistów amerykańskich. W latach 60. i 70. ubiegłego stulecia ukazały się fundamentalne dla rozwoju teorii publikacje czołowych badaczy tej kategorii, przede wszystkim T.W. Schulza, G.S. Beckera i J. Mincera. Zaznaczono ekonomiczny rozwój pojęcia, które jednak stosunkowo szybko wykroczyło poza tę jedną dziedzinę wiedzy, zyskując popularność w innych naukach humanistycznych i w publicystyce. Pod nazwą „kapitał ludzki” ukryte są elementy niematerialne – zdolności, wiedza oraz

nabyte umiejętności poszczególnych pracowników [Kotarski 2013, s. 12]. Jednym z pierwszych ekonomistów, który zauważył, że każdy człowiek może być traktowany jako forma kapitału był A. Smith. Autor dostrzegł, że umiejętności nabywane przez wszystkich mieszkańców kraju można uznać za część jego kapitału [Cichy, Malaga 2007]. Innym z pionierów badań problematyki kapitału ludzkiego był T.W. Schultz. Twórca ten podkreślał, że duża część konsumpcji może być uważana za inwestycję w kapitał ludzki, czego przykładem są wydatki na szkolnictwo i zdrowie, wewnętrzne migracje w poszukiwaniu lepszych możliwości zarobkowych, a także szkolenia i nabywanie doświadczenia w pracy. Uważał, że inwestycje w kapitał ludzki są główną przyczyną wzrostu realnych zarobków na osobę [Cichy, Malaga 2007, s. 22]. Zgodnie z teorią G.S. Beckera ludzie w trakcie swego życia uzyskują wykształcenie i umiejętności, które pozwalają im korzystnie sprzedać siebie na rynku pracy. Kapitałem, jaki posiadają, są nie tylko wyuczone umiejętności, ale także wrodzone zdolności lub choćby tylko chęć podnoszenia swoich kwalifikacji, zgoda na wykonywanie większej ilości pracy wyższej jakości [Czyszkiewicz, Molewicz 2003-2004a, s. 14]. Drogi zdobywania kapitału ludzkiego są dwie – jedna prowadzi przez edukację szkolną (często uzupełnianą potem udziałem w różnego rodzaju szkoleniach), a druga odbywa się dzięki praktycznej nauce w trakcie wykonywania pracy [Czyszkiewicz, Molewicz 2003-2004b, s. 14]. Pierwsza z wymienionych skutkuje kapitałem „ogólnym”, druga zaś „specyficznym” – związanym z konkretnie wykonywanymi zajęciami. Obie drogi mogą się nawzajem uzupełniać. J. Mincer podkreślał, że w procesie podziału dochodu najistotniejsze są czynniki związane z racjonalnym zachowaniem się poszczególnych jednostek. Jako pierwszy sformułował pojęcie inwestowania w kapitał ludzki rozumiane jako proces uczenia się – najpierw w szkole (edukacja formalna), a później przez zdobywanie doświadczenia zawodowego. Autor jest również twórcą modelu opisującego wpływ inwestycji w kapitał ludzki na rozkład dochodów. W ramach tego modelu kapitał ludzki rozumiany jest jako suma wiedzy zdobywanej w szkole, a następnie w trakcie wykonywania pracy. Jest on mierzony długością okresu edukacji formalnej oraz wiekiem odzwierciedlającym doświadczenie poszczególnych jednostek [Cichy, Malaga 2007, ss. 20-21]. U podstaw teorii kapitału ludzkiego leży również istotna definicja kapitału przedstawiona przez I. Fishera, który tę kategorię rozpatruje jako majątek dający wzrost dochodu [Białasiewicz 2013, s. 23].

Szczególne znaczenie ma definicja przedstawiona przez J. Grodzickiego, który opisuje kapitał ludzki jako „zasób wiedzy i umiejętności o określonej wartości będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim” [Grodzicki 2003, s. 50]. Autor wyróżnia kapitał ludzki *sensu largo* i kapitał ludzki *sensu stricto*. W szerszym znaczeniu kapi-

tał ludzki obejmuje ogół walorów ludzkich, które są efektem procesu adaptacji środowiskowej, cech własnych i procesu kształcenia w systemie edukacji. W węższym ujęciu kapitał ludzki określany jest jako wartości wynikające z sumy nakładów na kształcenie jednostek, które to wartości łącznie składają się na potencjał edukacyjny społeczeństwa [Białasiewicz 2013, s. 24].

Najczęściej kapitał ludzki jest definiowany jako zasób wiedzy i umiejętności zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zdrowia i energii witalnej. Jest zatem zasobem, który jest źródłem przyszłych zarobków usług o oszacowanej wartości [Kozuch 2000, s. 56]. Analizując definicje wymienionych autorów, można zauważyć, że w literaturze przedmiotu nie ma jednego, precyzyjnego określenia pojęcia „kapitał ludzki”. Czasami pojęcie to utożsamia się z życiem ludzkim, z sumą posiadanych umiejętności albo definiuje się je jako zasób kapitału, na który składają się ludzie wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i zdrowiem. Kapitał ludzki jest też rozpatrywany jako wielkość wewnętrzna ucieleśniona w człowieku, umożliwiająca mu maksymalizowanie swego dobrobytu [Domański 1993, ss. 16–17]. Z uwagi na mnogość pojęć warto przeanalizować treść współczesnej definicji kapitału ludzkiego jako nagromadzonego przez pracownika zasobu wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności. Dzięki niemu możliwe jest uzyskanie większych dochodów. Występuje jako zasób, który łączy w sobie kapitał, pracę i przedsiębiorczość. Kapitał ludzki rozumie się jako wiedzę, zdrowie i zdolności człowieka, które przyczyniają się do wzrostu jego zdolności produkcyjnej. Stanowi on formę kapitału, dlatego że jest źródłem obecnych i przyszłych dochodów lub przyszłego zadowolenia. Definicja ta uwzględnia większość elementów przedstawionych powyżej punktów widzenia badaczy tego pojęcia. Istotnym warunkiem wysokiej jakości i wartości kapitału ludzkiego jest zdolność jego efektywnego wykorzystania. Zaznacza się, że brak praktycznego zastosowania wiedzy i umiejętności, które posiada jednostka, a także bierne postawy i brak zaangażowania w sprawy społeczne obniżają jakość kapitału ludzkiego [Michalczyk, Musioł 2013, ss. 62–63].

Analizując definicje wymienionych autorów, można wskazać cechy wspólne dla tego pojęcia. Są to: jakościowy charakter, trudność ewidencji i pomiaru, długi horyzont czasowy potrzebny do ukształtowania tego rodzaju kapitału oraz unikatowość [Listwan 2005, s. 57].

Reasumując, należy podkreślić, że we współczesnych czasach rozwój kapitału ludzkiego odgrywa kluczową rolę w procesie rozwoju regionalnego. Inwestycje w kapitał ludzki w dużej mierze mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesów ekonomicznych i społecznych. Ma to pozytywny wpływ między innymi na dochody obywateli, poziom PKB, aktywność zawodową oraz obniżenie się stopy bezrobocia.

W czasach gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*) teza mówiąca, że inwestycje w kapitał ludzki są kluczowym źródłem bogactwa w skali mikro- i makroekonomicznej jest więc w pełni uzasadniona [Kulawczuk, Kwella 2008, ss. 82–83].

### **3. Stymulowanie rozwoju regionalnego dzięki realizacji procesów rozwoju kapitału ludzkiego – identyfikacja współzależności tych procesów**

Jednym z głównych czynników decydujących o rozwoju i konkurencyjności kraju jest jakość kapitału ludzkiego. Rozwój (ilościowy i jakościowy) kapitału ludzkiego to rozwój rynku krajowego i lokalnych rynków pracy oraz wzrost produktywności pracowników, a w konsekwencji wzrost produkcji i usług, rozwój innowacji, podnoszenie produktywności gospodarki – w rezultacie poziomu i jakości życia wszystkich mieszkańców. Najważniejszymi cechami kapitału ludzkiego zwiększającymi jego zdolności do zatrudnienia stały się: wiedza, kwalifikacje i umiejętności zawodowe. Rosnącemu zapotrzebowaniu na pracowników wysoko i średnio wykwalifikowanych towarzyszy spadek popytu na pracę pracowników nisko wykwalifikowanych. Dlatego też szczególnie istotne we współczesnych czasach jest upowszechnienie uczenia się dorosłych, promowanie „uczenia się przez całe życie” oraz „uczenia się we wszystkich rolach życiowych” w ramach spójnego systemu realizacji polityki rynku pracy oraz edukacji – przede wszystkim w ramach krótkich form kursowych i w pracy [MRR 2011, s. 66].

Znaczenie kapitału ludzkiego rośnie wraz z gwałtownym wzrostem znaczenia wiedzy we wszystkich procesach gospodarczych. Celem inwestycji w kapitał ludzki jest powiększenie zdolności człowieka zarówno do osiągnięcia korzyści materialnych (zwiększenie dochodów w przyszłości), jak i niematerialnych [Okoń-Horodyńska, Pangsy-Kania 2007, s. 75]. Odpowiednie inwestowanie w kapitał ludzki przynosi wymierny efekt nie tylko dla samej jednostki, ale również dla rozwoju regionu. Efekt ten ma nie tylko charakter korzyści ekonomicznych (jak wzrost wpływów z podatków, obniżenie kosztów świadczeń dla osób bezrobotnych etc.), ale również korzyści nieekonomicznych, takich jak między innymi spadek przestępczości czy stymulacja procesów integracji społeczności lokalnej. Istotną rolę w tej kwestii mają do odegrania osoby (instytucje) odpowiedzialne za rozwój regionu, które zobowiązane są do podjęcia działań mających na celu zaktywizowanie mieszkańców danego regionu.

Do inwestycji w kapitał ludzki zaliczamy wydatki na: ochronę zdrowia, zwiększające długość życia oraz podnoszące poziom zdrowotności, wydatki na kształcenie w ramach systemów edukacyjnych (również dla osób dorosłych), wydatki na przygotowanie do zawodu i nabywanie praktyki w przedsiębiorstwach, wydatki związane

z migracją ludzi w celu przystosowania się do nowych możliwości zatrudnienia, wydatki na uzyskanie informacji zawodowych, wydatki na badania naukowe [Jarecki 2003, s. 32]. Szczególnie ważną rolę w wymienionych formach inwestowania w kapitał ludzki zajmuje kształcenie i ochrona zdrowia. Rolą władz regionalnych jest więc promowanie idei ciągłego udoskonalania kompetencji społeczeństwa i ustawicznego kształcenia, przede wszystkim poprzez dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb regionu i umożliwienie społeczeństwu jak najlepszego dostępu do edukacji.

Znaczenie problematyki inwestycji w kapitał ludzki podkreślane jest także w założeniach polityki Unii Europejskiej. Odnowiona strategia lizbońska zakłada, że Europa ma stać się atrakcyjnym miejscem do inwestowania i pracy. Konieczny jest zatem rozwój nauki, wzrost poziomu innowacyjności gospodarki, a w efekcie tworzenie większej liczby miejsc pracy. Założenia strategii lizbońskiej, także cele polityki spójności krajów członkowskich sprzyjają rozwojowi kapitału ludzkiego między innymi dzięki Programowi Operacyjnemu Kapitał Ludzki (PO KL). Działania realizowane w ramach tego programu koncentrują się na obszarach dotyczących zatrudnienia, edukacji, integracji społecznej, ułatwień w dostosowaniu się pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce, a także na zagadnieniach związanych z rozwojem zasobów ludzkich, budową sprawnej i skutecznej administracji publicznej wszystkich szczebli oraz promocją zdrowia [Białasiewicz 2013, s. 29]. Realizowane w Polsce projekty współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) ukierunkowane są w głównej mierze na rozwój ludzi i wzrost ich aktywności zawodowej [<http://www.parp.gov.pl/index/index/496>]. Poszczególne regiony w kraju mają realizować programy skierowane na rozwój kompetencji zawodowych swoich obywateli, między innymi: na podnoszenie kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej firm, doskonalenie jakości usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu oraz sektor szkoleniowy oraz badanie trendów na rynku pracy [POKL].

Syntezyując powyższe treści, można przyjąć, że w praktyce efekty występowania zjawiska rozwoju regionalnego najprościej można zobrazować poprzez wskazanie całokształtu zachodzących w danym regionie ilościowych i jakościowych zmian o pozytywnym charakterze. Zmiany te mogą dotyczyć, m.in.:

- potencjału, stanu i struktury gospodarczej regionu,
- poziomu życia mieszkańców,
- procesów powstawania nowych wartości intelektualnych w regionie,
- stanu środowiska przyrodniczego oraz poziomów zagospodarowania infrastrukturalnego i przestrzennego.

- W powyższym kontekście o następowaniu procesów rozwoju regionalnego świadczyć będą m.in. takie zjawiska, jak:
- powstawanie nowych miejsc pracy i spadek stopy bezrobocia, połączone ze wzrostem PKB w regionie, wzrostem wpływów z podatków oraz obniżeniem kosztów wypłat świadczeń dla osób bezrobotnych<sup>1</sup>,
- wzrost poziomu wykształcenia i kwalifikacji zawodowych mieszkańców regionu, przekładające się na poszerzenie ich perspektyw zawodowych<sup>2</sup>,
- polepszanie się poziomu życia towarzyszące wzrostowi wynagrodzeń oraz pojawianiu się dodatkowych świadczeń pracowniczych o charakterze pozapłacowym<sup>3</sup>,
- dodatni wskaźnik migracji ludności na skutek przyciągania w efekcie występowania wysokiego (wyższego niż gdzie indziej) poziomu życia,
- koncentracja i rozwój działalności B+R oraz postępująca specjalizacja w nowych sektorach przemysłu i branży high-tech<sup>4</sup>,
- poprawa poziomu innowacyjności regionu<sup>5</sup> przekładająca się na wzro-

1. W efekcie powstaje szansa na wygenerowanie nadwyżki finansowej, którą samorząd może przeznaczyć na inwestycje na cele społeczne, rozwój gospodarczy, promocję regionu etc.

2. Zmiana ta może skutkować po pierwsze upowszechnieniem ducha przedsiębiorczości w społeczeństwie, a więc zwiększeniem poziomu predyspozycji (gotowości) do podjęcia decyzji o założeniu własnego biznesu. W efekcie nastąpi generowanie nowych miejsc pracy oraz dodatkowych korzyści fiskalnych dla regionu, a także dalsze obniżanie stopy bezrobocia. Po drugie zaś, wzrost poziomu zainteresowania krajowych i zagranicznych inwestorów poszukujących atrakcyjnych lokalizacji zapewniających ułatwiony dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej. W efekcie region może liczyć na przyciągnięcie inwestorów odpowiedzialnych za powstanie nowych inwestycji, którym nierzadko towarzyszy rozwój infrastruktury społecznej. Przykładowo można wymienić tu: powstanie i rozwój Specjalnych Stref Ekonomicznych (patrz Łódzka SSE), Inkubatorów Technologicznych (patrz Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny), Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości oraz Inkubatorów Kultury. Dodatkowo wskazać można rewitalizację obiektów wchodzących w skład C.H. Manufaktura w Łodzi (centrum handlowo-hotelarsko-rozrywkowo-gastronomiczne), inwestycje infrastrukturalne związane z dążeniami do lepszego skomunikowania inwestycji „Port Łódź” oraz powstanie znacznej liczby obiektów sportowych i rekreacyjnych.

3. Coraz powszechniejszą praktyką jest motywowanie pracowników, szczególnie tych lepiej wykształconych i posiadających wyższe kompetencje, poprzez wykorzystywanie pozapłacowych czynników motywacyjnych, czyli m.in. świadczeń socjalno-bytowych oraz systemów kafeteryjnych. Szerzej: Adamik, Nowicki 2012, ss. 372-381.

4. Przykładowo wymienić tu można farmację, optoelektronikę, produkcję i wykorzystanie nowoczesnych materiałów hybrydowych (np. medycyna, przemysł zbrojeniowy), przemysły wykorzystujące implementację rozwiązań nanotechnologicznych (np. grafen), zaawansowaną automatykę i robotyzację, a także przemysł IT&ICT. Szerzej, m.in. Adamik, Zakrzewska-Bielawska 2014; Flaszewska 2015; Ratajczak-Mrozek 2011.

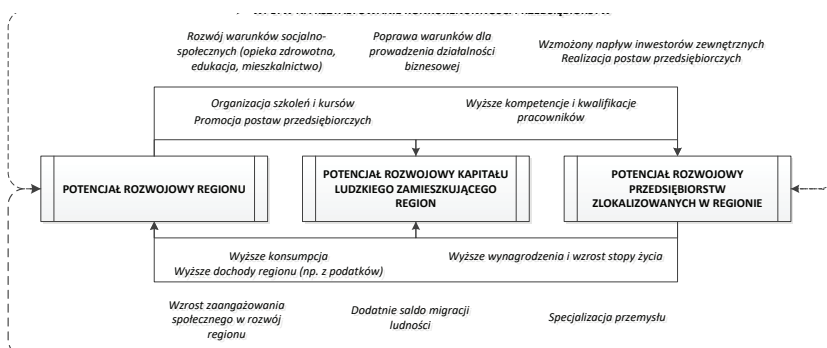
5. Zmianę tą należy kojarzyć z faktem powstawania i rozwoju instytucji naukowo-badawczych oraz wzrostowi udziału podmiotów funkcjonujących w branży wysokich technologii i/lub wykorzystujących w swej działalności nowoczesne (innowacyjne) rozwiązania, zarówno techniczno-technologiczne, jak i organizacyjne.

stową tendencję w rankingach innowacyjności i atrakcyjności lokalizacyjnej [Nowicki 2013, s. 124].

Uzasadnieniem takiego stanu rzeczy może być przytoczenie spostrzeżeń H. Zdrajkowskiej oraz D. Stawasz [Zdrajkowska 2003; Stawasz 2004]:

- tworzenie się wewnętrznego potencjału rozwojowego regionu<sup>6</sup> odzwierciedla istnienie szans i ograniczeń rozwoju zarówno samego regionu, jak i kapitału ludzkiego zamieszkującego dany region;
- wewnętrzny potencjał rozwojowy regionu w znacznym stopniu rzutuje na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji w nim zlokalizowanych, przez co oddziałuje bezpośrednio na konkurencyjność tych jednostek gospodarczych oraz pośrednio na konkurencyjność regionu (lokalizacji) jako całości, w którym jednostki te są zlokalizowane<sup>7</sup>;
- częstotliwość i efektywność następowania interakcji pomiędzy wskazanymi powyżej potencjałami i kształtowanymi przez nie szansami i barierami dla rozwoju przedsiębiorczości wiązać należy ze stopniem rozwoju środowiska innowacyjnego, poziomem konkurencyjności regionu oraz stanem klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości – poziomem atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów.

**Rysunek 1. Sprzężenie zwrotne stymulacji regionalnego potencjału rozwojowego, potencjału kapitału ludzkiego zamieszkującego dany region oraz potencjału rozwojowego firm zlokalizowanych w danym regionie.**



Źródło: Opracowanie własne.

6. Elementarnymi składowymi regionalnego potencjału rozwojowego według H. Zdrajkowskiej są potencjały: ekonomiczny, intelektualny, innowacyjny, instytucjonalny, środowiskowy i kulturalny.

7. Patrz przykładowo teoria bazy ekonomicznej oraz teoria biegunów wzrostu. Szerzej: [Matejun, Nowicki 2013]



## 4. Wybrane inicjatywy rozwoju kapitału ludzkiego w województwie łódzkim i ich wpływ na rozwój regionu

W celu wskazania na prawdziwość spostrzeżeń o współzależności, nie tylko fundamentów determinujących zachodzenie procesów rozwojowych kapitału ludzkiego i rozwoju regionu, ale również korelacji samych procesów, w dalszej części opracowania zidentyfikowane, scharakteryzowane i ocenione zostaną wybrane inicjatywy mające na celu bezpośrednio stymulowanie rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego w województwie łódzkim, a pośrednio rozwój regionu łódzkiego.

### 4. 1. Problem bezrobocia a inicjatywy rozwoju kapitału ludzkiego w województwie łódzkim

Literatura przedmiotu prezentuje wiele propozycji definiowania zjawiska bezrobocia, czyli stanu wynikającego z występującej na rynku pracy nierównowagi pod postacią przewagi podaży pracy nad jej popytem<sup>8</sup>. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że zjawisko bezrobocia w ogólnym wymiarze oznacza brak pracy zarobkowej dla osób zdolnych do jej podjęcia i aktywnie jej poszukujących. Jak słusznie zauważa Śmilgin [Śmilgin 2006, s. 425] sytuacja ta była, i prawdopodobnie będzie, jednym z najbardziej palących problemów społecznych XX i XXI wieku. Wysoka ranga problemu bezrobocia stanowi rezultat ekonomicznego, społecznego i politycznego znaczenia zjawiska, które powszechnie występuje na całym świecie, również w tzw. krajach wysoko rozwiniętych o silnej gospodarce. Szacuje się, że stopa bezrobocia naturalnego<sup>9</sup> oscyluje w granicach 4,5% populacji spośród osób zdolnych do pracy [Socha, Sztanderska 2000, ss. 58–62]. Nieco gorszy obraz pokazują odczyty Eurostat<sup>10</sup> [EPP Eurostat 2014] agregujące wskaźniki bezrobocia naturalnego z innymi formami – bezrobociem frykcyjnym, przymusowym, strukturalnym czy sezonowym

8. Nierównowaga ta wynika z niedopasowania podaży siły roboczej (zasobów ludzkich) do popytu na pracę, czyli chłonności zatrudnieniowej gospodarki.

9. Bezrobociem naturalnym określa się poziom bezrobocia generowany przez osoby, które bez względu na oferowane im warunki zatrudnienia, nie podejmą się zobowiązań pracowniczych.

10. Dane Eurostat za okres lipiec 2013 – czerwiec 2014 wskazują, że stopa bezrobocia zawierała się odpowiednio w przedziale: dla UE (28 państw) 10,3 – 10,8 %; dla strefy EURO 11,6 – 12,0 %; dla kraju zrzeszonego w UE o najniższych wskaźnikach stopy bezrobocia 4,7 – 5,0 % (Austria) i 5,1 – 5,3 % (Niemcy); dla kraju zrzeszonego w UE o najwyższych wskaźnikach stopy bezrobocia 27,3 – 27,9 % (Grecja) i 25,1 – 26,2 % (Hiszpania); dla Polski 9,6 – 10,3 %.

[Szablewski 2010, ss. 20–31]. Dane te nie są optymistyczne, podobnie jak konstatacja, że bezrobocie pociąga za sobą wiele negatywnych konsekwencji, wśród których wymienić należy szczególnie dotkliwe skutki finansowo- fiskalno-ekonomiczne oraz skutki społeczno-kulturowe [Śmilgin 2006, ss. 429–432; Wiatrowski 2000, ss. 305–328; Cieślukowski 1998, ss. 263–264]. Ponadto niezwykle istotne jest oddziaływanie bezrobocia na efektywność procesów rozwoju regionalnego i lokalnego. Bezrobocie (zwłaszcza strukturalne) jest bowiem jednym z wielu źródeł powstawania znacznych różnic w poziomie rozwoju regionalnego poszczególnych regionów kraju, a opóźnienie rozwoju regionów o wysokim bezrobociu negatywnie wpływa nie tylko na budżet państwa, ale również na budżety lokalne, co wielokrotnie w swych pracach podkreślali J. M. Keynes i W. H. Beveridge i M. White.

Mimo że problem bezrobocia jest zjawiskiem powszechnie występującym i niemożliwym do całkowitego wyeliminowania, to we współczesnych realiach gospodarczych możliwe jest podejmowanie różnorodnych inicjatyw mających na celu ograniczanie wpływu tego negatywnego zjawiska. Na potrzeby artykułu, podejmując się próby charakterystyki działań mających na celu wsparcie kapitału ludzkiego w regionie przez rozwój kwalifikacji, przekwalifikowanie zawodowe i walkę z bezrobociem, skupiono się na analizie efektów wybranych konkursów sfinansowanych w ramach realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Podstawowe informacje o powyższych projektach zostały pozyskane w drodze analizy treści ogłoszeń o konkursach oraz analizy zestawień list rankingowych, które są cyklicznie publikowane w serwisie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Łodzi.

**Tabela 1. Dane charakteryzujące omawiane w artykule inicjatywy wspierające kapitał ludzki w województwie łódzkim przez rozwój kwalifikacji, przekwalifikowanie zawodowe i walkę z bezrobociem**

Konkurs	1/POKL/6.1.1/2013	1/POKL/7.4/2013	1/POKL/7.2.1/2013
Ogólna liczba wniosków zgłoszonych na konkurs	153 <sup>11</sup> 64 <sup>12</sup>	95	138
Wnioski ocenione pozytywnie z dofinansowaniem	5 6	11	11
Wnioski ocenione pozytywnie bez dofinansowania	11 7	3	4
Wnioski ocenione negatywnie	137 51	81	123
Alokacja [zł]	4 000 000 7 000 000	10 000 000	8 000 000
Wartość projektu – minimum [zł]	50 000		
Wartość projektu – maximum [zł]	Nie ustalono maksymalnej wartości.		

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [POKL WUP 2015a, b, c, d].

11. Nabór projektów z działaniami kierowanymi do osób w wieku do 30 roku życia.

12. Nabór projektów z działaniami kierowanymi do osób w wieku po 50 roku życia.

**Tabela 2. Docelowe przeznaczenie środków finansowych w ramach charakteryzowanych w artykule konkursów**

Przeznaczenie dofinansowania	KONKURS		
	K 1 <sup>13</sup>	K 2 <sup>14</sup>	K 3 <sup>15</sup>
Identyfikacja potrzeb osób pozostających bez zatrudnienia [...] diagnozowanie potrzeb szkoleniowych oraz możliwości doskonalenia zawodowego w regionie.	T	N	N
Organizacja warsztatów oraz szkoleń z zakresu technik aktywnego poszukiwania pracy oraz nabywania kompetencji kluczowych.	T	N	N
Wsparcie psychologiczno-doradcze osób wchodzących i powracających na rynek pracy.	T	T	T
Realizacja programów aktywizacji zawodowej (pośrednictwo pracy i/lub poradnictwo zawodowe / staże / praktyki zawodowe / szkolenia prowadzące do podniesienia, uzupełnienia lub zmiany kwalifikacji zawodowych).	T	T	T
Wsparanie wolontariatu jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia.	T	N	T
Wsparanie inicjatyw na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej (regionalnej i międzyregionalnej) osób pozostających bez zatrudnienia (w tym zwłaszcza osób zamieszkujących na obszarach wiejskich).	T	N	N
Wsparcie adaptacyjne pracownika, który uzyskał zatrudnienie w ramach projektu lub wsparcie adaptacyjne dla osoby odbywającej staż, praktykę zawodową lub wolontariat, w zakresie dostosowania kompetencji i kwalifikacji pracownika / stażysty / praktykanta / wolontariusza do potrzeb pracodawcy oraz profilu wykonywanej pracy, obejmujące doradztwo, szkolenia oraz wsparcie indywidualnego opiekuna.	T	T	T
Rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym.	T	T	T
Jednorazowy dodatek relokacyjny w wysokości 5 000 zł brutto dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w odległości powyżej 50km od miejsca stałego zamieszkania (w rozumieniu przepisów Kodeksu Cywilnego), z przeznaczeniem na pokrycie kosztów dojazdu i/lub zakwaterowania w początkowym okresie zatrudnienia.	T	T	N

13. Konkurs 1/POKL/6.1.1/2013.

14. Konkurs 1/POKL/7.4/2013.

15. Konkurs 1/POKL/7.2.1/2013.

Programy aktywizacji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych, w ramach których dla każdego z uczestników przygotowywane i realizowane są indywidualne plany działania, opracowane w oparciu o analizę predyspozycji zawodowych danej osoby niepełnosprawnej.	T	T	T
Kursy i szkolenia umożliwiające nabycie, podniesienie lub zmianę kwalifikacji i kompetencji zawodowych oraz rozwijanie umiejętności i kompetencji społecznych niezbędnych na rynku pracy.	N	T	T
Wyposażenie lub doposażenie stanowiska pracy (wyłącznie w połączeniu z subsydiowaniem zatrudnienia).	N	T	T

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [POKL WUP 2015e, f, g].

Przytoczone w tabeli 1 dane skłaniają do refleksji, w efekcie której można wyciągnąć zarówno optymistyczne, jak i pesymistyczne wnioski ogólne. W grupie pozytywnych wymieniłem należy spostrzeżenia o:

- stosunkowo wysokim zainteresowaniu konkursami wśród projektodawców i dość dużym zróżnicowaniu proponowanych działań w ramach zgłaszanych na konkurs projektów<sup>11</sup> ;
- kładzeniu nacisku na wyposażenie beneficjentów projektów w praktyczną wiedzę i umiejętności, które weryfikowane były w drodze stażu i praktyk zawodowych mogących przerodzić się w szansę na stałe zatrudnienie;
- braku górnej granicy wartości finansowej projektu, co umożliwiało realizację kompleksowych projektów skierowanych do szerokiego grona odbiorców.

Natomiast po stronie konstatacji negatywnych wskazać można przeświadczenie o:

- stosunkowo niskim poziomie merytorycznym przytłaczającej większości wniosków<sup>17</sup>;
- niewystarczającym, w stosunku do potrzeb, poziomie alokacji finansowej<sup>18</sup>.

16. W ofercie pojawiają się zarówno szkolenia podstawowe, jak i te bardziej zaawansowane. Przykładowo beneficjenci kursów omawianych na łamach artykułu mieli szansę rozwijania poszukiwanych umiejętności i kompetencji w związku z uczestnictwem w szkoleniach przygotowujących do pracy w charakterze sprzedawcy z obsługą komputera i kas fiskalnych, kucharza, operatora koparki, operatora koparko-ładowarki, spawacza MAG i TIG, pracownika ochrony, pracownika biurowego z ukierunkowaniem na wykorzystywanie programów komputerowych wspomagających obsługę kadr, pracownika komórek finansowo-księgowych, pracownika sektora IT (akademia CISCO) i/lub grafika komputerowego, pracownika obsługi systemów ERP etc.

17. Odsetek wniosków, które otrzymały negatywną ocenę merytoryczną oscylował w granicach 80–90%!

18. Świadczy o tym fakt, że duża część z wniosków pozytywnie ocenionych pod względem merytorycz-

Z kolei szczegółowa analiza dotycząca możliwości docelowego przeznaczenia środków finansowych w ramach charakteryzowanych w artykule konkursów (tabela 2) pozwala na opracowanie dokładniejszych i użyteczniejszych konkluzji. Powyższe zestawienie wskazuje, że oferta działań wchodzących w skład omawianych projektów jest dość rozbudowana i nakierowana na rozwój kapitału ludzkiego, zarówno przez umożliwianie rozwoju dotychczas posiadanych kwalifikacji, jak i zdobywanie nowych – w drodze przekwalifikowania zawodowego. Ponadto za szczególnie cenne należy uznać położenie nacisku na wymóg udzielania w ramach projektów wsparcia psychologiczno-doradczego i adaptacyjnego beneficjentom oraz na rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym. Działania te niosą bowiem za sobą szanse na stworzenie warunków umożliwiających stabilne i długotrwałe utrzymanie rezultatów zrealizowanych projektów – spadku stopy bezrobocia i obniżeniu kosztów wypłaty świadczeń dla osób bezrobotnych, które nastąpiły dzięki poszerzeniu perspektyw zawodowych mieszkańców regionu, wzrostu poziomu ich wykształcenia i kwalifikacji zawodowych oraz powstawaniu nowych miejsc pracy.

## 4.2. Projekty mające na celu promowanie przedsiębiorczości

Za kolejną formę umacniania rozwoju kapitału ludzkiego w województwie łódzkim, mającą na celu tworzenie warunków stymulujących rozwój samego regionu, uznać można działania wspierające i promujące podejmowanie nowych inicjatyw przedsiębiorczych, czyli podejmowanie starań mających na celu upowszechnianie postawy przedsiębiorczej. W literaturze przedmiotu postawami przedsiębiorczymi określa się:

- postawy stanowiące przejaw zdolności człowieka do tworzenia i wizualizowania szans oraz przejmowania kontroli nad nadarzającymi się możliwościami, które prowadzą do powstania nowych dóbr dzięki wcześniejszemu, efektywnemu absorbowaniu i organizowaniu niezbędnych środków i zasobów [Klimek, Klimek 2010, s. 24];
- postawy i działania zmierzające do zapewnienia bardziej racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów przedsiębiorstwa oraz zachowań organizacyjnych uczestników przedsiębiorstwa (*właścicieli, menadżerów, pracowników*), których motywem działania jest dążenie do uzyskania korzyści umożliwiających nie tylko

---

nym nie uzyskała dofinansowania. W konkursie 1/POKL/7.4/2013 dofinansowania nie otrzymały 3 z 14 (21%) pozytywnie ocenionych wniosków, w konkursie 1/POKL/7.2.1/2013 4 z 15 (27%), zaś w konkursie 1/POKL/6.1.1/2013 było to aż 11 spośród 29 pozytywnie ocenionych wniosków (62%).

bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale również jego postępujący rozwój [Walczak 2010, s. 5];

- postawy związane z koniecznością uwzględnienia ryzyka towarzyszącego prowadzeniu działalności gospodarczej [Glinka, Gutkova 2011, ss. 11 i 18–19].

W województwie łódzkim, spośród wielu inicjatyw stanowiących pozytywne przykłady omawianych w artykule starań rozwoju kapitału ludzkiego w regionie i jednocześnie rozwoju samego regionu, pokrótce scharakteryzowane zostaną:

- projekt *Od pomysłu do biznesu* realizowany przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego;
- inicjatywa wspierania przedsiębiorczości poprzez inkubatory (Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości i Inkubator ŁARR);

Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego to instytucja pełniąca jednocześnie rolę jednego z beneficjentów systemowych POKL<sup>19</sup> oraz funkcję operatora Inicjatywy JEREMIE<sup>20</sup>. Dzięki temu posiada ona w swej ofercie propozycję udzielenia preferencyjnej pożyczki osobom planującym rozpoczęcie działalności gospodarczej na terenie województwa łódzkiego [ŁARR 2015a], którą świadczy poprzez projekt *Od pomysłu do biznesu*. Analiza założeń projektu, a także towarzyszących jego realizacji dotychczasowych osiągnięć, dostarcza dowodów, że inicjatywa ta korzystnie wpłynęła na rozwój nie tylko kapitału ludzkiego w województwie łódzkim, ale również samego regionu. Wedle informacji otrzymanych w dniu 28 lipca 2014r. od pani Katarzyny Herman, pełniącej funkcję głównego menadżera projektu, dzięki inicjatywie „Od pomysłu do biznesu” udało się do tej pory uruchomić 61 działalności gospodarczych<sup>21</sup>. Naturalnie rezultaty te mają przełożenie na ważne z punktu widzenia rozwoju regionalnego wskaźniki ilustrujące powstawanie nowych miejsc pracy, stopę bezrobocia, generowany w regionie PKB (szczególnie w ujęciu *per capita*) czy wysokość

19. Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego posiada status pośrednika środków finansowych pozyskanych w ramach uczestnictwa w POKL „Działanie 6.2 Rynek pracy otwarty dla wszystkich. Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”. Dotacja przyznana ŁARR stanowi dominującą część środków przeznaczanych przez omawianą instytucję na finansowanie przedsięwzięć i projektów realizowanych w ramach inicjatywy JEREMIE.

20. Inicjatywa JEREMIE to powołana w 2007 r. przez Komisję Europejską i Europejski Bank Inwestycyjny inicjatywa wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Za cel powołania JEREMIE wskazuje się chęć poprawy efektywności i stopnia wykorzystania, przeznaczonych w ramach funduszy strukturalnych, środków finansowych na wsparcie MSP, szczególnie w sytuacji, gdy podmioty te mają trudności z uzyskaniem wsparcia na zasadach właściwych dla komercyjnego rynku finansowego. Ideą tego mechanizmu jest ułatwienie przedsiębiorstwom z sektora MSP dostępu do finansowania przedsięwzięć związanych z budową, rozbudową lub rozszerzeniem prowadzonej działalności gospodarczej.

21. Najczęściej pojawiającymi się pomysłami były usługi (przede wszystkim usługi gastronomiczne oraz kosmetyczne), dla których średnia wysokość udzielanych pożyczek wynosiła 38 567 zł.

wpływów z podatków oraz poziom obciążenia kosztami wypłat świadczeń dla osób bezrobotnych. Na sukces ten niewątpliwie przełożyły się parametry oferty, które zostały zestawione w tabeli 3.

**Tabela 3. Zestawienie parametrów wsparcia i warunków uczestnictwa w projekcie *Pożyczka na start* z parametrami oferty pożyczki finansowej instytucji komercyjnych**

Parametry wsparcia udzielanego w ramach pożyczki „Pożyczka na start”	Warunki uczestnictwa w projekcie „Pożyczka na start”
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pożyczki udzielane są w kwocie do 50 000 zł;</li> <li>• wysokość oprocentowania pożyczki w skali roku wynosi 5 %;</li> <li>• brak prowizji za udzielenie pożyczki;</li> <li>• okres spłaty pożyczki wynosi maksymalnie 60 miesięcy, ale dopuszcza się maksymalną 12-miesięczną karencję w spłacie pożyczonego kapitału;</li> <li>• pożyczki mogą zostać przeznaczone na:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokrycie wydatków inwestycyjnych</li> <li>• zakup środków obrotowych – towarów handlowych bądź surowców produkcyjnych (do wysokości 30 % udzielonej pożyczki);</li> </ul> </li> </ul>	<p>Oferta pożyczkowa ŁARR skierowana jest do osób fizycznych spełniających łącznie warunki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zamieszkują bądź uczą się/pracują na terenie województwa łódzkiego</li> <li>• są w wieku od 18 do 64 roku życia (priorytetowo traktowani będą studenci uczelni wyższych do 24 roku życia);</li> <li>• bez względu na status na rynku pracy oraz wykształcenie</li> <li>• nie posiadały zarejestrowanej działalności gospodarczej, nie były współnikiem lub udziałowcem spółki osobowej bądź spółki z o.o. w okresie 12 miesięcy poprzedzających przystąpienie do projektu</li> <li>• nie korzystają równolegle z innych środków publicznych na pokrycie tych samych wydatków związanych z prowadzoną działalnością</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [ŁARR 2015a].

Powyższa tabela pokazuje dlaczego parametry oferty kierowanej przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego uznać można za niezwykle korzystne dla przedsiębiorców, zaś samą ofertę za posiadającą liczne przewagi nad produktami wsparcia finansowego dla MSP znajdującymi się w ofercie komercyjnych instytucji. Po pierwsze, podkreślić należy preferencyjność parametrów<sup>22</sup> oferty pożyczkowej. Po drugie, wskazać należy, że oferowana forma pomocy jest zwrotną pożyczką, a nie

22. Na szczególną uwagę zasługuje bardzo niskie oprocentowanie pożyczki (5 % w stosunku do 7 – 11 %), brak prowizji i opłat dodatkowych (0 % w stosunku do 0 – 3,7 %), a także długi horyzont czasowy oraz możliwość zastosowania maksymalnie 6-miesięcznej karencji w spłacie zadłużenia.



bezwrotną dotacją z dodatkowym mechanizmem wsparcia pomostowego udzielanego przez pierwsze 12 lub 24 miesiące działalności. W sytuacji tej potencjalny beneficjent musi szybko nauczyć się działać w sposób przedsiębiorczy, czyli taki, aby założona działalność gospodarcza funkcjonowała sprawnie i generowała nadwyżki finansowe. Wreszcie, trzecią przesłanką wskazującą pozytywny wpływ projektu na kształtowanie postaw przedsiębiorczych, a przez to na rozwój kapitału ludzkiego, są sposób i warunki rekrutacji potencjalnych beneficjentów. Kandydaci są zobligowani do uczestnictwa w 2-etapowym procesie rekrutacyjnym, którego główną trudność związana jest z koniecznością przygotowania charakterystyki planowanej inicjatywy biznesowej i jej obroną przed jury [szerzej: Nowicki 2015, s. 172]. Dzięki temu z projektu eliminuje się osoby, które w praktyce nie byłyby zdolne działać w sposób przedsiębiorczy, gdyż nie posiadają, wskazywanych przez jednego z najsukuteczniejszych polskich biznesmenów, Leszka Czarneckiego, wymaganych ku temu cech osobowościowych i kompetencji [Czarnecki 2011, ss. 20–26 i 154–180].

Drugim, podlegającym charakterystyce na łamach niniejszego artykułu, sposobem pobudzania przedsiębiorczości, a więc instrumentem kształtowania wartościowego kapitału ludzkiego w regionie, jest oferta inkubatorów przedsiębiorczości. W ramach tej ogólnopolskiej inicjatywy powstała sieć skupiająca 73 instytucje funkcjonujące przy 40 najlepszych uczelniach w Polsce (tzw. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości) oraz dodatkowe 58 inkubatorów regionalnych [SOOIPP 2015].

Ideą stojącą u podstaw wizji inkubatora przedsiębiorczości jest świadomość i przekonanie, że potrzebna jest nowa jakość wspierania przedsiębiorczości w Polsce, a każdy pomysł na biznes można zrealizować [AIP 2015]. Zgodnie z tą myślą sformułowana została również misja, a jest nią – budowanie sprzyjającego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości, pomoc w zakładaniu i rozwoju małych i średnich firm oraz tworzeniu innowacyjnych pomysłów biznesowych mających stanowić przewagę konkurencyjną polskiej gospodarki, zarówno na poziomie krajowym, jak również regionalnym i lokalnym [AIP 2015].

W praktyce inkubatory to jednostki organizacyjne skupiające elitę młodych osób mających podstawy ekonomiczne, pasję i motywację do stworzenia własnej firmy i kreowania życia gospodarczego w Polsce, które umożliwiają osobom powyżej 16 roku życia założenie własnej działalności gospodarczej najniższym kosztem, najszybciej i najłatwiej w Polsce, przy minimalnym ryzyku ekonomicznym. A. Zajdel, w oparciu o wyniki badań, podkreśla, że inkubatory przedsiębiorczości są odpowiedzialne za: [Zajdel 2013, s. 132]

- stwarzanie warunków i szans młodym ludziom w zakładaniu własnego biznesu;
- promowanie i wspieranie przedsiębiorczości poprzez umożliwienie młodym lu-

dziom sprawdzenia własnego pomysłu biznesowego bez ponoszenia wysokich kosztów i ryzyka;

- tworzenie okoliczności sprzyjających rozwojowi mikro, małych i średnich przedsiębiorstw;
- stwarzanie warunków do rozwoju innowacji i do komercjalizacji pomysłów opartych na wiedzy i nowych technologiach.

W województwie łódzkim działają dwa Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości – przy Uniwersytecie Łódzkim oraz przy Społecznej Akademii Nauk. Podmioty te w swej ofercie posiadają jedynie część z pełnego wachlarza usług właściwych inkubatorom przedsiębiorczości, dlatego też Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego planuje utworzenie trzeciej instytucji tego typu [ŁARR 2015b]. Inkubator ŁARR, w odróżnieniu od dwóch obecnie funkcjonujących w województwie łódzkim, będzie pierwszą instytucją świadczącą pełen zakres kompleksowych usług kierowanych do przedsiębiorców<sup>21</sup> [Wyszkowska 2011, ss. 616–527; Tórz, Kąki 2011, ss. 35–39; Bąkowski, Marzewska 2012, ss. 11–82].

## 5. Zakończenie

Przedstawione w artykule inicjatywy stymulujące rozwój kapitału ludzkiego pokazują, że realizowane projekty intensywnie wspierają nie tylko mieszkańców województwa łódzkiego, ale także ideę rozwoju regionalnego. Omawiane w artykule inicjatywy realizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oferty Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego oraz funkcjonowania Inkubatorów Przedsiębiorczo-

23. Usługi oferowane w ramach Inkubatorów Przedsiębiorczości to:

- wynajmowanie wyposażonej i dostosowanej do potrzeb przedsiębiorcy powierzchni biurowej oraz produkcyjnej na korzystnych warunkach finansowych, znacznie poniżej stawek rynkowych;
- bezpłatne udostępnianie podstawowego (czasem zaawansowanego) wyposażenia, istotnie ułatwiającego prowadzenia działalności i obniżające koszty w pierwszej fazie działania przedsiębiorstwa;
- udzielanie wsparcia finansowego na opłacanie przez przedsiębiorcę obowiązkowych składek ZUS oraz pokrycie kosztu rejestracji przedsiębiorstwa;
- świadczenie usług doradczo-szkoleniowych, mających znaczący wpływ na przygotowanie przedsiębiorstw do sprawniejszego radzenia sobie z konkurencją;
- świadczenie pomocy organizacyjno-administracyjnej, czyli zapewnienie opieki księgowej i obsługi prawnej;
- pomoc w nawiązywaniu kontaktów biznesowych, zarówno z pozostałymi beneficjentami inkubatorów, jak i instytucji i przedsiębiorstw wspierających ich działanie oraz spoza nich;
- wsparcie w ubieganiu się o pochodzące ze środków UE dotacje na powstanie i rozwój firm oraz na wybrane inicjatywy biznesowe, udzielanie wsparcia finansowego w ramach programu „Seedcapital”.

ści pozytywnie świadczą o dążeniach do rozwoju kapitału ludzkiego w regionie, który to, jak starano się wykazać, jest niezbędny dla możliwości postępowania procesów rozwoju regionalnego. Wykonana analiza i charakterystyka przytoczonych projektów uwidacznia wsparcie wielu istotnych obszarów działania, wśród których szczególnie należy podkreślić przeciwdziałanie problemowi bezrobocia i wspieranie postaw przedsiębiorczych w regionie, poprzez:

- projekty mające na celu promocję przedsiębiorczości i ideę samozatrudnienia, które nierzadko umożliwiały uzyskanie kompleksowego wsparcia przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej
- inicjatywy aktywizacji osób bezrobotnych, biernych zawodowo i zagrożonych utratą pracy;
- organizację szkoleń i kursów ułatwiających dopasowanie się do wymogów lokalnego rynku pracy;
- generowanie nowych miejsc pracy w już funkcjonujących podmiotach rynkowych.

W artykule starano się ukazać korelację pomiędzy inwestowaniem w kapitał ludzki a generowaniem korzystnych warunków dla procesów rozwoju regionalnego, które, aby prawidłowo przebiegać, wymagają kładzenia nacisku na edukację społeczeństwa i ciągły rozwój kapitału ludzkiego. Liczne praktyczne przykłady potwierdzają, że prawdą jest spostrzeżenie, iż odpowiednie, tj. systematyczne, przemyślane, spójne i dobrze skoordynowane inwestowanie w kapitał ludzki, przynosi korzystny efekt nie tylko dla samej jednostki, ale również dla rozwoju regionu, szczególnie poprzez:

- rozwój potencjału, stanu i struktury gospodarczej regionu w efekcie obniżenia stopy bezrobocia i kosztów wypłaty świadczeń dla osób bezrobotnych, oraz wzrostu PKB generowanego w regionie i wpływów z podatków;
- powstawanie nowych miejsc pracy i podwyższenie się poziomu życia mieszkańców;
- stymulację i dynamizację procesów powstawania nowych wartości intelektualnych w regionie przekładających się na wzrostową tendencję poziomu jego innowacyjności;
- systematyczną poprawę stanu środowiska przyrodniczego oraz poziomów zagospodarowania infrastrukturalnego i przestrzennego.

W powyższym kontekście za szczególnie trafne, cenne i korzystne należy uznać założenia dotyczące przyszłości rozwoju województwa łódzkiego poprzez stymulację regionalnego kapitału ludzkiego w ramach realizacji projektów finansowanych ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014–2020.

**Tabela 5. Wybrane działania prowadzące do rozwoju województwa łódzkiego przez stymulację regionalnego kapitału ludzkiego – Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2014–2020**

OŚ PRIORITETOWA		W TYM WYBRANE DZIAŁANIA	PLANOWANA ALOKACJA <sup>24</sup> [euro]
I	BADANIA, ROZWÓJ I KOMERCJALIZACJA WIEDZY	DZ.I.1 Rozwój infrastruktury badań i innowacji DZ.I.2 Inwestycje przedsiębiorstw w badania i innowacje: Infrastruktura B+R przedsiębiorstw	201 619 822
II	INNOWACYJNA I KONKURENCYJNA GOSPODARKA	DZ.II.1 Otoczenie biznesu: Profesjonalizacja usług biznesowych DZ.II.2 Internacjonalizacja przedsiębiorstw: Modele biznesowe MŚP DZ.II.3 Zwiększenie konkurencyjności MŚP: Instrumenty finansowe dla MŚP	274 835 401
VII	INFRASTRUKTURA DLA USŁUG SPOŁECZNYCH	DZ.VII.1 Technologie informacyjno-komunikacyjne: Technologie informacyjno-komunikacyjne DZ.VII. 2 Infrastruktura ochrony zdrowia DZ.VII.3 Infrastruktura opieki społecznej DZ.VII.4 Edukacja: Kształcenie zawodowe i ustawiczne	127 736 610
VIII	ZATRUDNIENIE	DZ.VIII.2 Wsparcie aktywności zawodowej osób po 29. roku życia DZ.VIII.3 Wsparcie przedsiębiorczości: Wsparcie przedsiębiorczości w formach zwrotnych	159 872 131
X	ADAPTACYJNOŚĆ PRACOWNIKÓW I PRZEDSIĘBIORSTW W REGIONIE	DZ.X.2 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw: Wdrożenie programów typu outplacement DZ.X.3 Ochrona, utrzymanie i przywrócenie zdrowia: Programy z uwzględnieniem rehabilitacji leczniczej ułatwiające powroty do pracy oraz umożliwiające wydłużenie aktywności zawodowej	115 023 713
XI	EDUKACJA, KWALIFIKACJE, UMIEJĘTNOŚCI	DZ.XI.2 Kształcenie osób dorosłych	130 018 967
SUMA			1 009 106 644

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Zarząd Województwa Łódzkiego, 2015]

24. Wysokość funduszy przeznaczonych na realizację wszystkich działań wchodzących w ramy danej osi priorytetowej.

W kontekście problematyki podjętej w niniejszym artykule na szczególne zainteresowanie zasługują projekty wpisujące się we wskazane w powyższej tabeli osie priorytetowe i grupy działań. Po pierwsze dlatego, że aby uzyskać finansowanie należy zachować zgodność charakteru projektu z zasadą „rozwój zasobów ludzkich dla rozwoju regionu”, po drugie dlatego, że na realizację tych projektów zarezerwowano alokację przekraczającą miliard euro.

## Bibliografia

Adamik A., Nowicki M. (2012), *Metody i narzędzia motywowania personelu* [w:] Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Rozwój przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.

AIP (2014), Akademyckie Inkubatory Przedsiębiorczości, <http://www.inkubatory.pl> [dostęp: 13 września 2015].

Bąkowski A., Marzewska M. (red.) (2012), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Białasiewicz M. (red.) (2013), *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Szczecin.

Cichy K., Malaga K., *Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego*, [www.pte.pl/pliki/2/12/Kapital\\_ludzki\\_ujecie\\_modelowe.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/12/Kapital_ludzki_ujecie_modelowe.pdf) [dostęp: 13.09.2015].

Cichy K., Malaga K. (2007), *Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego* [w:] M. Herbst (red.) *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Warszawa.

Cieślukowski M. (1998), *Ekonomiczne skutki i metody ograniczania bezrobocia*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1998 nr 3-4, Poznań.

Czarnecki L. (2011), *Biznes po prostu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Czyszkiewicz R., Molewicz M. (2003–2004a), *Kapitał ludzki - czynnik rozwoju regionalnego, Tom IV Roczników rozwoju samorządów województwa zachodniopomorskiego* [za:] D. M. Gordon (1974), *Theories of poverty and underemployment. Orthodox, radical and dual labor market perspectives*, Lexington.

Czyszkiewicz R., Molewicz M. (2003–2004b), *Kapitał ludzki – czynnik rozwoju regionalnego, Tom IV Roczników rozwoju samorządów województwa zachodniopomorskiego*, [za:] R. E. Lucas (1988), *Mechanisms of Economic Growth*, [w:] „Journal of Monetary Economics”, vol.22.

- Domański S.R. (1993), *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Flaszewska S. (2015), *Zarządzanie wiedzą z perspektywy praktyków z przedsiębiorstw high-tech*, „Marketing i rynek” 5/2015;
- Glinka B, Gutkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jarecki W., *Koncepcja kapitału ludzkiego* [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin.
- Klimek J, Klimek S. (2010), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Kotarski H. (2013), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Kożuch B. (red.) (2000), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Kulawczuk P., Kwella E. (red.) (2008), *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego. Teoria i praktyka*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Listwan T. (red.) (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Michalczyk T., Musioł S., (2013), *Kapitał ludzki i społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny w świetle nowej analizy instytucjonalnej* [w:] H. Kotarski, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Nowicki M. (2015), *Pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości regionu łódzkiego – analiza wybranych inicjatyw przedsiębiorczych i źródeł ich finansowania* [w:] *Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym i regionalnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 5, cz. I, Łódź.

Nowicki M. (2013), *Współpraca publiczno-prywatna a poziom atrakcyjności inwestycyjnej regionów* [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – Mikrofirma 2013*, Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług, Szczecin.

Okoń-Horodyńska E., Pangsy-Kania S. (red.) (2007), *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Ratajczak-Mrozek M. (2011), *Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (hi-ghtech)*, „Przegląd Organizacji”, 2/2011.

Socha M., Sztanderska U. (2000), *Strukturalne podstawy bezrobocia w Polsce*, PWN, Warszawa.

Stawasz D. (2004), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Szablewski A. (2010), *Cele i główne kategorie makroekonomii w obszarze produkcji – materiały dydaktyczne*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Śmilgin M. (2006), *Indywidualne i społeczne skutki bezrobocia na tle globalizacji* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Problemy globalizacji i regionalizacji*, cz. 1, seria: *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, z. 8, Wydawnictwo MITEL, Rzeszów.

Tórz A., Käki M., *Rola lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu parków i inkubatorów technologicznych*, PARP, Poznań/Otaniemi 2011.

Walczak W. (2010), *Miary i kryteria oceny przedsiębiorczości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2010.

Wiatrowski Z. (2000), *Podstawy pedagogiki pracy. Zatrudnienie, praca zawodowa i bezrobocie – prawidłowości oraz patologie*, Wydawnictwo Uczelniane WSP, Bydgoszcz.

Wyszowska Z. (2011), *Rola inkubatorów przedsiębiorczości w regionie* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, z.18 – *Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego”, Rzeszów.



Zajdel A. (2013), *Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości jako efektywne narzędzie wsparcia młodzieży w kontekście podejmowania działalności gospodarczej* [w:] M. Matejun, K. Szymańska (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Zdrąkowska H. (2003), *Sytuacja gospodarczo- społeczna w regionie łódzkim* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim – znaczenie, struktura, wyniki działania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

## **Źródła elektroniczne**

EPP Eurostat (2015), *Harmonised unemployment rate by sex*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=teilm020> [dostęp: 13 września 2015].

ŁARR (2015a), *Pożyczki na start*, Serwis Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego, <http://larr.pl/pozyczki-na-start> [dostęp: 30 lipca 2014].

ŁARR (2015b), *Łódzki Inkubator Przedsiębiorczości*, Serwis Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego, <http://larr.pl/lodzki-inkubator-przedsiębiorczosci-2> [dostęp: 13 września 2015].

MRR (2011), *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011; [www.rpo-swietokrzyskie.pl/userfiles/Ewaluacja/Projekt\\_SRK\\_do\\_konsultacji2.pdf](http://www.rpo-swietokrzyskie.pl/userfiles/Ewaluacja/Projekt_SRK_do_konsultacji2.pdf) [dostęp: 13 września 2015].

POKL, *Program Operacyjny Kapitał Ludzki – informacje podstawowe*, [www.pokl.parp.gov.pl/index/index/550](http://www.pokl.parp.gov.pl/index/index/550) [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015a), *Lista rankingowa konkursu 1/POKL/6.1.1/2013 – Lista rankingowa w ramach alokacji dla osób w wieku do 30 roku życia*, <http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/aktualnoci-nowe/3963-1pokl6112013-lista-rankingowa-w-ramach-alokacji-dla-osob-w-wieku-do-30-roku-zycia> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015b), *Lista rankingowa konkursu 1/POKL/6.1.1/2013 – Lista rankingowa w ramach alokacji dla osób w wieku po 50 roku życia*, <http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/aktualnoci-nowe/3964-1pokl6112013-lista-rankingowa-w-ramach-alokacji-dla-osob-w-wieku-powyzej-50-roku-ycia> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015c), *Lista rankingowa konkursu nr 1/POKL/7.4/2013 – Niepełnosprawni rynku pracy*, <http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/aktualnoci-nowe/4045-1pokl742013-lista-rankin-gowa> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015d), *Lista rankingowa konkursu 1/POKL/7.2.1/2013 - Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym*, <http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/aktualnoci-nowe/3916-1pokl7212013-lista-rankingowa> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015e), *Ogłoszenie konkursu nr 1/POKL/6.1.1/2013*, <http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/component/content/article/184-konkursy/3814-ogloszenie-konkursu-nr-1pokl6112013> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015f), *Ogłoszenie konkursu nr 1/POKL/7.4/2013*,

<http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/component/content/article/3898-ogloszenie-konkursu-nr-1pokl742013> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015g), *Ogłoszenie konkursu nr 1/POKL/7.2.1/2013*, <http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/component/content/article/3785-ogloszenie-konkursu-nr-1pokl7212013> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015h), *Lista rankingowa konkursu nr 1/POKL/6.2/2013*, <http://pokl.wup.lodz.pl/index.php/aktualnoci-nowe/3895-1pokl622013-lista-rankingowa> [dostęp: 13 września 2015].

POKL WUP (2015h), *Ogłoszenie konkursu nr 1/POKL/6.2/2013*, <http://www.pokl.wup.lodz.pl/index.php/component/content/article/3754-ogloszenie-konkursu-nr-1pokl622013> [dostęp: 13 września 2015].

SOOIPP (2015), Portal Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, <http://www.sooipp.org.pl/akademickie-inkubatoryprzedsiębiorczosci.html>, [dostęp: 13 września 2015].

WUP (2015) *Stopa bezrobocia w województwie łódzkim*, <http://www.wup.lodz.pl/index.php/statystyka-2?view=wykresy> [dostęp: 13 września 2015].

Zarząd Województwa Łódzkiego (2015), *Wstępny projekt Szczegółowego opisu osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020*, Łódź, 2015, [http://rpo.lodzkie.pl/images/prawo-i-dokumenty/Wstepny\\_projekt\\_SZOOP\\_RPO\\_W%C5%81\\_2014-2020.pdf](http://rpo.lodzkie.pl/images/prawo-i-dokumenty/Wstepny_projekt_SZOOP_RPO_W%C5%81_2014-2020.pdf) [dostęp: 13 września 2015].



---

**Iwona Łapuńska** | i.lapunka@po.opole.pl

Politechnika Opolska

**Iwona Pisz** | ipisz@uni.opole.pl

Uniwersytet Opolski

## Potrzeby rynku pracy siłą napędową rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania projektami

### The Needs of Labor Market as the Impulsive Force of Project Management Competences Development

**Abstract:** To prepare the graduates better for the demand of Polish labor market and to enable more innovative management practice in Polish enterprises, we must build project management competences in academic education. Project management competences are believed to play a significant role in Polish labor market. Considering the challenges of contemporary enterprises from the perspective of project driven management expectations, the project management competences have particular significance. There is a need to educate in the area of project management. The Polish enterprises are looking for highly educated project managers. The paper presents the latest trends in project management and the challenges in the field of project management education. It also presents the attractiveness of project management education in the context of the current and future needs of the labor market in Poland.

**Key words:** project management, project manager, competences, education, labor needs

## Wprowadzenie

Praktyczny rodowód zarządzania projektami jest wynikiem potrzeby planowania i kontroli realizacji dużych projektów, niemożliwych do zarządzania za pomocą tradycyjnych metod [Trocki, Grucza, Ogonek 2009]. Działalność nosząca cechy projektów prowadzona była od bardzo dawna – sięga czasów starożytnych cywilizacji. Już w działaniach starożytnych Egipcjan można wyróżnić elementy, które stanowią podstawę współcześnie stosowanych metod i technik zarządzania projektem np.: tworzenie planów, organizowanie prac czy też kontrola realizacji projektu. Wraz z rozwojem praktyki zarządzania projektami następował sukcesywny rozwój badań nad tą dziedziną. Jej teoretycznych korzeni należy upatrywać w szkole naukowej organizacji pracy (lata 1890-1930), zwanej powszechnie „naukowym zarządzaniem” (ang. *scientific management*) lub – od nazwiska twórcy – „tayloryzmem”, której celem było ustalenie najlepszej metody wykonywania dowolnego zadania oraz doboru, szkolenia i motywowania robotników. Przedstawicielami tego nurtu byli: Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Karol Adamiecki oraz Frank i Lilian Gilbrethowie [Kozłowski, Piotrowski 1998].

Obecnie zarządzanie projektami dysponuje sprawdzonymi metodami oraz narzędziami, które skutecznie wspomagają pracę menedżera. Wiele narzędzi i technik funkcjonuje od kilkudziesięciu lat, a dziedzina zarządzania projektem we współczesnej nauce stale się rozwija.

Celem artykułu jest zaprezentowanie najnowszych trendów zarządzania projektami, adaptacji stosowanych podejść oraz wynikających z nich potrzeb edukacyjnych dla rozwoju kompetencji menedżerów projektów. Budowanie kompetencji w zakresie zarządzania projektami na etapie edukacji akademickiej i kształcenia ustawicznego pozwala na lepsze przygotowanie absolwentów do zmieniających się wymagań polskiego rynku pracy. Idea ta koresponduje z potrzebą otwartości rodzimych ośrodków akademickich na bieżące oczekiwania pracodawców. Podejmowanie przez większość światowych uczelni działań w tym zakresie uzasadnione jest zapotrzebowaniem rynku pracy na profesję menedżera projektów.

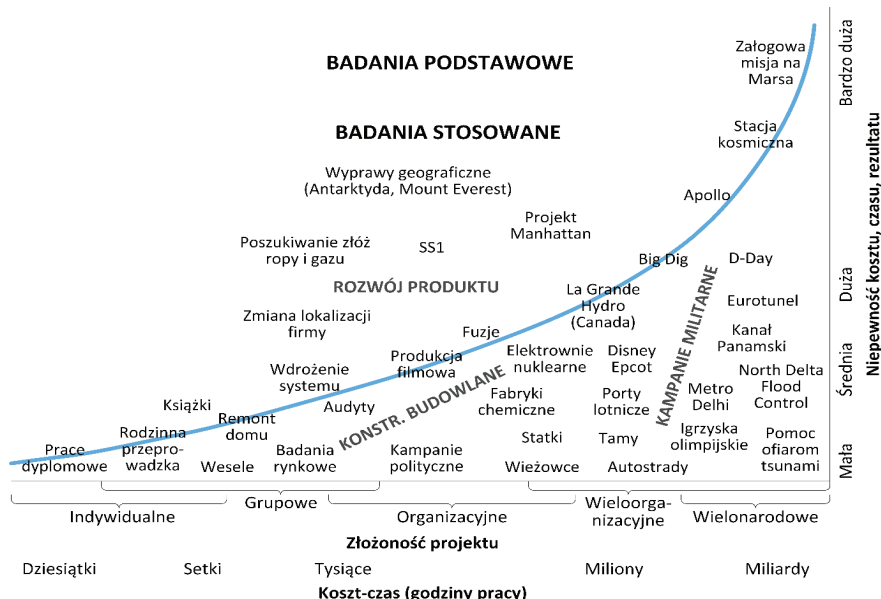
## Znaczenie projektów w zarządzaniu organizacjami

Globalny rynek gospodarczy początku XXI wieku odnotowuje rosnącą liczbę organizacji: przedsiębiorstw, jednostek administracji państwowej i samorządowej, konsorcjów, klastrów, realizujących projekty zarówno w obszarze wyrobów, usług, jak i procesów. Dotyczy to przede wszystkim takich dziedzin, jak sektor prac publicznych,

sektor budowlany, przemysł lotniczy i obronny, budowa statków/maszyn, branża IT, sektor B+R, usługi logistyczne, procesy innowacyjne, itp. (por. rys. 1).

Nowe, złożone i niepowtarzalne wyzwania współczesnej cywilizacji tworzą uzasadnienie dla realizacji innowacyjnych projektów, nadając im tym samym praktyczny wymiar. Miastem, które w XXI wieku nieustannie przyciąga uwagę świata dzięki nowatorskim i ambitnym projektom budowlanym, imprezom sportowym i rekordom Guinnessa jest Dubaj. Zakrojone na olbrzymią skalę inwestycje w odważne i nowoczesne projekty uczyniły z Dubaju jedno z najszybciej rozrastających się miast (eksperci uważają, że znajduje się tam niemal 30% wszystkich dźwigów na świecie). Innowacyjność przedsięwzięć odzwierciedlana jest w ultranowoczesnej architekturze kolejnych projektów zarówno na wodzie, jak i na lądzie, np. Palm Islands (zespół trzech największych sztucznych wysp na świecie w kształcie palmy), The World (archipelag około 300 sztucznych wysp), Burj Khalifa (najwyższa lądowa konstrukcja wybudowana przez człowieka – 828 m wysokości), Emirates Towers (kompleks handlowy w bliźniaczych wieżach), Business Bay (dzielnica biznesowa z 230 wieżowcami), The Dubai Mall (największe centrum handlowe na świecie) czy Dubailand (projekt największego parku rozrywki na świecie, obejmujący docelowo powierzchnię 277 km<sup>2</sup>).

Rysunek 1. Typologia projektów



Źródło: opracowanie na podstawie [Nicholas, Steyn 2008].

Przypatrując się tym zadziwiającym realizacjom, ludzkość staje się niejako obserwatorem synergii wynikającej z potęgi techniki, gigantycznych nakładów finansowych, sprawnej organizacji, doskonałej kooperacji, jak również integracji systemów i procesów w ramach prowadzonych projektów. Wszystko to udowadnia, że „niemożliwe staje się możliwe”, a „ograniczeniem jest tylko wyobraźnia”. Nawiązać tu można m.in. do często abstrakcyjnych, ale rzeczywistych projektów w stylu Ski Dubai – największego krytego stoku narciarskiego na świecie wybudowanego na pustyni, gdzie upały dochodzą do 50°C, czy Mall of the World w Dubaju – czyli Światowego Centrum Handlowego w postaci futurystycznego klimatyzowanego miasta, które będzie przykryte ogromną szklaną kopułą (pozwoli to kontrolować klimat, temperaturę oraz wilgotność powietrza w mieście).

W XXI wieku pojęcie zarządzania projektami nabiera szczególnego znaczenia w obliczu wyzwań stawianych współczesnym organizacjom i inwestycyjnym przedsięwzięciom. Tradycyjne metody zarządzania nastawione na harmonizację działań prostych i niepowtarzalnych okazują się mało skuteczne wobec współczesnych stale zmieniających się sytuacji, ale dają stabilizację. Zarządzanie, które koncentrowało się na działaniach prostych i powtarzalnych, ustępuje miejsca zarządzaniu złożonemu i niepowtarzalnemu, realizowanemu w turbulentnym świecie [Kisielnicki 2013]. Zarządzanie projektami stanowi kompleksowe podejście, które właściwie wdrożone do przedsiębiorstwa, w tym włączone w procesy tworzenia innowacji, może stanowić o jego sukcesie szczególnie w konfrontacji z założeniami inteligentnych specjalizacji oraz szybko rozwijających się rynków.

Funkcjonowanie zarządzania projektami jako odrębnej dziedziny zarządzania znajduje współcześnie uzasadnienie w ramach, m.in. [Trocki, Bukłaha 2015]:

- odrębnego przedmiotu zainteresowania (projekty),
- odrębnych podstaw teoretycznych (podejście procesowe),
- odrębnych podstaw metodycznych (specjalne metody i techniki),
- odrębnej literatury przedmiotu,
- odrębnego czasopiśmiennictwa,
- odrębnych instytucji naukowych i stowarzyszeń zawodowych,
- odrębnego systemu certyfikacji kwalifikacji zawodowych.

Z kolei na olbrzymie znaczenie projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami wskazują takie czynniki, jak [Trocki, Bukłaha 2015]:

- rosnąca skala oraz złożoność (wewnętrzna i zewnętrzna) problemów zarządzania,
- wysoka dynamika zmian otoczenia i warunków działania (wartości, potrzeb, wiedzy, technologii),



- wzrost ryzyka realizacji (treść, czas, koszty) i wykorzystania (akceptacja, funkcjonalność, oddziaływanie środowiskowe) rozwiązań,
- długie okresy realizacji i oddziaływania rozwiązań,
- rosnące potrzeby innowacyjnych rozwiązań problemów zarządzania,
- interdyscyplinarność i wynikające z tego problemy komunikacyjne i koordynacyjne,
- duże znaczenie dla pozycji konkurencyjnej i sukcesu organizacji.

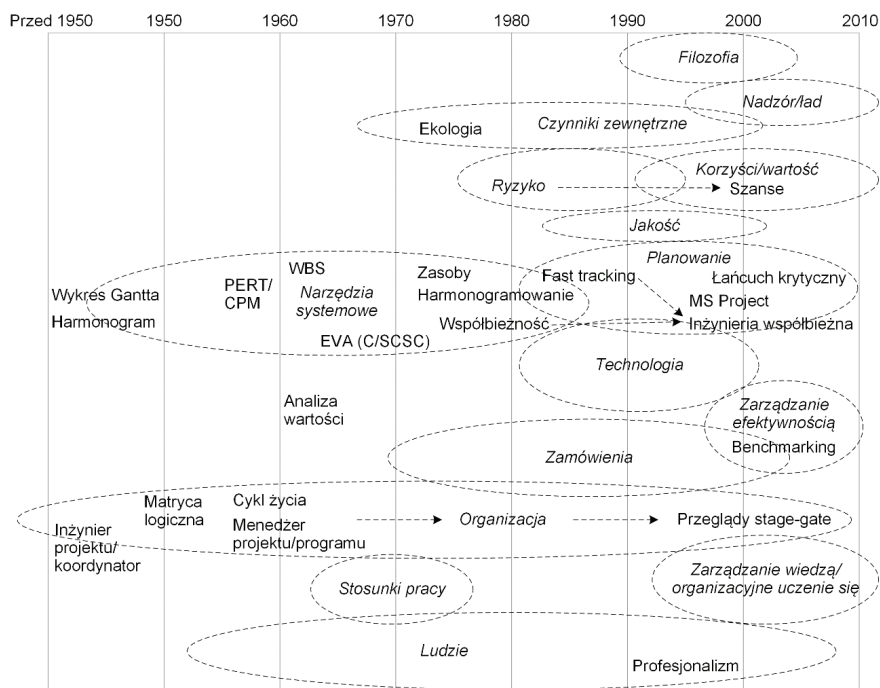
W ciągu ostatnich 20 lat zainteresowanie zarówno praktyków, jak i teoretyków tym obszarem wiedzy znacząco wzrosło. T. Stewart w 1995 roku nazwał zarządzanie projektami „profesją XXI wieku” [Stewart 1995]. Jednocześnie zarządzanie projektami stopniowo stawało się prawdziwie naukową dyscypliną zarządzania, z własnymi wydawnictwami naukowymi, konferencjami, specyficznym językiem, stowarzyszeniami i domaganiem się uznania statusu naukowego dyscypliny [Shenhar, Dvir 2007]. Zarządzanie projektami stanowi tematykę coraz większej liczby prac badawczych w czołowych ośrodkach akademickich, a wyniki badań publikowane są w prestiżowych czasopiśmie naukowych, takich jak „Project Management Journal”, „International Journal of Project Management”, „Long Range Planning”, „European Management Journal”. Praktycy i teoretycy zarządzania projektami spotykają się na wielu kongresach poświęconych tej tematyce. Poza rozlicznymi akademickimi opracowaniami teorii zarządzania projektami powstaje wiele praktycznych poradników i artykułów na ten temat. Na całym świecie powstały liczne stowarzyszenia rozwijające i propagujące wiedzę z tego zakresu. W Polsce aktywnie działa m.in. International Project Management Association Polska (IPMA Polska), dawniej SPMP (Stowarzyszenie Project Management Polska). Rośnie również liczba ośrodków naukowych czynnie podejmujących tematykę zarządzania projektami, tworząc w ramach swych struktur Katedry Zarządzania Projektami (pierwszą w Polsce była Katedra pod kierownictwem prof. Michała Trockiego w warszawskiej Szkole Głównej Handlowej) [Jałocha 2009]. Naukowcy na całym świecie wciąż podejmują próby budowy teorii dyscypliny naukowej, jaką jest zarządzanie projektami oraz dokonują analizy obecnego stanu badań i zdefiniowania głównych kierunków badawczych [por. Leybourne 2007; Kloppenborg, Opfer 2002; Jugdev, 2005; Jugdev, Müller 2005; Bredillet 2008; Jałocha 2014; Söderlund 2004a; Söderlund 2004b; Turner 2010].

## Trendy zarządzania projektami i wynikające z nich potrzeby edukacyjne

Większość zgromadzonej wiedzy z zakresu zarządzania projektami bazuje na wynikającym z praktyki podejściu normatywnym. W środowiskach związanych z zarządzaniem projektami istnieje potrzeba rozwoju teorii dla tego obszaru wiedzy, co silnie akcentowali w swoich ostatnich pracach między innymi Bredillet [2008], Engwall [2003], Meredith [2002], Morris [2010]. Realizowane przez nich badania zawierają ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne podstawy zarządzania projektami i są swego rodzaju retrospektywnym spojrzeniem na ten obszar wiedzy. Rysunek 2 przedstawia istotne aspekty w rozwoju zarządzania projektami na przestrzeni ostatniego stulecia.

Wśród głównych trendów, które w XXI wieku miały i nadal mają wpływ na wzrost potrzeby kształcenia w zakresie zarządzania projektami, obserwuje się, m.in. [Pawlak 2011]: skracanie cykli życia produktów, postęp technologiczny, potrzebę wyższej jakości, wzrost konkurencji, globalizację i rozwój sieci komputerowych, otwieranie się przedsiębiorstw na inne przedsiębiorstwa (jak również klientów), ograniczanie liczby pracowników podyktowane chęcią redukcji kosztów i zwiększenia efektywności, delegowanie władzy czy też orientację marketingową współczesnych przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Rozwój obszarów zarządzania projektami na przestrzeni ostatniego stulecia



Źródło: opracowanie na podstawie [Morris 2010].

Z analizy współczesnych trendów zarządzania projektami wynika, że znaczna liczba projektów jest planowana i realizowana w organizacjach nieprojektowych. Korzystanie ze wspólnej puli zasobów wymusza na przedsiębiorstwach centralne zarządzanie zasobami i wieloprojektową koordynację działań. Obserwuje się również wzrost znaczenia programów, traktowanych jako grupa powiązanych ze sobą projektów, zarządzanych w sposób skoordynowany dla uzyskania korzyści nieosiągalnych w wyniku indywidualnego zarządzania nimi. Sukces biznesowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniony jest od sukcesu projektów i programów, zgrupowanych w portfel dla efektywnej realizacji strategicznych celów biznesowych. Konieczna jest zatem priorytetyzacja projektów powiązana ze strategią przedsiębiorstw projektowych i ich wizją. Umiejętne prowadzenie tych projektów jest kluczowym czynnikiem decydującym o wynikach finansowych przedsięwzięcia [Lent 2005]. Wiele współczesnych podmiotów gospodarczych zmierza w stronę organizacji projektowych, opartych na paradygmatach zarządzania wiedzą. Wiedza w działalności organizacji, w tym

również w realizacji projektów, odgrywa kluczową rolę w budowaniu trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw [Sense, Antoni 2003]. Integruje ona procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Obejmuje także aspekty budowania kultury opartej na wiedzy. W zarządzaniu projektami tematyka ta nabiera nowego charakteru, gdyż zostaje przeniesiona na pole dynamicznych, ograniczonych w czasie, tymczasowych i realizowanych zespołowo przedsięwzięć.

Ewolucja praktyk w zarządzaniu projektami wskazuje na potrzebę ponownej definicji wielu obszarów podejścia projektowego, adaptacji do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, transformacji w kierunku organizacji projektowych, jak i opartych na wiedzy. Odejście od tradycyjnych koncepcji zarządzania na rzecz zorientowanych projektowo przy jednoczesnym uwzględnieniu strategii *lean* oraz *agile* (tworząc tym samym syntezę *AgiLean PM*) [Demir 2013], dostrzeganie szans i zagrożeń płynących z podejmowania projektów, rozwijanie miękkich aspektów, takich jak: właściwy konglomerat kompetencji zespołów projektowych, wysoki kapitał intelektualny, precyzyjna komunikacja, zarządzanie wiedzą projektową, to współczesne trendy w zarządzaniu projektami.

Wśród współczesnych wyzwań w dziedzinie zarządzania projektami i wynikających z nich potrzeb edukacyjnych szczególną uwagę zwraca się na (por. [Gemünden, Schoper 2014] za [Trocki, Bukłaha 2015]):

- dalsze zwiększanie roli projektów w społeczeństwie,
- rosnący zakres złożonych projektów,
- coraz większy udział i znaczenie projektów międzynarodowych,
- konieczność rozwoju badań naukowych w zakresie zarządzania projektami,
- eksponowanie charakteru biznesowego projektów,
- potrzebę zorientowania projektowego w zarządzaniu organizacjami,
- zwrócenie uwagi najwyższego kierownictwa na problemy zarządzania projektami,
- współpracę z interesariuszami jako zasadniczy warunek sukcesu projektów,
- docenienie roli kobiet w zarządzaniu projektami.

W celu sprostania powyższym wyzwaniom zakłada się dalszą profesjonalizację zarządzania projektami, co oznacza konieczność szerszego niż dotychczas udziału problematyki zarządzania projektami w zarówno w światowej, jak i polskiej nauce oraz edukacji.

## Atrakcyjność wykształcenia z zakresu zarządzania projektami na rynku pracy

Zagadnienia dotyczące rozwoju kompetencji przyszłych menedżerów projektów na poziomie akademickim w odniesieniu do bieżących potrzeb rynku pracy były przedmiotem Seminarium Project Management – Edukacja, zorganizowanego w SGH w Warszawie pod patronatem honorowym Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, prof. Leny Kolarskiej-Bobińskiej. Spotkanie odbyło się w dniu 21.10.2015 r., w przeddzień XVIII Konferencji IPMA Polska. Gospodarzami tegorocznego seminarium byli: prof. Michał Trocki z Katedry Zarządzania Projektami w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Leszek Staśto – wiceprezes IPMA Polska oraz dr Joanna Rzempała z Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego – menedżer programu IPMA-Student. Celem wydarzenia była prezentacja różnych form podejścia do budowania kompetencji w zakresie zarządzania projektami na etapie edukacji akademickiej i kształcenia ustawicznego, pozwalających na lepsze przygotowanie absolwentów do zmieniających się wymagań rynku pracy. Jednym z głównych tematów seminarium była ocena pierwszych rezultatów programu certyfikacji IPMA-Student oraz dyskusja nad jego rozwojem.

Spotkanie stworzyło obiecujące perspektywy w zakresie nawiązania współpracy z wysoko wykwalifikowanymi specjalistami PM, uznanymi uczelniami (m.in. SGH w Warszawie, Politechnika Śląska, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) oraz organizacjami branżowymi (IPMA Polska), jak również głęboko uzasadniło potrzebę otwartości ośrodków akademickich na bieżące oczekiwania pracodawców.

Obecni na seminarium specjaliści PM podkreślali potrzebę intensywnej edukacji akademickiej, prowadzonej szczególnie przez uczelnie techniczne, w kierunku wysoko wyspecjalizowanego kształcenia przyszłych menedżerów projektów. Podejmowanie przez większość światowych ośrodków akademickich działań w tym zakresie uzasadnione jest zapotrzebowaniem rynku pracy na tę profesję. Menedżerowie projektów to według Raportu ManpowerGroup również jedni z najbardziej poszukiwanych specjalistów w Polsce (por. tab. 1 – drugie miejsce w zestawieniu, po wykwalifikowanych pracownikach fizycznych wszystkich specjalności).

Wykształcenie z zakresu zarządzania projektami jest synergiczne z innymi kompetencjami fachowymi, wzmacnia je tworząc nowe, interesujące perspektywy zawodowe, np. [Trocki, Bukłaha 2015]:

- inżynier budownictwa + kompetencje zarządzania projektami = kierownik projektów budowlanych,

- informatyk + kompetencje zarządzania projektami = kierownik zespołów informatycznych,
- lekarz, farmaceuta + kompetencje zarządzania projektami = kierownik projektów badań klinicznych,
- filmowiec + kompetencje zarządzania projektami = kierownik produkcji filmowej.

**Tabela 1. Zapotrzebowanie na specjalistów zarządzania projektami na rynku pracy w Polsce**

1.	Wykwalifikowani pracownicy fizyczni wszystkich specjalności
2.	Menedżerowie projektów
3.	Przedstawiciele handlowi
4.	Inżynierowie
5.	Kierowcy
6.	Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni
7.	Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji
8.	Kucharze/szefowie kuchni
9.	Pracownicy produkcji
10.	Pracownicy działu obsługi klienta i wsparcia klienta

**Źródło:** Raport ManpowerGroup za [Trocki, Bukłaha 2015].

To właśnie bieżące i przyszłościowe potrzeby rynku pracy w Polsce, jak i na całym świecie stanowią siłę napędową rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania projektami. Adaptacja do nowych warunków w realizacji coraz to bardziej innowacyjnych projektów na skalę inwestycji w Dubaju nie będzie możliwa bez kompetentnych menedżerów projektów. Ugruntowanie wiedzy dziedzinowej, o środowisku projektu, ale przede wszystkim w zakresie zarządzania – zarówno na poziomie ogólnym, jak i ukierunkowanym na obszary wiedzy w zarządzaniu projektami jest istotnym elementem w procesie kształcenia profesjonalistów z tej dziedziny.

Menedżer projektu jest bez wątpienia centralną, kluczową postacią. Spośród wykazanych przez S. Spałka sześciu głównych czynników wpływających na powodzenie projektu, trzy – zidentyfikowane jako najważniejsze – dotyczą bezpośrednio postaci kierownika projektu [Spałek 2004]. Zdaniem R. Newtona bardzo duże znaczenie dla sukcesu realizacji projektu przypisuje się samemu menedżerowi projektu, w szczególności jego wiedzy i kompetencjom, przejawiającym się w umiejętności

wydobywania najlepszych elementów z pracy zespołowej oraz zorientowaniu na jakość [Newton 2005]. Aktualnie coraz częściej rozpowszechnia się przekonanie, że to właśnie ludzie są kluczem do sukcesu w realizacji projektów [Clements, Gido 2009]. Podziela tę opinię Z. Wong, twierdząc, że czynnik ludzki ma bardzo istotne znaczenie, bowiem kształtowanie głównych procesów w projektach zależy w dużym stopniu od wiedzy i umiejętności pracowników, a przede wszystkim od zachowań organizacyjnych i przyjmowanych postaw. Dlatego też efektywność pracy zespołowej wydaje się bardzo ważnym elementem, który ma wpływ na skuteczną realizację projektów [Wong 2007]. Istotne jest również zorientowanie na cele [Walczak 2009] oraz umiejętność zarządzania zmianami, ponieważ każdy projekt, jako unikalne przedsięwzięcie organizacyjne, w rezultacie prowadzi do zmian [Hamilton 2001]. Od menedżerów projektów wymaga się zatem odpowiedzialności, umiejętności wytyczania i osiągania założonych celów oraz zachęcania i motywowania podwładnych do wspólnej pracy na rzecz realizacji projektu.

## **Podsumowanie**

Znaczenie kompetencji zespołu projektowego, a w szczególności menedżera, dla sukcesu projektu jest powszechnie znane i nie podlega kwestionowaniu. Wiedza i kompetencje poszczególnych osób powinny decydować o ich przynależności do zespołu i pełnionej w nim roli, niemniej jednak proces doboru i rekrutacji odpowiednich osób celem współpracy często leży poza zakresem oddziaływania menedżera projektu, a przy tym on sam nie wykazuje odpowiednich kompetencji.

Oczekuje się, że zarządzanie projektami stanowić będzie kluczową rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem w odniesieniu do projektów innowacyjnych, inwestycyjnych podejmowanych przez przedsiębiorców we współczesnych organizacjach. Jednocześnie warto pochylić się nad sformułowaniem odpowiedniego modelu kompetencyjnego dla zespołów projektowych w celu osiągnięcia zakładanego sukcesu podczas realizacji trójkąta celów (koszt-czas-zakres) każdego przedsięwzięcia. W istocie sprawne zarządzanie, trafne podejmowanie decyzji, umiejętne sterowanie realizacją projektu, jak również pozostałe kompetencje biznesowe oraz umiejętności behawioralne i interpersonalne są niebywale pożądanymi cechami każdego menedżera projektu. Cechy te stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu projektu, co w konsekwencji powoduje przełożenie wyników prowadzonej działalności przedsiębiorstwa w postaci zysków z realizowanych przez przedsiębiorców projektów na wzrost konkurencyjności na rynku towarów i usług.

## Bibliografia

Bredillet Ch. (2008), *Exploring research in project management: Nine schools of project management research*, "Project Management Journal", 39 (1).

Clements J., Gido J. (2009), *Successful project management*, Cengage Learning, Mason.

Demir S.T. (2013), *Agile PM – a unifying strategic framework to manage construction projects*, Liverpool John Moores University, Liverpool 2013.

Engwall M. (2003), *No project is an island. Linking project to history and context*, "Research Policy", 32 (5).

Gemünden H.G., Schoper Y.G. (2014), *Future trends in project management – first results of the new expert survey 2014*, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg.

Hamilton A. (2001), *Managing project for success*, Thomas Telford Ltd., London.

Jałocha B. (2009), *Stan badań nad zarządzaniem projektami i portfelami projektów* [w:] J. Kisielnicki (red.): *Project management w czasach kryzysu*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Gdańsk.

Jałocha B. (2014), *Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Jugdev K. (2005), *Project management as a strategic asset: What does it look like and how do companies get there?* [in:] Slevin D.P., Cleland D.I., Pinto J.K. (eds), *Innovations: Project Management Research 2004*, First edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Jugdev K., Müller R. (2005), *A retrospective look at our evolving understanding of project success*, "Project Management Journal", Vol. 36, No. 4.

Kisielnicki J. (2013), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Kloppenborg T., Opfer W. (2002), *The current state of project management research: Trends, interpretations, and predications*, "Project Management Journal", 33 (2).



Koźmiński A.K., Piotrowski W. (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lent B. (2005), *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja*, Difin, Warszawa.

Leybourne S.A. (2007), *The changing bias of project management research: A consideration of the literatures and an application extant theory*, "Project Management Journal", 38.

Newton R. (2005), *The project manager: mastering the art of delivery*, Pearson Education Limited, Harlow.

Nicholas J.M., Steyn H. (2008), *Project management for business, engineering, and technology: Principles and practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Meredith J.R. (2002), *Developing project management theory for managerial application. The view of a research journal's editor*, Proceedings of PMI Research Conference: Frontiers of Project Management Research and Application, Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Morris P. (2010), *Research and the future of project management*, "International Journal of Managing Projects in Business", 3 (1).

Pawlak M. (2011), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Sense A., Antoni M. (2003), *Exploring the politics of project learning*, "International Journal of Project Management", 21.

Shenhar A.J., Dvir D. (2007), *Project management research: The challenge and opportunity*, "Project Management Journal", 38 (2).

Söderlund J. (2004a), *Building theories of project management: Past research, questions for the future*, "International Journal of Project Management", 22 (3).

Söderlund J. (2004b), *On the broadening scope of the research on projects: A review and a model for analysis*, "International Journal of Project Management", 22 (8).

Spalek S. (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Stewart T. (1995), *The corporate jungle spawns a new species: The project manager*, "Fortune", 132 (1).

Trocki M., Bukłaha E. (2015), *Programy nauczania w szkołach wyższych, a obecne i przyszłe trendy w zarządzaniu projektami*, Seminarium PM Edukacja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 21 października.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2009), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Turner J.R. (2010), *Evolution of project management research as evidenced by papers published in the International Journal of Project Management*, "International Journal of Project Management", 28 (1).

Walczak W. (2009), *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, „Master of Business Administration” nr 4.

Wong Z. (2007), *Human factors in project management*, Jossey-Bass, San Francisco.

---

**Regina Lenart-Gansiniec** | [regina.lenart@interia.pl](mailto:regina.lenart@interia.pl)

Uniwersytet Jagielloński

## Kapitał relacyjny – istota i znaczenie dla sukcesu projektu publicznego

### Relational Capital – Essence and Importance for Success of Public Project

**Abstract:** This article aims to empirical verification bet by the author of the thesis the importance of relational capital for success of public project. Research subordinated to the goal were carried out by a proprietary questionnaire. The study included 45 educational establishments in Silesia. The results of this study indicate that relationship between schools, and thus relational capital is an important factor in success of public projects. Nevertheless, the observed barriers to building relationships with external stakeholders - despite statutory need to open educational establishments on the environment. It is worth noting that the results obtained not only confirm, but also complement posed in literature demands in this area of expertise. Implementation of the study allowed for identifying importance of relational capital for success of public project.

**Key words:** public project, success of project public, relational capital, project management

## Wstęp

Organizacje publiczne funkcjonują w specyficznym otoczeniu. Cele ich działalności różnią się od założeń strategicznych organizacji komercyjnych, jednakże różnorodne uwarunkowania wymuszają na nich konieczność zmiany dotychczasowego sposobu

funkcjonowania [Frączkiewicz-Wronka, Szoltysek 2013, ss. 287]. Po pierwsze, przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wprowadziło konieczność dokonania zmian w ich funkcjonowaniu, gdyż stanęły przed nimi nowe zadania i nieznane wcześniej wyzwania. Po drugie, wymaga się od nich skuteczności i efektywności, stąd też konieczność implementowania metod organizacji i zarządzania wzorowanych na podejściu biznesowym. Po trzecie, wymogi otoczenia oraz zmiana sposobu funkcjonowania organizacji publicznych obligują je do partnerskiej współpracy z otoczeniem. Mimo trudności zastosowania praktyk współpracy w organizacjach publicznych badania wskazują, że powinny one nawiązywać współpracę z otoczeniem i wypracowywać dzięki temu nowe rozwiązania [Hernik, Solon-Lipiński, Stasiowski 2012, ss. 10]. Po czwarte, szansą na rozwój i sukces organizacji publicznych mogą być dodatkowe środki finansowe. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej otworzyło możliwość pozyskania tychże środków. Wymaga to od organizacji publicznych inicjowania oraz wzięcia udziału w projektach finansowanych ze środków unijnych. Dzięki temu organizacje publiczne mogą stać się bardziej konkurencyjne [Prawelska-Skrzypek 2006, ss. 126].

Projekty, bez względu na źródła finansowania, są przedsięwzięciami złożonymi i mają określone wymagania dotyczące raportowania do instytucji finansujących. Wymaga to od organizacji publicznych określonego reżimu oraz wdrożenia standardów zarządczych. Jest to trudne zadanie. Bardzo często organizacje publiczne nie są w stanie samodzielnie podjąć takiego wyzwania. Dodatkowo, podczas oceny projektów publicznych przez jednostki nadzorujące punktowane są różnego rodzaju partnerstwa oraz kooperacje z innymi organizacjami.

Artykuł koncentruje się na znaczeniu kapitału relacyjnego dla sukcesu projektu publicznego. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie istoty kapitału relacyjnego i jego powiązanie z sukcesem projektu w organizacji publicznej. Poniższe opracowanie powstało na podstawie przeglądu literatury oraz badań empirycznych przeprowadzonych w placówkach edukacyjnych. W artykule przyjęto założenie, że podstawą kapitału relacyjnego są relacje, które mogą być jednym z generatorów wartości przedsiębiorstwa i mogą warunkować sukces rynkowy projektu [Young 2007, ss. 171-173]. Pod pojęciem projektu rozumie się przedsięwzięcie podejmowane w celu stworzenia unikatowego produktu lub usługi. Ma ono ściśle oznaczony początek i koniec oraz cechuje się niepowtarzalnością. Jego celem jest dostarczenie z góry określonego rezultatu [Kožuch 2015, ss. 73]. Tym samym w artykule przyjmuje się tezę, że relacje mogą decydować o sukcesie projektów. Teza ta znajduje oparcie w rozważaniach rozwijanych w literaturze.

Artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej części przedstawiono koncepcję kapitału relacyjnego. W części drugiej zaprezentowano istotę sukcesu projek-

tu publicznego. Trzecia, ostatnia część, prezentuje metodykę badań oraz zależności pomiędzy kapitałem relacyjnym a sukcesem projektu publicznego.

## Pojęcie i istota kapitału relacyjnego

Kapitał jest kategorią ekonomiczną, która oznacza nagromadzone zasoby służące do realizacji i rozwijania działalności gospodarczej [Matysiak 2008, s. 86]. Jednakże relacje same w sobie nie mają żadnej wartości, dopiero stają się cenne. Współzależności i wzajemne oddziaływanie podmiotów powiązanych relacjami oraz relacje zewnętrzne, jakie zachodzą pomiędzy organizacją a podmiotami w jej otoczeniu, stają się podstawą kapitału relacyjnego.

Kapitał relacyjny odnosi się do zasobów relacyjnych powstających z potencjału nagromadzonego w organizacji. Zgodnie z tym zasoby relacyjne nabierają cech kapitału relacyjnego wówczas, gdy przy ich udziale dochodzi do sfinalizowania transakcji rynkowych dających korzyści zaangażowanym podmiotom. Kapitał relacyjny może być wówczas źródłem tworzenia wartości w wymiarze materialnym i niematerialnym. Jest tworzony na bazie współpracy, wspólnych norm i wartości oraz wykorzystywanych zasobów i potencjału zaangażowanych stron w perspektywie długofalowej. Na kapitał relacyjny składa się sieć kontaktów międzyludzkich oraz procedury, które pozwalają pracownikom na zdobywanie i rozwijanie wiedzy o rynku, dostawcach oraz klientach. W szczególności istotna jest budowa sieci kontaktów poprzez wypracowanie relacji formalnych i nieformalnych z otoczeniem organizacji [Ritter, Walter 2008, ss. 129-146]

Odpowiednio ukształtowane relacje mają wpływ na istnienie i poziom rozwoju organizacji [Edvinsson, Malone 2001, ss. 106-107], sprzyjają osiągnięciu korzyści przez każdą ze stron oraz generowaniu renty relacyjnej [Stańczyk-Hugiet 2011, s. 167], przewagi konkurencyjnej, konkurencyjności, umożliwiają dostęp do drogocennych, unikatowych zasobów [Ford, Gadde, Hakansson, Lundgren, Snehota, Turnbull, Wilson 1998].

## Sukces projektu publicznego

Mianem projektu można określić przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest nowe, nietypowe, odmienne od działań rutynowych, czyli takich, z jakimi dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia. To jednorazowe zadanie, które posiada określony termin rozpoczęcia i zakończe-

nia, jasno określone cele, zakres działania i określony budżet. Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podjęte w celu stworzenia niepowtarzalnego produktu lub usług. Dzięki niemu ma zostać osiągnięty konkretny cel, uzyskany jasno określony rezultat [Hu, Chan, Le 2015, ss. 330-337].

W literaturze trudno odnaleźć jednoznaczną definicję projektu publicznego. W ustawodawstwie brak precyzyjnego definiowania projektu publicznego. Jedynie w ustawie o partnerstwie publiczno-prawnym pojawia się pojęcie „przedsięwzięcia”. W myśl tej ustawy oznacza ono budowę lub remont obiektu budowlanego, świadczenie usług, wykonanie dzieła, w szczególności wyposażenie składnika majątkowego w urządzenia podwyższające jego wartość lub użyteczność, lub inne świadczenie – połączone z utrzymaniem lub zarządzaniem składnikiem majątkowym, który jest wykorzystywany do realizacji przedsięwzięcia publiczno-prywatnego lub jest z nim związany. Ustawa ta wskazuje, że w przedsięwzięciu stronami są zawsze podmiot publiczny oraz partner prywatny [Dz.U. 2009 Nr 19 poz. 100].

Przystępując do realizacji projektu, każda organizacja winna podejmować takie działania, które pozwolą jej zrealizować nadrzędny cel projektu w określonym czasie, w ramach założonych kosztów i przy zachowaniu wymaganej jakości [Tsehayae, Robinson Fayek 2014, ss. 878]. Trudno odnaleźć w literaturze z zakresu zarządzania wyraźnie nakreśloną definicję sukcesu projektu. Samo pojęcie „sukces” bywa różnie definiowane i co się z tym wiąże, są mu przypisywane odmienne wartości. Wskazuje się, że sukcesem powinno się określać wynik określonego typu realizacji zadania unikalnego, ocenianego pozytywnie ze względu na swoją doniosłość [Sobczyk 2009, ss. 86]. Jest to ujęcie prakseologiczne, zbieżne z poglądem T. Pszczołowskiego, który stwierdza, że sukces jest pewnego rodzaju powodzeniem. Przy czym powodzenie definiowane jest jako skutek działania, zaś sukces jako jego wynik, uwzględniający element wartościowania [Pszczołowski 1978, s. 174]. Warto podkreślić, że w definicjach pojęcia „sukces” nie zostało dookreślone, jakie kryteria decydują o odniesieniu sukcesu. Próżno także odnaleźć wyznaczniki stanowiące o tym kto i w jakim horyzoncie czasowym może uznać dane działanie za sukces. Takie wyznaczniki odnaleźć można w metodykach zarządzania projektami (tabela 1).

**Tabela 1. Koncepcje sukcesu w wybranych metodykach zarządzania projektami**

Lp.	Metodyka	Wyznaczniki sukcesu
1.	PMBok	zadowolenie odbiorcy i interesariuszy
		jakość produktu i projektu
		terminowość
		zgodność z budżetem
2.	PCM	osiągnięcie zakładanych celów projektu
3.	SCRUM	zapewnienie wartości biznesowych z punktu widzenia oczekiwań klienta
4.	MLPP	maksymalizacja efektywności ekonomicznej
		stopień spełnienia oczekiwań zleceniodawcy projektu
5.	PRINCE 2	stopień spełnienia oczekiwań interesariuszy projektu
6.	IPMA Polska	skuteczna komunikacja
		odpowiednie przydzielenie działań
		odpowiedzialność przez kierownika projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bukłaha 2012, ss. 31-33].

Niezależnie od pochodzenia metodyki każda z nich koncentruje się przede wszystkim na stopniu spełnienia oczekiwań interesariuszy (w tym głównie zleceniodawcy projektu), następnie zaś na zakresie, kosztach i terminie realizacji projektu. Od stopnia ich spełnienia zależy całościowa ocena sukcesu analizowanego przedsięwzięcia.

Jak już wspomniano, trudno podać jednoznaczną definicję sukcesu projektu. Wynika to z faktu, że pojęcie to jest subiektywne i może być traktowane wieloznacznie. Jego dookreślenie zależy od specyfiki, złożoności oraz wielkości projektu [Bukłaha 2012, s. 24]. W literaturze można odnaleźć rozważania dotyczące głównych źródeł sukcesu projektu. Składają się one na tzw. krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Wskazują one uwarunkowania, od których zależy całościowa ocena oraz powodzenie realizacji danego projektu (tabela 2).

Tabela 2. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na sukces projektu

Czynniki wewnętrzne	właściwe zdefiniowanie celów, zasobów, parametrów
	dobrze dobrany zespół projektowy
	dobrze sporządzony plan i harmonogram projektu, właściwy podział zadań i obowiązków
	regularne monitorowanie i kontrola ryzyka w projekcie
	rzetelne i terminowe raportowanie postępu prac, prawidłowa komunikacja w projekcie
	rozwiązywanie najważniejszych problemów na najwyższym szczeblu zarządzania
	wzajemne zrozumienie i zaufanie
	odpowiedzialność, wiarygodność i uczciwość naczelnego kierownictwa
	zorientowanie na ludzi
	umiejętność podejmowania trafnych decyzji przez naczelne kierownictwo
	szybkie reagowanie naczelnego kierownictwa na pojawiające się problemy
	powoływanie kompetentnych osób na stanowisko menedżera projektu
	doświadczenie w realizacji projektów
	stosowanie w organizacji narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie projektami
Czynniki zewnętrzne	wsparcie i zaangażowanie ze strony sponsora projektu
	relacje z interesariuszami projektu
	informowanie interesariuszy o postępach w realizacji projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bał, Bryde 2015, ss. 1-10].

Konkludując, w świetle dotychczasowego dorobku literaturowego sukces projektu jest pojęciem subiektywnym i zależy od wielu czynników. Jednym z nich są relacje pomiędzy interesariuszami projektu, oparte na współpracy, kompetencjach, zaangażowaniu, komunikacji, zadowoleniu. Jak podkreśla Lewis [2003], udział wielu stron oraz zespołowe umiejętności są nadrzędnymi czynnikami, które determinują sukces projektu. Stwierdza się, że poprzez długoterminowe partnerstwa usprawnia się organizacja pracy zespołów projektowych, wydajność projektu, zmniejszają się koszty projektu, tworzą się wzajemne korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron [Turner 2006, ss. 16-19]. Nabiera to znaczenia w sytuacji, gdy projekty są inicjowane oraz realizowane z innymi podmiotami otoczenia.



Literatura wskazuje, że wybór właściwych interesariuszy oraz współpraca z nimi jest ważnym czynnikiem przyczyniającym się do sukcesu projektu [Handfield, McCormack 2008, ss. 19-21]. Pozwala to na optymalną alokację ryzyka, co oznacza, że ryzyko zostaje przeniesione na podmiot, który jest najlepiej przygotowany do zarządzania nim i dysponuje odpowiednimi do tego narzędziami. Prowadzi to do obniżenia łącznych kosztów inwestycji, przy jednoczesnym zachowaniu najlepszego stopnia zabezpieczenia przed zajściem niekorzystnych okoliczności [Flanagan, Norman 1993].

Dotychczasowe badania empiryczne nad znaczeniem kapitału relacyjnego dla sukcesu projektu publicznego nie były prowadzone w warunkach instytucji szkolnictwa. Rosnąca współzależność szkół od otoczenia wzmacnia znaczenie wielu, słabo jeszcze rozpoznanych zjawisk [Lenart 2014, ss. 187-188]. Uzyskane wyniki badań empirycznych pozwolą przeanalizować dotychczasowe doświadczenia szkół w tym zakresie.

## Metodyka badań

Zrealizowane badania miały charakter rozpoznawczy i zostały zorientowane na określenie znaczenia kapitału relacyjnego dla sukcesu projektu publicznego. Aby móc zrealizować cel projektu, do zbierania danych wykorzystano kwestionariusz ankiety przygotowany w oparciu o kwestionariusze wykorzystywane wcześniej w badaniach nad sukcesem projektów [Handfield, Primo, Oliveira 2015, ss. 15-41]. Nie posługiwano się gotowymi kwestionariuszami ankiet zamieszczonymi w literaturze przedmiotu. Stwierdzono, że nie są one dostosowane do specyfiki pracy szkoły i nie uwzględniają warunków polskiego systemu edukacyjnego. Kwestionariusz ankiety jest więc kwestionariuszem autorskim i został skonstruowany po analizie literatury przedmiotu.

Kwestionariusz ankiety składał się z 27 pytań. Pierwsza grupa pytań miała za zadanie zdiagnozować częstotliwość uczestnictwa w projektach, osoby inicjujące ten udział, źródła pozyskiwania informacji oraz finansowania, przyczyny wzięcia udziału oraz zakres tematyczny tychże projektów. Respondenci zostali poproszeni o określenie ważności wskazanego czynnika w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najważniejszy czynnik, a 5 – najmniej ważny czynnik. Druga grupa pytań starała się zidentyfikować zrozumienie przez respondentów pojęć „projekt”, „kapitał relacyjny” oraz „sukces projektu”. Jest to na początku badań o tyle ważne, że odpowiednia konceptualizacja pozwoli na właściwą eksplorację problematyki projektów publicznych. Natomiast ostatnia grupa pytań miała za zadanie wskazać interesariuszy projektów, ich siłę oraz kształtowanie relacji z nimi. Zaprezentowane w artykule rozważania odnoszą się do wyników przeprowadzonego postępowania badawczego, w ramach którego kwe-

stionariusz ankiety skierowany został do 45 placówek szkolnych z terenu powiatu tarnogórskiego. W wyniku przeprowadzonej procedury postępowania badawczego uzyskano wypełnione kwestionariusze od 25 podmiotów, z czego po weryfikacji, ze względu na niespójność podanych informacji, odrzucono 6 kwestionariuszy. Łączna liczba kwestionariuszy przyjętych do analizy wynosiła 19.

Badania empiryczne przeprowadzono w okresie czerwiec-sierpień 2015 r. w placówkach oświatowych na terenie województwa śląskiego. Wybór województwa śląskiego na obiekt badań miał charakter celowy i wynikał z częstotliwości udziału placówek szkolnych w projektach publicznych. Zgodnie z Mapą Dotacji Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju województwo śląskie w perspektywie finansowania na lata 2007-2013 zrealizowało najwięcej projektów z zakresu edukacji i nauki. Badaniami na potrzeby niniejszego artykułu objęto wszystkie, dobrane metodą ekspercką, ponadgimnazjalne szkoły na terenie powiatu tarnogórskiego. Do badania zaproszono dyrektorów wszystkich placówek szkolnych z tego terenu (45). W konsekwencji sformułowano uogólnienia w zakresie problematyki znaczenia kapitału relacyjnego dla sukcesu projektu publicznego.

## **Kapitał relacyjny a sukcesu projektu publicznego**

Biorąc pod uwagę uwarunkowania, w jakich funkcjonują szkoły, a także wymogi państwa stawiane szkołom, można uznać, że ich udział w projektach może przyczynić się do ich rozwoju oraz konkurencyjności [Lenart 2015, ss. 911]. Co więcej, raz wypracowane podczas realizacji projektu rozwiązania mogą się okazać przydatne także w innych sytuacjach. Jednakże samodzielny udział w projekcie nie przyniesie tyle korzyści. Swobodny przepływ wiedzy i kompetencji między partnerami w ramach projektu jest jednym z powodów inicjowania przedsięwzięć. Podmioty z różnych placówek szkolnych powinny zatem dzielić się między sobą efektami swoich działań, korzystać z rozwiązań już wcześniej wypracowanych. Należy jednak dodać, że w literaturze przedmiotu taka współpraca i nawiązywanie relacji z innymi podczas realizacji projektu – przyczynia się do jego sukcesu.

Podstawą weryfikacji placówki szkolnej do badania był fakt jej uczestnictwa w projekcie publicznym. Postępowanie badawcze wykazało, że badane szkoły różnorodnie definiują pojęcie projektu. Dla części oznacza ono powstanie zaplanowanych produktów projektu (8 wskazań) oraz osiągnięcie zdefiniowanych celów projektu (7 wskazań). Natomiast relacje przekładają się na continuum od zwykłej interakcji dwóch instytucji (np. wymiana informacji w ramach uczestni-

ków), poprzez rozmaite formy wymiany rynkowej, zakupy i sprzedaż dóbr i usług (np. wyposażenia czy usług edukacyjnych), działania regulowane prawnie (wynikające z treści ustaw i rozporządzeń), na wspólnym i kreatywnym działaniu kończąc. Jednakże te ostatnie należą do rzadkości. Respondenci podkreślają, że relacje z otoczeniem nie stanowią dla nich priorytetu.

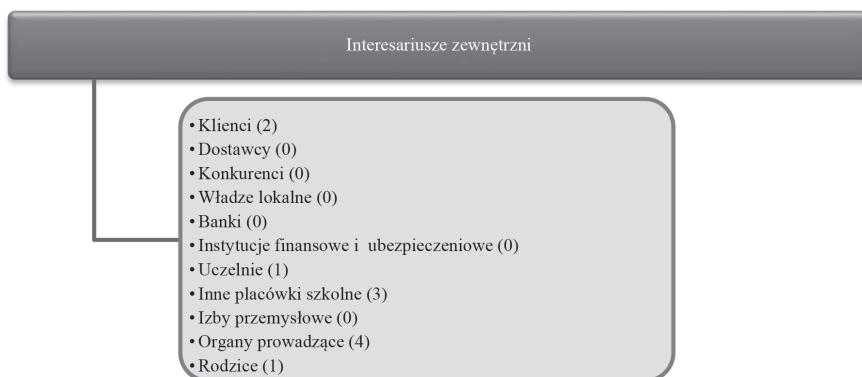
Respondenci wskazywali najczęściej, że biorą udział w projekcie co najmniej raz do roku i nie odczuwają konieczności częstszego udziału. Respondenci uczestniczą najczęściej w projektach związanych z wymianą międzynarodową oraz doposażeniem pracowni dydaktycznych. Projekty te były finansowane ze środków unijnych (15 wskazań). Co ważne, wskazali również, że inicjatorami udziału w projekcie są zazwyczaj dyrektorzy szkół (10 wskazań) oraz nauczyciele (5 wskazań).

Informacje o projektach pozyskiwane są bezpośrednio od organizatorów. Badane szkoły same nie poszukują informacji o możliwości udziału w projektach: nie przeglądają w tym celu strony internetowej Ministerstwa Edukacji Narodowej, prasy oświatowej, ulotek i plakatów. Respondenci nie wskazują, że sami są pomysłodawcami projektów.

Udział w projektach edukacyjnych nie jest ustandaryzowany oraz sformalizowany. Jest niejako wymuszony i narzucony przez organy prowadzące placówki szkolne: urzędy miast, starostwa czy gminy. Respondenci potwierdzają, że o udziale w projekcie edukacyjnym przesądzają różne czynniki. Najczęściej wskazują na: dążenie do bycia konkurencyjnym (4 placówki), kształcenie kompetencji u uczniów (6 placówek), rozwijanie kompetencji u pracowników (4 placówki), dążenie do uczenia się placówki (1 placówka). Najniżej ocenili dwa czynniki: podstawę programową jako powód wzięcia udziału w projekcie oraz chęć nawiązania współpracy z innymi.

Projekty zazwyczaj realizowane były z rodzicami (6 wskazań) oraz organem prowadzącym (9 wskazań), przy czym ten ostatni był inicjatorem, szkoły natomiast były zobligowane do wzięcia w nim udziału. Były to projekty, które obejmowały udział wszystkich placówek z danego terenu. Podkreśla się tutaj, że podczas realizacji tych ostatnich dyrektorzy szkół nie widzieli zasadności kontaktowania się z innymi placówkami, które realizowały ten sam projekt. Przekłada się to na ocenę wpływu interesariuszy na realizację projektu. Wpływ ten został oceniony jako bardzo mały. Projekty były realizowane w pojedynkę, bez udziału interesariuszy (rysunek 1).

### Rysunek 1. Relacje z interesariuszami zewnętrznymi



**Źródło: opracowanie własne.**

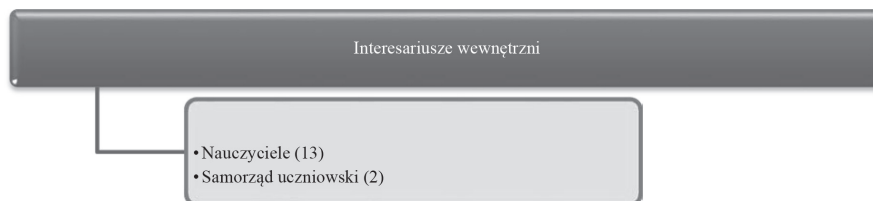
W nawiasach podano liczbę respondentów wskazujących dany element.

Wszelkie relacje związane z bieżącą realizacją projektu z dostawcami, konkurentami, bankami, klientami, władzą lokalną oceniane były jako sporadyczne. Natomiast relacje z innymi placówkami czy uczelniami oceniane były jako luźne, zaś relacje z radami rodziców i samorządem uczniowskim jako partnerskie. Znaczący jest fakt, że ponad 2/3 respondentów opowiedziało się za tym, że nieformalne powiązania szkoły z interesariuszami nie mają znaczenia dla sukcesu projektu. W większości przypadków (10 wskazań) respondenci określili te relacje jako partnerskie. Część z badanych szkół (5) wskazała, że są to relacje o charakterze silnej indywidualnej i zespołowej rywalizacji z tendencją do relacji służbowych.

Badane szkoły wskazały, że odczuwają bariery związane z nawiązywaniem relacji z interesariuszami. Są to zazwyczaj bariery finansowe (7 wskazań), natury prawnej (5 wskazań), problemy ze znalezieniem partnera (3 wskazania). Współpraca z otoczeniem nie stanowi priorytetu dla dyrektorów badanych szkół. Szkoły zdają się monopolizować edukację i ograniczać ją do realizacji programu w szkolnych klasach, nie są także zainteresowane podejmowaniem współpracy podczas realizacji projektu.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, można z całą pewnością stwierdzić, że w badanych placówkach szkolnych relacje z interesariuszami wewnętrznymi są czynnikiem decydującym o sukcesie projektu (rysunek 2).

## Rysunek 2. Relacje z interesariuszami wewnętrznymi

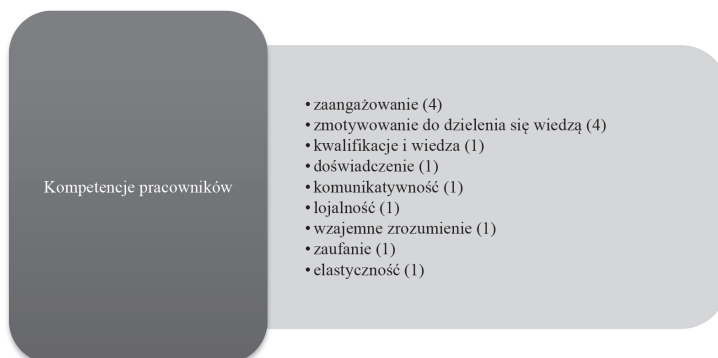


**Źródło:** opracowanie własne.

W nawiasach podano liczbę respondentów wskazujących dany element.

Postępowanie badawcze wykazało, że interesariusze wewnętrznymi mają bardzo duży wpływ na sukces projektu. Można przypuszczać, że ma to związek ze specyfiką pracy placówki, dla której istotne znaczenie mają wiedza, umiejętności oraz kompetencje pracowników oświaty [Lenart 2014, ss. 160]. W większości przypadków duże znaczenie ma także ich zaangażowanie oraz zmotywowanie do dzielenia się wiedzą. Na podstawie wskazań respondentów zidentyfikowano istotne kompetencje pracowników oświaty (co syntetycznie zestawiono na rysunku 3.).

## Rysunek 3. Kompetencje pracowników oświaty



**Źródło:** opracowanie własne.

W nawiasach podano liczbę respondentów wskazujących dany element.

Jak już wspomniano, zdaniem respondentów relacje z interesariuszami wewnętrznymi są najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie projektu publicznego. Uwarunkowania te pozwalają na wysunięcie kilku wniosków.

Po pierwsze, otrzymane wyniki wskazują, że badane placówki nie widzą zasadności i celowości nawiązywania współpracy i budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Nie mają także wypracowanych procedur nawiązywania takich relacji.

Po drugie, niewątpliwie bardzo ważną rolę z punktu widzenia powodzenia realizacji projektu odgrywają pracownicy – ich zaangażowanie, postawy, zachowania, zmotywowanie do dzielenia się wiedzą. Istotne znaczenie mają tutaj ich wiedza, umiejętności i kompetencje. Ważne jest również zorientowanie na cele oraz umiejętność dzielenia się wiedzą, ponieważ każdy projekt, jako unikalne i oryginalne przedsięwzięcie organizacyjne, w rezultacie wymaga wiedzy.

Po trzecie, można pokusić się o wniosek, że znaczenie pracowników dla sukcesu projektu wynika ze specyfiki placówek szkolnych. Jak już wspomniano, wielokrotne raporty wskazują, że szkoły są hermetyczne i niechętne do nawiązywania współpracy z innymi. Nie korzystają bezpośrednio z zasobów znajdujących się w otoczeniu, lecz pośrednio, za pomocą pracowników oświaty. Pracownicy szkół zobligowani są do ustawicznego kształcenia.

Po czwarte, zespoły projektowe zawsze funkcjonują w szerszym kontekście i wymagają odpowiedniego umocowania oraz wsparcia ze strony zarządzających projektem. Od menedżerów, dyrektorów szkół, wymagana jest zatem odpowiedzialność, umiejętność wytyczania i osiągania założonych celów oraz zachęcania i motywowania podwładnych do wspólnej pracy na rzecz realizacji projektu.

Po piąte, dyrektor szkoły musi zadbać o komunikację członków zespołów projektowych. Sprawna komunikacja członków zespołów projektowych, jakość długotrwałych związków, siła relacji pomiędzy organizacjami współpracującymi przyczyniają się także do sukcesu projektu. Zrozumienie i zaufanie są postrzegane jako fundamenty, na których opiera się wyznaczony kierunek działań, wizja projektu i wspólna odpowiedzialność.

## Zakończenie

Przedstawione w artykule rozważania, podparte przeglądem literatury oraz wynikami badań empirycznych zdają się potwierdzać znaczenie kapitału relacyjnego dla sukcesu projektów publicznych. Nabiera to znaczenia w przypadku organizacji publicznych. Organizacje te powinny wykazywać zdolność do kształtowania kapitału relacyjnego, budowania relacji z interesariuszami oraz tworzenia środowiska sprzyjającego wzajemnym interakcjom. W organizacjach publicznych, o których mowa w niniejszym artykule, budowanie relacji w znacznej mierze stanowi wymóg ustawodawczy, ale także impuls do rozwoju i budowania konkurencyjności.

Otrzymane wyniki badań empirycznych korespondują ze współcześnie wyrażanymi poglądami na zagadnienie sukcesu projektu publicznego. Realizacja projektu publicznego przyczynia się do tworzenia dóbr i usług publicznych [Kożuch 2015, ss. 79]. Sukces projektu nie jest dziełem przypadku, zależny jest od wielu czynników. Podstawowym warunkiem sprawnego zarządzania projektem oraz jego sukcesu jest zrozumienie przez kadrę kierowniczą oświaty, czym jest kapitał relacyjny, jak powstaje i jaką pełni rolę w rozwoju organizacji. Ważne jest opracowanie strategii realizacji projektu publicznego przy uwzględnieniu znaczenia interesariuszy, nie tylko tych wewnętrznych. Jest to o tyle istotne, że podczas opracowania i realizacji projektu szczególną rolę powinni spełniać interesariusze, partnerzy, którzy dysponują wiedzą wspomagającą sukces projektu. Pozwala to na redukcję poziomu ryzyka niepowodzenia projektów, obniżenie poczucia niepewności członków zespołu projektowego. W przypadku każdego projektu winna być zdefiniowana zarówno grupa, jaki i stopień jej oddziaływania na sukces projektu, co może stanowić ciekawe i nowe wyzwanie badawcze.

## Bibliografia

Bal M., Bryde D. (2015), *Measuring Performance to Engage the Extended Project Team in Construction*, „Journal of Construction Engineering and Project Management”, vol. 5, no. 1.

Bukłaha E. (2012), *Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami*, Zeszyty Naukowe „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, t. 113.

Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.

Flanagan R., Norman G. (1993), *Risk Management and Construction*, Blackwell Science Ltd London, UK.

Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (ed.), (1998), *Managing Business Relationships*, Wiley, Chichester.

Handfield R.B., Marcos P., Guararapes F. Oliveira M.P.V. (2015), *The role of effective relationship management in successful large oil and gas projects: Insights from procurement executives*, „Journal of Strategic Contracting and Negotiation”, vol. 1, no. 1.

Handfield R.B., McCormack K. (2008), *Supply chain risk management: minimizing disruptions in global sourcing*, Auerbach, London.

Hernik K., Solon-Lipiński M., Stasiowski J., Sijko K., Jabłkowski S. G., Walczak A. (2012), *Współpraca szkół z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badania otoczenia instytucjonalnego przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

Hu Y., Chan A., Le Y. (2015), *Understanding the Determinants of Program Organization for Construction Megaproject Success: Case Study of the Shanghai Expo Construction*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 31, no. 5.

Kożuch B. (2015), *Zarządzanie programami i projektami publicznymi* [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.

Lenart R. (2015), *Relacje między usługodawcą a usługobiorcą – wyzwania dla organizacji publicznej*, „Marketing i Rynek”, nr 1.



Lenart R. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Lewis B. (2003), *The 70-percent failure*, InfoWorld. Źródło: <http://archive.infoworld.com/articles/op/xml/01/10/29/011029/opsurvival.xml> [data dostępu: 25.08.2015].

Matysiak A. (2008), *Kapitał jako proces*, „Zeszyty Naukowe PTE w Krakowie”, nr 6.

Prawelska-Skrzypek G. (red.) (2006), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Ritter T., Walter A. (2008), *Functions, Trust, And Value In Business Relationships, Creating and Managing Superior Customer Value Advances*, „Business Marketing and Purchasing”, vol. 14.

Sobczyk J. R. (2009), *Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru (miary i oceny)* [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, t. 1/2.

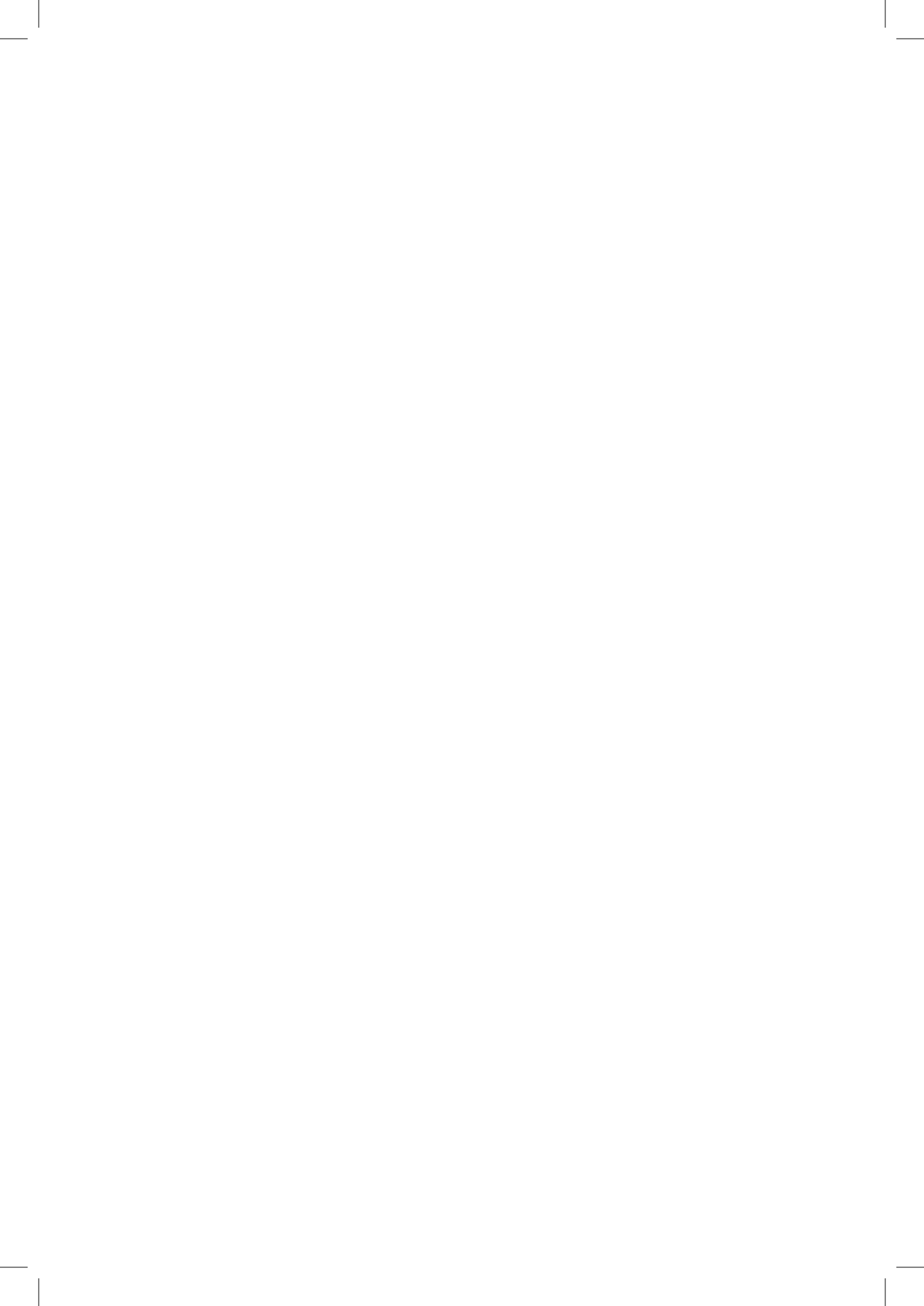
Stańczyk-Hugiet E. (2011), *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

Tsehayae A., Robinson Fayek A. (2014), *Identification and comparative analysis of key parameters influencing construction labour productivity in building and industrial projects*, „Canadian Journal of Civil Engineering”, t. 41, nr 10.

Turner J.R. (2006), *Towards a theory of project management: The nature of the project*, „International Journal of Project Management”, vol. 24, issue 1.

Young T.L. (2007), *The handbook of project management. A practical guide to effective policies, techniques and procedures*, Kogan Page, Londyn.

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009 Nr 19, poz. 100).



**Katarzyna Szara** | 33ksz@wp.pl

Uniwersytet Rzeszowski

## Rola zespołu projektowego w realizacji projektów transgranicznych

### The Role of the Project Team in the Implementation of Cross-border Projects

**Abstract:** The issue discussed in the study relates to the question of how to deal with difficult situations, conflicts in the team, composed of different people. Contributor to take such a problem was the situation, the international linked to the conflict in Ukraine, which was reflected in the design work. The aim of this paper is to show the role people play (gathered in the form of a project team) carrying out cross-border projects. The study uses empirical evidence obtained through telephone interviews and an online survey among the project leaders (Cross-border Cooperation PL-BY-UA) from across the region of Podkarpackie.

**Key words:** project, partner, cross-border projects, role

## Wstęp

Zespół projektowy stanowi grupa osób, która ma za zadanie zrealizować określony cel. Jest nim doprowadzenie projektu z sukcesem do końca. Projekty realizowane w organizacjach mają różnorodny charakter, stąd i kompetencje członków zespołu muszą być szerokie, wyjątkowe. Dla każdej organizacji realizującej projekt jest to bardzo trudne zadanie, zwłaszcza że projekt jako przedsięwzięcie nietypowe, niepowtarzalne w swojej istocie, wymaga znacznych nakładów finansowych. Stwarzają je fundusze unijne, po które sięgają często nie tylko polskie, ale i zagraniczne organizacje.

Przykładem współpracy międzynarodowej są projekty współfinansowane w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Polska – Białoruś – Ukraina. Potrzeba sprawnej i terminowej realizacji zadań projektowych wiąże się ze sztuką zarządzania nimi i reagowania na zaistniałe sytuacje. Problem podjęty w opracowaniu dotyczy odpowiedzi na pytanie: jak radzić sobie w sytuacjach trudnych, konfliktowych w zespole, który tworzą różnorodne osoby. Przesłanką do podjęcia takiego problemu była sytuacja międzynarodowa związana z konfliktem na Ukrainie, która znalazła odzwierciedlenie w pracy projektowej. Na projekty transgraniczne wpływają bowiem procesy i zjawiska zachodzące w państwach sąsiadujących. Zmiany na poziomie międzynarodowym mogą komplikować pracę członków zespołu projektowego.

Mimo prezentowanych w literaturze sposobów rozwiązywania problemów projektowych sytuacja ta pokazała, że nie zawsze sprawdzone działania przynoszą skutki. Podkreślić należy również, że podobny stan w relacjach międzynarodowych, w ten sposób oddziałujący na projekty, nie miał wcześniej miejsca.

Celem opracowania jest próba ukazania roli, jaką pełnią ludzie zrzeszeni w formie zespołu projektowego, realizując projekty transgraniczne. W opracowaniu wykorzystano materiał empiryczny uzyskany drogą wywiadu telefonicznego i ankiety internetowej wśród liderów projektowych z terenu województwa podkarpackiego. Próbę kontaktu telefonicznego i mailowego podjęto ze wszystkimi beneficjentami (liderami projektów po stronie polskiej z terenu Podkarpacia), którzy w okresie 2007-2013 uzyskali wsparcie z Programu Polska – Białoruś - Ukraina.

Z częścią przedstawicieli zespołów projektowych przeprowadzono wywiad telefoniczny. Natomiast kwestionariusz ankiety drogą internetową, najczęściej po kontakcie telefonicznym, został wysłany do przedstawicieli wszystkich zespołów projektowych (25 ankiet). Z otrzymanych ponad 60% ankiet w opracowaniu wykorzystano 14 zawierających kompletne odpowiedzi. Przedstawiona analiza ma również znaczenie lokalne, pozwala ocenić wpływ determinant na realizację projektów transgranicznych i pośrednio pokazuje aktywność przedstawicieli instytucji podkarpackich w aplikowaniu o środki unijne. Ukazane różnice społeczno-gospodarcze, zidentyfikowane bariery w pracy projektowej mogą mieć też znaczenie dla przyszłych grantobiorców w ocenie ryzyk współpracy między partnerami.

## **Tworzenie zespołu projektowego**

Roli zespołu projektowego w literaturze poświęcono niemało pozycji, szczególnie dotyczących personalnych problemów zarządzania projektami [zob. Listwan 2013; Sułkowski 2013; Wysocki 2013].

Podstawowa rola, jaką pełni zespół projektowy, polega na takim zorganizowaniu członków zespołu, by sprecyzować istotę zadań cząstkowych, które należy wykonać w trakcie realizacji projektu. Stworzy to odpowiedni obraz poszukiwanych kandydatów do projektu. Priorytetem jest tutaj dokonanie dokładnego opisu potrzebnych stanowisk pracy, jak również odniesienie się do oceny poszczególnych kandydatów w procesie selekcji. Kolejnym krokiem jest wykonanie profilu preferencji i kwalifikacji pracownika, ułatwiającej selekcję. Po dokonaniu opisów przechodzimy do wyboru źródeł rekrutacji i metod selekcji członków zespołu projektowego, które są uzależnione od wielu czynników, np. specyfiki, technologii, złożoności, wymagań dotyczących danej dziedziny oraz warunków, w jakich zespół będzie pracować [Trocki 2003, ss. 102-103].

Zespół najczęściej formuje się wg dynamicznych faz cyklu życia. Większość zespołów ciągle podlega zmianom i na ogół nigdy nie osiąga równowagi. Istnieje jednak ogólny schemat ich cyklu życia, obejmujący pięć następujących etapów: formowania, burzenia się, normalizacji, efektywności i przygotowań do rozwiązania zespołu [Robbins 2002, s. 400].

Stąd na wszystkich etapach ważna jest akceptacja zachowań członków zespołu. Wiąże się to z wyborem przywództwa, poszukiwaniem tożsamości. Etapy te tworzą swoiste ramy, w których zespoły funkcjonują. Dobre relacje interpersonalne są fundamentem szczerzej komunikacji i budowania wspólnoty doświadczeń. W pierwszym okresie pracy zespołowej następuje wspólne poznawanie się i dążenie do porozumienia w kwestii ról poszczególnych osób. Na późniejszych etapach pracy możliwy jest wzrost wzajemnej akceptacji i zaufania, nawet jeśli nie wszystkie kontakty przebiegają bezkonfliktowo. W okresie dojrzałej współpracy, kiedy grupa jest już w wiadomym stopniu autonomiczna, więź umożliwia zgodne korzystanie z tych samych, czasem ograniczonych zasobów. Jeśli więź przetrwa i projekt zakończy się sukcesem, wykonawcy mogą świętować i planować wspólną realizację następnych projektów [Szwabe 2007, s. 195].

Tworzenie zespołu projektowego jest procesem długotrwałym, gdyż zwykle zorganizowanie ludzi, aby wspólnie pracowali nad celami, nie jest wystarczające do stworzenia zgranego zespołu [por. Pawlak 2006, ss. 232–233, Robbins 2002, s. 400]. Zespoły projektowe są różne. Dynamika zmian zespołu pozwala im na wpisanie się w wyznaczone ramy w zależności od pojawiających się problemów.

Projekt niesie ze sobą złożoność i niepowtarzalność wymagań. Ważna jest umiejętność współpracy, nie tylko w zespole projektowym, ale też z innymi pracownikami organizacji i partnerami zewnętrznymi. W związku z tym tak ważny jest podział ról w zespole. Oprócz kierownika projektu, specjalisty ds. promocji, monitoringu, roz-

liczeń finansowych, wyróżniamy osoby zajmujące się konkretnymi zadaniami wynikającymi z istoty organizacji. Osoby te muszą wykazywać się pełnym zaangażowaniem, gdyż pełnią różnorodne funkcje i posiadają różne kompetencje.

W przypadku zespołów złożonych, a do takich zaliczymy zespół projektowy w projektach transgranicznych, dochodzi do dezorganizacji zadań. Wpływa to na zmiany funkcji. Praca w zespole projektowym jest specyficzna, gdyż jest ściśle zorientowana na osiągnięcie rezultatów (stąd osoby tworzące zespół powinny umieć pracować zespołowo).

Oprócz typowych ról, wyróżnionych np. przez Belbina [zob. Belbin 2003; Gellert, Nowak 2008; Belbin 2004] – tj. kreatora, ewaluatora, koordynatora, implementatora, pefekcjonisty, lokomotywy, duszy zespołu, poszukiwacza źródeł, specjalisty, członkowie zespołu tworzą grupę, która musi zbilansować wszystkie kompetencje członków w jedną całość. Różnorodność ról wiąże się z indywidualnym podejściem i integracją. Występujące problemy mają charakter niepowtarzalny, co odnosi się również do konfliktów personalnych pomiędzy zespołami z różnych krajów. Stąd ważne jest współdziałanie, umiejętność radzenia sobie ze stresem w różnych sytuacjach. W przypadku projektów transgranicznych budowanie zespołu projektowego nie zawsze zachodzi z uwzględnieniem wszystkich etapów przewidzianych w teoretycznych wytycznych. Nie zawsze, mimo znajomości teorii, możliwe jest efektywne zastosowanie narzędzi projektowych; wynika to ze złożoności sytuacji międzynarodowej.

W przypadku projektów transgranicznych ważna jest rola kierownika projektu, nie bez znaczenia jest jednak praca poszczególnych ludzi w zespole. Stąd dalsze rozważania będą prowadzone pod kątem istoty pracy współrealizatorów projektów.

## **Wpływ sytuacji na Ukrainie na realizację projektów**

Uwarunkowania współpracy transgranicznej stanowią przedmiot badań w wymiarze integracji społecznej, ekonomicznej, terytorialnej, akcentowanej np. w pracach Gorzelaka [Gorzelak 2004], Miszczuka [Miszczuk 2012].

Po akcesji z UE na pograniczu wschodnim istniała możliwość wsparcia w ramach programu sąsiedztwa Polska – Białoruś – Ukraina Interreg IIIA 2004–2006. Powodem, który w znacznym stopniu wpłynął na kłopoty z realizacją projektów w okresie realizacji 2007–2013, był konflikt na Ukrainie. Rewolucja z 2014 roku, nazwana Euromajdanem, wiązała się z masowymi protestami, tłumionymi przez siły specjalne Ukrainy. Sytuację skomplikowały wybuchy niezadowolenia mieszkańców Krymu, ogłaszającego niepodległość i włączenie do Federacji Rosyjskiej. Te wydarzenia spowodowały desta-

bilizację w kraju, a sam konflikt zbrojny na wschodzie Ukrainy doprowadził do wojny domowej, migracji ludności Ukrainy. Z oświadczeń Amnesty International [Amnesty 2014] wynikało, że warunki ludności cywilnej były i są bardzo trudne. Ostrzały artyleryjskie, porwania, zabójstwa, głód, brak pomocy dla osób starszych to tylko niektóre z trudności, jakie spotkały ludność zamieszkałą na terenach wschodniej Ukrainy.

Konflikt zbrojny miał wpływ na życie mieszkańców całej Ukrainy. Sytuacja gospodarcza, niskie dochody ludności, brak perspektyw na przyszłość, migracje, korupcja i bariery rozwoju przedsiębiorczości, dewaluacja waluty to tylko nieliczne czynniki, najczęściej podkreślane w mediach, znamionujące trudną sytuację Ukrainy. Osłabienie gospodarki Ukrainy, destabilizacja społeczna i polityczna wywierają presję ekonomiczną odbijającą się głównie na społeczności. Miało to również przełożenie na kontakty międzynarodowe.

Uwarunkowania te miały znaczenie przy realizacji projektów finansowanych, m.in. z Programu Współpracy Transgranicznej Polska – Białoruś – Ukraina 2007–2013 w ramach Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa (EISP)<sup>1</sup>. Kontynuuje on i rozszerza współpracę na obszarze pogranicza trzech krajów, dotychczas rozwijaną w ramach: Programu Sąsiedztwa Polska – Białoruś – Ukraina INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004–2006 (Program Sąsiedztwa). Miało to znaczenie dla osób realizujących projekty, a także dla społeczności lokalnej. Podczas realizowanego wyjazdu stażowego na Ukrainę autorka miała możliwość poznać opinie pracowników uczelni wyższych dotyczące projektów unijnych. Wyłania się z nich obraz dwóch kierunków współpracy: z jednej strony dużych potrzeb pisania i akcesu akceptacji uczestnictwa w projekcie, głównie ze strony ludzi młodych, doktorantów poszukujących dla siebie możliwości rozwoju; z drugiej strony postawy zachowawczej, konserwatywnej, reprezentowanej przez pracowników samodzielnych, którzy nie są przeciwni realizacji projektów, ale też nie deklarują włączenia się w prace przygotowawcze. Występują również obawy odnośnie do sytuacji w państwie ukraińskim. Oprócz konfliktu, który nie pozwala na stabilizację życia, wskazywany jest brak możliwości finansowania działalności naukowej. Często zdarza się, że ludzie dostrzegają problemy, które mają charakter ogólnonarodowy, wewnętrzny, ale nie są w stanie ich przezwyciężyć. Ograniczenia systemu nie pozwalają im na samorealizację. Zmiany kursów walut destabilizują transakcje międzynarodowe, rozwija się czarny rynek, a wszechobecna korupcja dyktuje warunki funkcjonowania w wielu dziedzinach życia. Mimo to dla przedstawicieli Ukrainy projekty transgraniczne to szansa na pozyskanie środków na różne działania.

1. Rozdział opracowano, korzystając z materiałów zamieszczonych na stronie internetowej Programu Współpracy Transgranicznej Polska – Białoruś – Ukraina <http://www.pl-by-ua.eu> oraz stron internetowych projektów.

W okresie 2007–2013 komitet sterujący programem zatwierdził dofinansowanie łącznie 164 projektów. W ostatecznym rozrachunku zrealizowano 158 projektów. Najszerszą grupą beneficjentów były zdecydowanie jednostki samorządu terytorialnego. Wśród korzystających z funduszy programu znalazły się także: ośrodki kultury, szkoły, komendy straży pożarnej, ośrodki naukowo-badawcze, zarządy dróg i lasów państwowych oraz organizacje pozarządowe.

W województwie podkarpackim w ramach Programu Współpracy Polska – Białoruś – Ukraina uzyskano wsparcie dla 35 projektów.<sup>2</sup> Ich łączna wartość wynosi około 53 mln EUR. W 25 projektach liderem była strona polska. Projekty te są ważne ze względu na zmniejszanie nierówności społecznych, barier w sąsiadujących regionach przygranicznych, a także współpracę z instytucjami europejskimi. Projekty realizowane w ramach Programu pozwalają na tworzenie struktury formalnej współpracy, odzwierciedlają również lokalny charakter płaszczyzn i kierunków współpracy po stronie polskiej i ukraińskiej.

## Wyniki badań własnych

Na ankietę internetową odpowiedziało 7 kobiet i 7 mężczyzn będących przedstawicielami zespołów projektowych. Byli to ludzie w wieku od 31–45 lat (10 osób); po 2 osoby wpisały się w przedział do 30 lat i od 46 do 60 lat. Wszyscy respondenci legitymowali się wykształceniem wyższym.

Zespół projektowy, uwzględniając stronę Polską oraz partnera z Ukrainy i w jednym przypadku z Białorusi, liczył w 7 projektach od 6 do 8 osób, w przypadku czterech projektów od 3 do 5 osób, zaś w przypadku trzech projektów był bardziej rozbudowany, tzn. stanowiło go ponad 9 osób.

W każdej pracy, zawłaszcza wspólnej, liczy się na osiągnięcie jak największych korzyści. Za najczęściej (31%) wymienianą korzyść uznano nawiązanie nowych kontaktów z innymi organizacjami. Drugą wybieraną (29%) według częstotliwości była wymiana doświadczeń. Niefinansowe korzyści niematerialne, tj. nowa technologia, opracowana metoda oraz zmiana na lepsze wizerunku organizacji uzyskały po 11% wskazań.

Wiele jest także barier, które należy przezwyciężyć w trakcie realizacji projektu. Respondenci mieli możliwość wyboru kilku barier, z którymi zetknęli się podczas

---

2. Informacje o rodzajach projektów, ich nazwach, wielkości wsparcia można znaleźć na [http://www.pl-by-ua.eu/upload/PODKARPACIE\\_CPE.pdf](http://www.pl-by-ua.eu/upload/PODKARPACIE_CPE.pdf).



pracy w projekcie. Na pierwszym miejscu wymieniono biurokrację i bariery prawne (48% wskazań). Poważną barierę znaną z literatury stanowiła komunikacja w projekcie (24%). Kultura organizacji, w której realizowano projekt oraz brak wiedzy, jak współpracować, zostały wymienione na kolejnym miejscu. Jednostkowo wymieniono również brak informacji o partnerze, nieznanomość współpracujących ośrodków oraz brak zachęty ze strony władz do realizacji projektu.

Potwierdza to ocena roli partnera w projekcie, najczęściej określana jako bardzo ważna (w 6 przypadkach), ważna lub neutralna (po 3 projekty). W 1 przedsięwzięciu została oceniona negatywnie. Przebieg współpracy z partnerem oceniono w przypadku 7 projektów jako raczej dobry. W dwóch przypadkach uznano ją za bardzo dobrą i raczej złą.

Trudności w pracy projektowej najczęściej identyfikuje się po stronie zespołu projektowego. Barierą, która w największym stopniu utrudniała pracę, była nieproduktywność zespołu projektowego, przeciążenie obowiązkami, powodujące obniżenie jakości wykonania poszczególnych zadań (wymienione w 50%). Brak doświadczenia zespołu projektowego i problemy z komunikacją wskazywano w 14%. Podkreślano również niechęć pracowników – brak aprobaty dla współpracy w projekcie, barierę językową, problemy z komunikacją i konflikty w zespole projektowym, brak poczucia odpowiedzialności za powierzone obowiązki podczas realizacji projektu i różnice kulturowe (które były wymieniane dodatkowo). W przypadku 1 projektu nie określono barier pracy zespołowej.

Poszukując rozwiązań i idealnych cech zespołu, wskazano, że współpraca z zespołem projektowym powinna opierać się na odpowiedzialności (38%), zaufaniu, lojalności, otwartości (19%), dążeniu do realizacji wyznaczonego celu (25%), pełnej informacji (18%). Wiąże się to również z akceptacją zachowania w ramach współpracy w zespole. Członkowie zespołu powinni być elastyczni, dostosowywać się do sytuacji. I właśnie tę cechę wskazywano najczęściej (32%). Drugim najliczniej wybieranym zachowaniem była dobra komunikacja (29%). Równie ważne jest wspólne podejmowanie decyzji (23%), solidność i harmonia pracy, stanowiące mniejszy procent odpowiedzi.

Praca w zespole projektowym daje korzyści oparte o kreatywność i tworzenie większej liczby pomysłów, pozwala na podział obowiązków oraz większą wydajność pracy. Niesie również zagrożenia w postaci braku dobrej organizacji pracy, konfliktów w zespole oraz niezdrowej rywalizacji wewnątrz zespołu, w tym po stronie partnerów. Zagrożeniem jest również występowanie lidera w zespole projektowym, zwłaszcza jeżeli ma to charakter nieformalny.

Atmosfera w zespole projektowym została w 23% oceniona jako przyjacielska, bardzo dobra. Taki sam odsetek badanych scharakteryzował ją jako satysfakcjonującą,

zachęcającą do współpracy. Jako dobrą oceniło ją 16% badanych. 29% badanych uznało, że praca satysfakcjonowała ich na poziomie dobrym. Również 33% wskazało, że atmosfera do współpracy była dobra. Neutralną ocenę wystawiono w 19% przypadków. Taki sam procent wskazań odnosił się do braku sprecyzowania, czy zespół był nastawiony na sukces czy niepowodzenie. Aż 23% badanych nie było usatysfakcjonowanych z pracy w zespole projektowym. Natomiast w przypadku 2 projektów wskazano, że atmosfera w zespole nie zachęcała do współpracy, była nieproduktywna, destrukcyjna i nie sprzyjała realizacji projektu.

Niższe noty może potwierdzać odpowiedź dotycząca występowania konfliktów w zespole projektowym, na które wskazano w dziewięciu przypadkach. Najczęściej konflikty w zespole dotyczyły relacji pomiędzy pracownikami (25%). Konflikty występowały na różnym tle: różnic w celach, współzależności pracy, indywidualnego postępowania, kultury. Starano się rozwiązywać je na bieżąco.

W trakcie realizacji projektu największe problemy stanowiła sytuacja polityczno-gospodarcza na Ukrainie, komplikująca sprawozdawczość i realizację projektu w 21% przypadków. Skomplikowana dokumentacja sprawozdawcza (21%) i błędne założenia wstępne projektu (21%) były również powodem kłopotów w realizacji projektów. Wskazano także na trudną współpracę z partnerem (16%), i po 9% – nieuwzględnienie przewidywanych ryzyk występujących w projekcie oraz trudności w egzekwowaniu wykonywanych zadań.

Uzyskane przy użyciu kwestionariusza ankiety dane zostały jeszcze szczegółowiej potwierdzone podczas wywiadów. W trakcie rozmów wskazywano na bardzo trudne kontakty z partnerami ukraińskimi, mające podłoże osobowościowe. Niezrozumienie zasad rozliczenia projektu związane z zaliczkowaniem, mimo tłumaczeń ze strony lidera, często spotykało się z krytyką, arogancją, co przekładało się na niewykonywanie zadań w terminie. Po stronie lidera najczęściej powodowało to wzrost niepewności, potrzebę składania wyjaśnień, zwiększenie działań w celu doprowadzenia projektu z sukcesem do końca. Powodem takich postaw przedstawicieli strony ukraińskiej był najczęściej brak doświadczenia w realizacji projektu i kulturowo uwarunkowana korupcja w kraju, którą próbowano stosować także w przypadku projektów. Najczęściej po prezentacji negatywnej oceny zespołu ze strony ukraińskiej padały stwierdzenia, że współpraca nie będzie kontynuowana. Mimo powyższych ocen nie brakowało również opinii pozytywnych. Wszystko zależało od ludzi, z którymi przyszło współpracować w zespole. Zwłaszcza, że siłę związku z partnerem z zagranicy oceniono w 79% jako dużą, w 15% jako słabą, i w jednym przypadku jako bardzo słabą. Nikt nie ocenił współpracy jako bardzo silnej.

## Dyskusja na tle analizy realizowanych projektów transgranicznych

W projektach, w których na Podkarpaciu liderem była strona polska, występowały trudności, które były prezentowane przez respondentów. Przykład I<sup>3</sup>. Blokowanie przez partnera z Ukrainy pomysłów, rozwiązań. W aspekcie sytuacji na Ukrainie powodem mógł być brak identyfikacji z zespołem, celem projektu, zła komunikacja, blokowanie inicjatyw. Sukces projektu w opinii części respondentów wydawał się obojętny dla partnera.

Chaos w zespole, spory, zachowania burzące pracę mogły wynikać z braku doświadczenia w pracy zespołowej, złej wymiany informacji, braku właściwej struktury, procedur, przeciążenia obowiązkami, łatwym popadaniem w obraźliwy ton. Ostatni z wymienionych, personalnych powodów kłopotów projektowych, powodował spore komplikacje w realizacji projektów.

Przykład II. Zdarzyła się sytuacja, w ramach której w jednym z projektów ludzie zaczęli się zwalczać, aby osiągnąć sukces, postępowali bezwzględnie. W tym obszarze narastał konflikt interpersonalny, co doprowadziło do izolacji pracowników, atakowania współpracowników, z aktami agresji włącznie. Miało to negatywny wpływ na pracę w zespole, gdyż zaczął się tzw. zbiorowy terror, poszukiwanie ofiar, zmuszanie do pracy, upokarzanie. Zwieńczeniem tego był otwarty spór. To klasyczny literaturowy przykład mający miejsce w praktyce, w ramach którego nie działała komunikacja w zespole, nie rozumiano zadań, źle organizowano pracę.

Przykład III. Kolejną sprawą były decyzje podejmowane w zespołach projektowych. Różnorodność i ilość zadań, jakie związane są z realizacją projektu, sprawiają, że szereg decyzji podejmowanych jest przez różne ośrodki decyzyjne. Struktura decyzyjna w organizacji w części projektów utrudniała i wydłużała pracę. Niestety biurokracja panująca w organizacjach nie jest czynnikiem sprzyjającym. Po uzyskaniu zgody w organizacji macierzystej (lidera) często te same działania wydłużone w czasie rozgrywały się po stronie ukraińskiej.

Po stronie polskiej dla członków zespołu projektowego istotne znaczenie miało „bycie realistą”, niepopadanie w zwątpienie, negację. To osoby z zespołu, nie tylko osoby zarządzające zespołem, musiały ocenić skalę problemu w pracy z partnerem, weryfikować sprawozdania, racjonalnie planować zasoby, ograniczenia, czynności do wykonania.

---

3. W trakcie wywiadów telefonicznych, przekazano rozmówcom, iż zidentyfikowane problemy w pracy projektowej zostaną poddane analizie globalnej lub szczegółowej bez podawania nazw konkretnych projektów.

Kluczem do uniknięcia nieporozumień jest transparentność we wszystkich działaniach podejmowanych przez partnerów. Oznacza to takie podejście w komunikacji, w którym partnerzy szczerze i otwarcie pytają o różne kwestie i rozmawiają na różne tematy [Narzędzie 2014, s. 35].

W analizowanych projektach, oprócz tradycyjnych narzędzi projektowych, które miały służyć poprawie jakości stosunków w zespołach, wykorzystywano negocjowanie z partnerem. Starano się zdefiniować podłoże konfliktu, problemu, organizować spotkania, tak aby obie strony czuły się współprowadzącymi. Dochodziło też do negocjacji, w których przekształcanie potencjalnych konfliktów w konstruktywny dialog odbywało się na najwyższym szczeblu zarządzania. Wyznaczano również osobę (negocjatora) mającą za zadanie wyjaśnienie źródła nieporozumienia.

W kontaktach dostrzegalne były różnice w komunikacji związane m.in. z terminologią używaną na potrzeby wspólnej pracy, a właściwie ze zwyczajem zwracanie się do siebie oficjalnie lub po imieniu. Utrzymanie oficjalnej strony komunikacji (preferowanej w niektórych przypadkach przez stronę ukraińską) nie zawsze sprzyjało pozytywnym relacjom w zespole (stąd tak ważne jest w zespole zdefiniowanie zestawu reguł komunikacji odnośnie do czasu, medium, odpowiedzialności).

W ramach roli zespołu istotne wydaje się skonkretyzowanie oczywistych faktów, ustalenie wyraźnych ram pracy i kwestii dotyczących sprawozdań (które w opinii respondentów, zwłaszcza w formie mailowej, pozostawiały wiele do życzenia – ze względu na nieterminowość, używanie skrótów, typ, język, itd.). W wywiadach telefonicznych zdarzały się sytuacje, kiedy rozmówcy wyrażali negatywne odczucia związane z brakiem zrozumienia ze strony ukraińskiej. Ważnym elementem jest więc identyfikacja partnera, sposobu jego funkcjonowania, doświadczeń. To strona polska, jako lider, była zobowiązana, by zadbać o jasne zdefiniowanie ról odnośnie do sposobów komunikacji, metod pracy, języka, odpowiedzialności, oceny i etyki. Nawet w przypadku ich ustalenia i akceptacji na początku drogi projektowej konieczne było – dla utrzymania dobrej atmosfery – ciągłe ich przypominanie.

Opisane powyżej elementy będą szczególnie ważne dla relacji między różnymi partnerami, zarówno z punktu widzenia ich wzajemnego zrozumienia, jak i zrozumienia szczególnych sytuacji, w których mogą się znaleźć. W przypadku projektów transgranicznych członkowie zespołu pracują w różnych miejscach, krajach, organizacjach, kulturach, co rodzi potrzebę nieustannego dialogu. W projektach transgranicznych pojawia się potrzeba odnalezienia się w różnych rolach: jednostki i członka zespołu funkcjonującego jako grupa. Nie tylko zarządzający projektem powinni ustalać założenia pracy w układzie ról pełnionych w zespole, ale również współpracownicy powinni umieć je redefiniować w zależności od potrzeby z uwagi na stan

realizacji projektu. Następnym tego jest wchodzenie w role: komunikacyjne, decyzyjne, oceniające, informacyjne, relacyjne, motywacyjne i inne.

Miało to miejsce również w przypadku realizacji projektów transgranicznych. Badani wskazali bowiem na potrzebę budowy struktury sieciowej, w ramach której każdy z jej członków komunikuje się i współpracuje z pozostałymi. Współpraca między członkami zespołu staje się trudniejsza niż w projekcie realizowanym na poziomie krajowym, gdy mamy do czynienia z zespołami międzynarodowymi.

W budowaniu zespołu i przy realizacji projektu ważne jest, by dać każdej stronie równe szanse w dyskusji, stworzyć możliwość wcielenia własnych rozwiązań w życie. Szczera wymiana informacji, pomysłów w atmosferze otwartości i zaufania buduje przynależność do zespołu. Zaangażowanie jest też koniecznym warunkiem sprawnego przebiegu pracy.

## Wnioski

Funkcję członka zespołu projektowego powinni pełnić ludzie kompetentni, umiejący sobie radzić w różnych sytuacjach. Wpisanie się w schemat roli zadaniowej wiąże się z realizacją różnych działań i odpowiedzialnością za pracę własną oraz współpracowników. W przypadku projektów transgranicznych jest to istotne ze względu na:

- potrzebę rozpoznania sytuacji międzynarodowej, która może mieć negatywne przełożenie na realizację projektu. Szczególną uwagę należy więc zwrócić na zrozumienie otoczenia, w którym funkcjonują zespoły projektowe, na istotne różnice determinujące postępowanie ludzi.
- trudności wynikające z różnic w osobowościach ludzkich, reprezentujących różne organizacje, kulturę, poglądy. Identyfikowanie ograniczeń jest ważne ale równie istotne wydaje się artykułowanie oczekiwań odnośnie do pracy projektowej na początku realizacji projektu oraz w trakcie.
- opisane w literaturze role i fazy budowy zespołu znajdują również wyraz w projektach transgranicznych. Wymagają one jednak dłuższego nakładu czasu na realizację. W przypadkach trudnych, konfliktowych ważne jest kreatywne podejście, otwartość umysłu, i trzymanie emocji na wodzy.
- projekty transgraniczne wymagają zaawansowanej pracy specjalistów. Zapewnia to przepływ doświadczeń pomiędzy regionami Polski i Ukrainy. Pozytywnie należy ocenić wszystkie działania mające na celu pozyskanie środków na rozwój Podkarpacia, a przede wszystkim budowę stosunków między partnerami.

## Bibliografia

Belbin M. (2003), *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.

Belbin M. (2004), *Dziewięć ról do obsady czyli jak zbudować efektywnie działający zespół*. *Personel i Zarządzanie* 2004, nr 12.

Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, GWP, Gdańsk.

Gorzela G., Bachtler J., Kasprzyk M., red. (2004), *Współpraca transgraniczna UE*, Scholar, Warszawa.

Listwan T. red. (2013), *Społeczne problemy zarządzania projektami*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 11. cz. 1.

Miszczuk A. (2012), *Dysproporcje społeczno-ekonomiczne jako uwarunkowanie współpracy transgranicznej (na przykładzie pogranicza polsko-ukraińskiego)* [w:] M. Kowerski, I. Pieczykolan (red.), *Kadry dla gospodarki*, Zamość: WSZiA.

Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.

Robbins R., DeCenzo A., (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł., Sokołowski J. (red.) (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, t. XIV, z. 9.

Szwabe M. red. (2007), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych: planowanie i realizacja*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Wysocki R. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami*, Onepress, Helion, Gliwice.

## Bibliografia elektroniczna

<http://www.pl-by-ua.eu/pl>.

[http://www.pl-by-ua.eu/upload/PODKARPACIE\\_CPE.pdf](http://www.pl-by-ua.eu/upload/PODKARPACIE_CPE.pdf) [dostęp: 25.07.2015].

*Narzędzie do zarządzania międzykulturowego / zarządzania projektami transgranicznymi*, Lifelong Learning Programme, <http://pat-tein.eu/wp-content/uploads/2014/07/PAT-TEIN-Toolkit-Common-part-PL-version.pdf>.

*Amnesty International: Konflikt na Ukrainie międzynarodowy, a Rosja jest stroną*. TVN24, 2014-09-07 [dostęp: 22.09.2014].





---

**Katarzyna I. Szelałowska-Rudzka** | [k.szelałowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl](mailto:k.szelałowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl)  
Akademia Morska w Gdyni

## Partycypacja bezpośrednia pracowników w kreowaniu innowacyjności usług edukacyjnych

### Employees' Direct Participation In Building Innovativeness of Educational Services

**Abstract:** Direct participation of employees in building innovativeness of educational services means their individual and group participation in the decision-making processes related to employees, their functioning within the organisation, and the organisation's activities. Employee participation delivers a number of benefits, such as employees' engagement in the development of organisation, the building of the organisation's value and market position in the competitive environment. The purpose of this paper is to present the results of the application of direct participation of the research and didactic staff of the Faculty of Entrepreneurship and Comodity Science of the Gdynia Maritime University, to raise the innovativeness of an educational service - namely, the offer of new specialisations, courses and their content, which answered the demands of business practice, the organisation of the didactic process, and team work - which had been initiated by the project entitled "Rozwijaj żagle Akademio!".

**Key words:** employees' direct participation, educational services, innovation, innovativeness of educational services.

## Wprowadzenie

Zmieniające się warunki otoczenia, zachodzące w świecie procesy globalizacyjne, dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, powstanie gospodarki opartej na wiedzy nakładają na społeczeństwa konieczność dostosowania się, co wiąże się między innymi z potrzebą zdobywania i ugruntowywania wiedzy, pozyskiwania nowych kwalifikacji. Sytuacja ta stwarza podstawę intensywnego rozwoju edukacji<sup>1</sup> i usług edukacyjnych, które są fundamentem procesów rozwojowych państwa. Przez usługę edukacyjną rozumieć należy usługę, w której jej dostawca sprzedaje swoją wiedzę czy umiejętności, a nabywca te umiejętności zdobywa [Geryk 2007, s. 66, za: Zieliński, Lewandowski 2014, s. 1]. Rezultatem tej usługi jest nabycie przez jej odbiorcę kompetencji uzupełniających lub niwelujących deficyt wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań niezbędnych do funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie [Zieliński, Lewandowski 2014, s. 6]. Stąd wyłania się potrzeba rozwoju rynku usług edukacyjnych i przygotowanie takiej ich oferty, która odpowie na zapotrzebowanie otoczenia, w szczególności rynku pracy [Piróg 2011, s. 24 i nast.] w gospodarce opartej na wiedzy, wymagającej i potrzebującej innowacji. Jeżeli od usług edukacyjnych oczekuje się zdolności do kreowania innowacji i innowacyjności organizacji (czy gospodarki), owe usługi także powinny zawierać w sobie komponent innowacyjności.

W kształtowanie innowacyjności usług edukacyjnych (np. nowych specjalności) powinni być włączani pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni wyższych, przygotowani do tej roli jako pracownicy wiedzy<sup>2</sup>, specjaliści w swoich dziedzinach (dyscyplinach), zorientowani w najnowszych osiągnięciach nauki oraz potrzebach i oczekiwaniach praktyki gospodarczej. Włączanie to wymaga stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych, np. w postaci delegowania uprawnień i odpowiedzialności, tworzenia zespołów badawczych czy dydaktycznych (także złożonych z pracowników różnych jednostek organizacyjnych), które będą szukały usprawnień i inno-

---

1. Edukacja – świadome, zorganizowane działanie ludzkie, którego celem jest wywołanie zamierzonych zmian w osobowości człowieka [Okoń 1989, s. 66, za: Zieliński, Lewandowski 2014, s. 4], np. działania wychowawcze rodziców, organizacji pozarządowych. Pojęcie szersze niż usługi edukacyjne, które charakteryzują się włączeniem komponentu komercyjnego – źródeł finansowania, gdzie pojawia się płatnik za usługę (budżet państwa, jednostki samorządu terytorialnego lub podmioty prywatne) [Zieliński, Lewandowski 2014, s. 4].

2. Pracownicy wiedzy to pracownicy organizacji uczącej się, pragnący uczyć się i rozwijać, wybierający miejsce pracy, które im to zapewni, nastawieni na poznawanie nowości, innowacyjność w pracy, tworzenie nowego, osiągający zadowolenie z pracy, nie tylko dzięki korzyściom materialnym i dobrym stosunkom międzyludzkim, ale głównie przez osiąganie sukcesów wynikających z realizacji ciągle nowych zadań, projektów [Juchnowicz (red.) 2007, ss. 21-26].

wacji (w postaci projektów badawczych, następnie, w oparciu o nie, innowacyjnych specjalności), tworząc jednocześnie wartość dodaną uczelni wyższej [por. Leja 2013, ss. 103, 110, 137 i nast.]. Z drugiej strony zmiany zachodzące w uczelniach, związane z wdrożeniem Krajowych Ram Kwalifikacyjnych, uwypuklają potrzebę rozwoju kompetencji i zaangażowania pracowników na rzecz wzmocnienia umiejętności podejmowania decyzji, a także przywództwa oddolnego, pobudzania kreatywności pracowników, ich gotowości do zmian, co ma służyć lepszemu dostosowaniu się uczelni wyższych do potrzeb gospodarki opartej na wiedzy [Sułkowski 2015, ss. 169-170].

Zdaniem autorki skutecznym sposobem kreowania innowacyjności usług edukacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy jest partycypacja bezpośrednia pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni wyższych (ich uczestnictwo w zarządzaniu).

Celem artykułu jest przedstawienie istoty innowacyjności usług edukacyjnych i partycypacji bezpośredniej pracowników oraz wskazanie na przykładzie Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni wpływu partycypacji bezpośredniej pracowników naukowo-dydaktycznych na kształtowanie innowacyjności usług edukacyjnych poprzez udział owych pracowników w opracowaniu i wdrożeniu nowych specjalności, związanych z projektem „Rozwijaj żagle Akademio!”. W opracowaniu zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz metodę studium przypadku.

## **Istota innowacyjności usług edukacyjnych i partycypacji bezpośredniej pracowników**

Innowacyjność to zdolność do kreowania innowacji – poszukiwania i tworzenia nowych rozwiązań, przystosowywania ich do konkretnych warunków, wdrażania w praktyce, a następnie upowszechniania [Bal-Woźniak 2012, s. 21]. Innowacją jest wprowadzenie nowego lub znaczące udoskonalenie produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem<sup>3</sup>, które stanowią nowość w skali organizacji (wymóg podstawowy innowacji), potencjalnego klienta lub rynku [Oslo Manual 2005, s. 46]. Mogą oznaczać adaptowanie na potrzeby organizacji rozwiązań stworzonych przez inny podmiot, mieć postać zarówno innowacji radykalnych, przełomowych niosących ze sobą dalekosiężne zmiany, jak i in-

---

3. Stąd Oslo Manual wyróżnia innowacje: produktowe (wyroby, usługi), technologiczne, marketingowe, organizacyjne [Oslo Manual 2005].

nowacji „małych” w postaci usprawnień, doskonalenia dotychczasowych rozwiązań, które są tańsze, łatwiejsze do wykreowania i wdrożenia oraz niezbędne do zaistnienia tych pierwszych [Szelańska-Rudzka 2014, ss. 217-218].

Innowacja usługowa polega na: „tworzeniu nowych lub udoskonalonych usług, wykorzystaniu nowych lub udoskonalonych metod ich świadczenia, zastosowaniu nowego sposobu interakcji z klientami i dostawcami, otwarciu nowego rynku świadczenia usług, zastosowaniu nowych materiałów lub narzędzi, wprowadzaniu zmian w organizacji procesu świadczenia [...]. Innowacyjność w zakresie usług sprowadza się do: nowej koncepcji usługi (także modelu biznesowego usługodawcy), nowej płaszczyzny współpracy z klientem, nowego systemu dostarczania usług, zastosowania nowych technologii” [Osiadacz 2012, ss. 39-40].

Innowacyjność usług edukacyjnych oznacza więc tworzenie:

- nowych usług (innowacja produktowa), np. w postaci e-learningu<sup>4</sup>, nowych specjalności czy nowych przedmiotów (np. composition<sup>5</sup> [Leja (red.) 2006, s. 99]) modyfikujących specjalności;
- nowej organizacji procesu edukacyjnego (innowacji procesowej) bazującej na wykorzystaniu nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych, sprzętu elektronicznego i oprogramowania, np. w e-learningu, w programie e-dziekanat;
- nowych form promocji usług [Osiadacz 2012] i innych działań marketingowych (innowacja marketingowa), np. wdrożenia strategii marketingowej w zarządzaniu uczelnią [Pluta-Olearnik 2014, s. 2];
- nowych relacji z otoczeniem (innowacja organizacyjna) polegających np. na zaangażowaniu w proces kreowania usług edukacyjnych interesariuszy zewnętrznych, tj. pracodawców, władz regionalnych, centralnych (konwent uczelni) [por. Leja 2013, ss. 101 i nast.] czy potencjalnych studentów – oczekujących od uczelni wyższej przekazania im wiedzy i umiejętności pozwalających na zajęcie na rynku pracy pozycji konkurencyjnej, jak również interesariuszy wewnętrznych, tj. pracowników naukowo-dydaktycznych czy administracyjno-technicznych [Zieliński, Lewandowski 2014, ss. 8-11].

Pracownicy uczelni, przede wszystkim naukowo-dydaktyczni, odgrywają szczególną rolę w kreowaniu innowacyjności usług edukacyjnych. Wynika to zarówno

---

4. E-learning – nauczanie na odległość z wykorzystaniem komputerów, a głównie Internetu. Przykładem jego zastosowania w ofercie uczelni wyższej jest stworzony przez Akademię Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi i Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie – Polski Uniwersytet Wirtualny (PUW) [Osiadacz 2012, ss. 70, 73].

5. Nauka poprawnego pisania – przedmiot obowiązkowy dla wszystkich studentów pierwszego roku Wyższej Szkoły Biznesu National Louis University w Nowym Sączu (60 godz.).

ze specyfiki usług – bezpośredniego udziału zatrudnionych w procesie świadczenia, budowania relacji z odbiorcą (marketing interakcyjny) i otoczeniem (marketing zewnętrzny) [Pluta-Olearnik 2014, ss. 4-5], jak i roli pracowników jako właścicieli kapitału ludzkiego<sup>6</sup>, niezbędnego do kształtowania innowacji i innowacyjności [Wziątek-Kubiak (red.) 2011, s. 18]. Kapitał ludzki zgromadzony jest w pracownikach. To oni posiadają, pomnażają wiedzę, dzielą się nią ze sobą oraz z nabywcami usług, tworzą nową wiedzę w postaci innowacyjnych kierunków i specjalności, proponują usprawnienia procesu dydaktycznego (np. tutoring), nowatorskie badania naukowe (projekty badawcze) lub metody ich realizacji w oparciu o własne doświadczenia, wiedzę, rozwiązania zaobserwowane w ramach współpracy krajowej i zagranicznej. Aby pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni wyższej byli kreatorami innowacyjnych usług edukacyjnych, potrzebują odpowiednich warunków organizacyjnych, między innymi w postaci partycypacji bezpośredniej. Bowiern, jak stwierdził Ch. Bernard, „tylko organizacje dające odpowiedni zakres swobody pracownikom są wystarczająco innowacyjne, aby odnieść sukces” [Mendel 2002, s. 32].

Partycypacja bezpośrednia pracowników oznacza uczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji istotnych dla samych pracowników, ich funkcjonowania w życiu organizacji oraz dla jej działania [Szelągowska-Rudzka 2014, s. 222]. Wiąże się z decentralizacją procesów zarządzania w organizacji, wpływem pracowników na ich przebieg, zakres, organizację. Przysparza organizacji licznych korzyści [por. Cierniak-Emerych 2012, ss. 101-104]. Może mieć wymiar indywidualny (elastyczny czas pracy, dobór zadań, form wynagrodzenia materialnego i niematerialnego, wpływ na styl kierowania przełożonego) i grupowy (grupowa organizacja pracy, zebrania załóg, koła jakości czy grupy autonomiczne). Przejawia się poprzez stosowanie różnych indywidualnych i grupowych metod i technik zarządzania<sup>7</sup> [Moczulska 2011, ss. 16, 24-38]. W ramach partycypacji bezpośredniej pracownicy uczestniczą (w pełni lub częściowo) w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji, tj. w rozpoznaniu problemu, zbieraniu informacji z nim związanych, poszukiwaniu rozwiązań, ich ocenie i wyborze, wdrożeniu wybranego rozwiązania. Partycypacja bezpośrednia pracowników, ze względu na kryterium intensywności, może występować w formie biernej (współdziałanie) i czynnej (współdecydowanie). Współdziałanie polega przede wszystkim

6. Kapitał ludzki to „wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez pracowników danej organizacji” [Baron, Armstrong 2008, s. 18], główny komponent kapitału intelektualnego, czynnik determinujący rozwój innowacji i wartości dla klientów oraz pozycji konkurencyjnej organizacji w otoczeniu [Jamka 2011, ss. 150-156].

7. Np. indywidualne to: rotacja pracowników, poszerzanie pracy, wzbogacanie pracy i jej projektowanie, elastyczny czas pracy, telepraca, systemy wynagrodzeń kafeteryjnych; grupowe: zespoły tymczasowe, zespoły rozwiązywania problemów, zarządzanie przez cele, koła jakości, grupy autonomiczne.

na przekazywaniu pracownikom informacji oraz konsultowaniu<sup>8</sup> z nimi istoty problemów i poszukiwanych rozwiązań. Przejawia się prawem zatrudnionych do informacji, do wysłuchania, wypowiedziania się i doradzania. Współdecydowanie natomiast daje zatrudnionym prawo do wyrażania sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygnięcia oraz wyłącznego rozstrzygnięcia [Chyłek 2011, s. 184], oznacza zatem ich pełne uczestnictwo w decyzjach [więcej na temat form partycypacji bezpośredniej pracowników: Szelągowska-Rudzka 2015b].

## **Studium przypadku Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni**

Partycypacja bezpośrednia pracowników zastosowana została na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni w 2008 r. Wystąpiła przed i w trakcie realizacji projektu „Rozwijaj żagle Akademio!”<sup>9</sup>. Doprowadziła do opracowania m.in. siedmiu nowych specjalności na kierunku zarządzanie.

Prace nad tymi specjalnościami realizowane były głównie w Katedrze Ekonomii i Zarządzania (KEiZ). Brało w nich udział 16 pracowników katedry ze stopniem doktora, dwóch doktorów habilitowanych i jeden profesor. Pracownicy stworzyli zgrany zespół – grupę autonomiczną, w której główny zakres prac wykonywali adiunkci, wspierani – w formie konsultacji – przez pracowników samodzielnych.

Partycypacja bezpośrednia pracowników KEiZ dotyczyła wszystkich etapów procesu podejmowania decyzji, od rozpoznania potrzeby wykreowania nowych specjalności, zbierania pomysłów i propozycji, generowania konkretnych rozwiązań, dokonywania ich oceny, aż po wybór ostatecznego programu oraz jego wdrożenie (opracowywanie sylabusów poszczególnych przedmiotów, prowadzenie zajęć oraz dokumentacji wymaganej projektem). Partycypacja miała formę bierną (współdziałania) i czynną (współdecydowania).

---

8. Informowanie i konsultacje uznaje się w literaturze przedmiotu za podstawowe poziomy partycypacji [por. E. Błaszczuk 1988, ss. 30-31].

9. Projekt finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IV Szkolnictwo Wyższe i Nauka. Działanie 4.1 Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego, Poddziałanie 4.1.1 Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni UDA-POKL.04.01.01-00-011/08-00; czas realizacji: 1.09.2008– 30.09.2011. Wartość projektu: 7 823 145,00 PLN. W ramach projektu zrealizowane zostały nie tylko nowe specjalności studiów, ale również szkolenia dla kadry dydaktycznej, staże, zajęcia wyrównawcze dla studentów i przyszłych studentów z matematyki i fizyki. Projekt wpłynął na konkurencyjność oferty dydaktycznej w regionie, rozwój potencjału dydaktycznego [Dokumentacja Zespołu ds. Programów Europejskich AMG 2008].

W wymiarze indywidualnym polegała na poszerzeniu pracy, jej wzbogaceniu i projektowaniu (doborze zadań do realizacji, poszukiwaniu i opracowywaniu informacji), elastycznym czasie pracy oraz telepracy (praca zdalna poza uczelnią). Wiązała się z wpływem pracowników na dobór stylu kierowania przełożonego (styl partycypacyjny – demokratyczny) oraz z aspektem motywacyjnym w postaci zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania.

Wymiar grupowy partycypacji, w którym dominowało współdecydowanie, przejawiał się stworzeniem zespołu (grupy autonomicznej) opracowującego propozycje nowych specjalności. Jego uczestnicy demokratycznie określili role i zadania do wykonania, ich kolejność, metody realizacji, rozwiązywali powstające problemy [Moczulska 2011, ss. 30-31]. Przypisali zadania poszczególnym członkom zespołu, wybrali spośród siebie osoby merytorycznie koordynujące pracę nad poszczególnymi specjalnościami (którymi zostali ich pomysłodawcy). Organizowali pracę – jej przebieg i zakres, wyznaczali zasady pracy zespołowej oraz terminy i agendy spotkań. W ramach odbywających się cyklicznie zebrań omawiali, uzgadniali, dyskutowali, dopracowywali treści merytoryczne i podejmowali ostateczne decyzje dotyczące przedmiotów (ich nazw, treści, liczby godzin) i specjalności. Wszyscy członkowie zespołu dbali o innowacyjny i konkurencyjny rynkowo charakter proponowanych rozwiązań.

Wygenerowane przez grupę propozycje nowych specjalności dla kierunku zarządzanie zostały włączone we, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, projekt „Rozwijaj zagle Akademio!” i uruchomione na studiach niestacjonarnych Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa w roku akademickim 2008/2009<sup>10</sup>. Na pierwszym stopniu studiów były to specjalności: analityka biznesowa (ostatecznie nie została uruchomiona z powodu zbyt małej liczby chętnych), zarządzanie informacją w administracji publicznej (32<sup>11</sup>), rachunkowość i finanse przedsiębiorstw (44). Na drugim stopniu: zarządzanie projektami Unii Europejskiej (34), zarządzanie e-biznesem/biznes elektroniczny (12), rachunkowość i finanse przedsiębiorstw (62) oraz zarządzanie kapitałem ludzkim (91). W sumie w pierwszym roku trwania projektu uczestniczyło w nim 397 studentów, którzy otrzymali dofinansowanie do studiów (opłatę czesnego za pierwszy rok edukacji) ze środków projektu [Zespół ds. Projektów Europejskich AMG 2008]. W trakcie trwania projektu członkowie grupy autonomicznej nadal współpracowali ze

10. W ramach projektu powołano jeszcze specjalności: menedżer produktu kosmetycznego (39) oraz usługi żywieniowe i dietetyka (49) na studiach drugiego stopnia kierunku towaroznawstwo [Dokumentacja Zespołu ds. Programów Europejskich AMG 2008].

11. W nawiasie podano liczbę słuchaczy, którzy rozpoczęli naukę na tych specjalnościach [Dokumentacja Zespołu ds. Programów Europejskich AMG 2008].

sobą, chociaż już w mniejszym zakresie, monitorując rozwój specjalności, nadzorując ją merytorycznie (koordynatorzy).

Po zakończeniu projektu specjalności cieszące się największym zainteresowaniem kandydatów, tj. rachunkowość i finanse przedsiębiorstw pierwszego i drugiego stopnia, zarządzanie kapitałem ludzkim (a także menedżer produktu kosmetycznego, usługi żywieniowe i dietetyka na kierunku towaroznawstwo) drugiego stopnia, włączone zostały do programu studiów stacjonarnych<sup>12</sup>.

Dopiero po uruchomieniu projektu osoby zaangażowane w opracowanie nowych specjalności, ale już jako prowadzący na nich zajęcia (i dokumentację), tak jak i inni wykładowcy (czy koordynatorzy specjalności), objęte zostały motywowaniem materialnym (wynagrodzeniem dodatkowym) ze środków UE. Fakt ten podkreśla zaangażowanie pracowników w projekt nowych specjalności na jego początku i wskazuje na skuteczność partycypacji bezpośredniej. Ponadto pracownicy zespołu byli usatysfakcjonowani bodźcami pozamaterialnymi w postaci partycypacji bezpośredniej w zarządzaniu, samorealizacją, możliwością doskonalenia zawodowego.

## Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy wszystkie organizacje poszukują sposobów budowania swojej przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to również uczelni wyższych jako dostawców usług edukacyjnych o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw i gospodarki. Sposobem doskonalenia innowacyjności usług edukacyjnych jest, zdaniem autorki, wdrażanie i rozwój w uczelniach wyższych partycypacji bezpośredniej pracowników naukowo-dydaktycznych. Poprzez tworzenie zespołów badawczych, dydaktycznych, wykorzystywanie różnych indywidualnych i grupowych metod i technik partycypacyjnych pracownicy ci mogą wpływać na rozwój poszczególnych jednostek organizacyjnych (wydziałów) i uczelni.

W opracowaniu przedstawiono studium przypadku Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni. Zastosowanie partycypacji bezpośredniej pracowników naukowo-dydaktycznych w Katedrze Ekonomii i Zarządzania (KEiZ) przyczyniło się do wykreowania siedmiu nowych specjalności na kierunku zarządzanie, pierwszego (analityka biznesowa, zarządzanie informacją w administracji publicznej, rachunkowość i finanse przedsiębiorstw) i drugiego stopnia (zarządzanie projektami Unii Europejskiej, rachunkowość i finanse przedsiębiorstw, zarządzanie

---

12. Wraz z wdrożeniem projektu wprowadzono i upowszechniono na Wydziale PiT także e-learning.



kapitałem ludzkim). Specjalności, które stanowiły odpowiedź na zapotrzebowanie rynku pracy, zgromadziły wielu studentów, przyczyniły się do ugruntowania pozycji konkurencyjnej uczelni i Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa na trójmiejskim rynku edukacyjnym, dodatkowo dostarczyły środków finansowych na rozwój bazy dydaktycznej. Wprowadziły także „nową jakość” w pracy i funkcjonowaniu KEiZ oraz jej pracowników. Pozwoliły rozwinąć wśród nich pracę zespołową, zaangażowanie, umiejętności podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności, co zaowocowało również dużą aktywnością tych pracowników w późniejszych pracach projektowych nad nowym kierunkiem studiów (innowacyjna gospodarka).

W wyniku analizy przedstawionego przypadku stwierdzono, że partycypacja bezpośrednia pracowników jest skutecznym i szczególnym – ze względu na wymogi gospodarki opartej na wiedzy – sposobem kreowania innowacyjności usług edukacyjnych uczelni wyższej, przejawiającym się, między innymi, opracowywaniem nowych specjalności. Zastosowanie partycypacji bezpośredniej pracowników naukowo-dydaktycznych także w obszarze badawczym i w budowaniu relacji z otoczeniem może przyczynić się do dalszego rozwoju oferty dydaktycznej uczelni, innowacyjności jej usług edukacyjnych oraz budowania jej wartości i pozycji konkurencyjnej. Z tego względu zasygnalizowany kierunek badań nad partycypacją bezpośrednią pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni wyższych będzie przedmiotem dalszych naukowych dociekań autorki.

## Bibliografia

Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków.

Bal-Woźniak T. (2012), *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym*, PWE, Warszawa.

Błaszczuk E. (1988), *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Chyłek M. (2011), *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: „Administracja i Zarządzanie”, nr 17, Siedlce.

Dokumentacja Zespołu ds. Programów Europejskich (2008).

Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Wolters Kluwer, Warszawa.

Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.

Leja K. (red.) (2006), *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Leja K. (2013), *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*. Wyd. II uaktualnione, Wolters Kluwer, Warszawa.

Mendel T. (2002), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

*Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Third edition, OECD/European Communities, Paris 2005.

Piróg D. (2011), *Usługi edukacyjne na poziomie akademickim w kontekście wymagań rynku pracy*, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 18, Warszawa-Kraków.

Szelągowska-Rudzka K. (2014), *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako przykład innowacji organizacyjnej* [w:] A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, Instytut Transportu i Handlu Morskiego, InfoGlobMar, Gdańsk.

Szelągowska-Rudzka K. (2015a), *Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji*, II Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Innowacje i Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka”, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza (złożony do druku).

Szelągowska-Rudzka K. (2015b), *Partycypacja bezpośrednia pracowników w teorii i praktyce zarządzania*, IV Kongres Nauk o Zarządzaniu, TNOiK, Warszawa (złożony do druku).

Wziątek-Kubiak A. (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2011.

Osiadacz J. (2012), *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, PARP Warszawa 2012, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/INNOWACYJNA\\_FIRMA/KIP/Publikacje/Innowacje\\_w\\_sektorze\\_uslug\\_przewodnik\\_po\\_systematyce\\_oraz\\_przyklady\\_dobrych\\_praktyk.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/INNOWACYJNA_FIRMA/KIP/Publikacje/Innowacje_w_sektorze_uslug_przewodnik_po_systematyce_oraz_przyklady_dobrych_praktyk.pdf) [dostęp: 4.05.2014].

Pluta-Olearnik M., *Rola e-edukacji w strategii marketingowej uczelni*, [http://www.e-edukacja.net/\\_referaty/19\\_e-edukacja.pdf](http://www.e-edukacja.net/_referaty/19_e-edukacja.pdf) [dostęp: 3.05.2014].

Zieliński G., Lewandowski K. (2014), *Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy*, [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_3\\_3\\_4.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2012_3_3_4.pdf) [dostęp: 3.05.2014].



---

**Christopher Whitworth** | [chriswhitworth26@googlemail.com](mailto:chriswhitworth26@googlemail.com)

Leeds Metropolitan University, England

**Zbigniew Zontek** | [zzontek.ath@gmail.com](mailto:zzontek.ath@gmail.com)

University of Bielsko-Biala

## Management in Social Enterprise Organisation – the Role of Situated Learning

**Abstract:** The authors have been currently researching how social enterprise organisations manage themselves and share their Situated Learning. This paper presents the research, its methodology and some preliminary findings. The authors have studied nearly 14 Social Enterprise Organisations over the last 5 years. These groups (in England and Poland) were chosen purposively as self-starting Communities of Practice, operating with the specific agenda. Semi-structured qualitative interviews have been undertaken so far with over 25 individuals, in 2 countries and very different sectors, including campaigns, health and social care support and even a village festival. The early results have demonstrated a perceived need to transfer knowledge between members and share this with the world outside.

**Key words:** management, social, enterprise, situated, learning

### Introduction

This paper's Objective is to outline the research and provide some early findings from the two authors' research into Situated Learning in Social Enterprise Organisations. They have found Communities of Practice undertaking Situated Learning, thriving both in the UK and in Poland. This ongoing study is increasing our understanding of people's motivations and methods to gain specific knowledge, in the

Organisations studied. This paper describes the undertaken processes and briefly outlines the progress to date.

The study was designed to understand, record and evaluate qualitatively the Situated Learning [Lave, Wenger 1991] that occurs in the key managers and supporters of a selection of Social Enterprise Organisations. The organisations were purposively selected to contain functioning Communities of Practice [Lave 1988]. The original concept of Situated Learning in the Community of Practice came from Lave and Wenger, but has been extended significantly by many other workers during the last decade [Cox 2005, pp. 527–540]. The idea of this paper is built on the concept of undertaking a large qualitative study. Organisations, in the UK and Poland, have been selected and a sample of its key members have been interviewed. The study has identified both how and why members joined their respective groups and communities, has shown their motivations and their subsequent Situated, Social and Cognitive Learning. This has been used to demonstrate the Knowledge Transfer that occurred inside the organisations, or is acquired from outside, in this Social Enterprise context.

## Materials and Methods

The design started by identifying key terms. “Social Enterprise” has been widely studied but not well defined. The authors needed some limits, needed to choose to define Social Enterprise as individuals that form or join groups, that then labour to develop specific products and/or services, then give them away or recover cost only. This, and how the organisations were chosen, was informed by Salamon and Sokolowski [2001, pp. 5–20], who provided a definition used in the selection of groups for study. They looked at a wide range of entities that meet the following five key criteria:

- They have some kind of formal organizational structure (e.g., a set of rules, formal or informal, that define goals, activities, membership, selection and competencies of officers, the use of resources, etc.);
- They are self-governing (i.e., are not a subordinate part or agency of another organization);
- They are not profit distributing (i.e., any surplus generated by their operations backs to the organization, it is not distributed among the organization’s officers or owners);
- They are private (i.e., are not a part or an agency of the government);
- They are voluntary (i.e., membership is not coerced or mandated by law, and the entities customarily receive donations of money, other property, or labour).

All the selected Organisations meet these criteria. They were purposively chosen so that their interactions could be described as Communities Of Practice [Lave , Wenger 1991]. A Community of Practise (CoP) has been identified as a group where *soft or subtle* (so implicit rather than tacit) knowledge is created, shared and sustained [Hildreth, Kimble 2004, p. vii]. The concept was originally introduced by Lave and Wenger (1991), who used it to explore Situated Learning. Here, it is used as a theoretical framework to explore Situated Learning and its drivers in Social Enterprise Organisations. The authors can demonstrate that, in each Organisation, the managers and other individuals work as a CoP.

## Sampling criteria

All the interviewed individuals were selected as active members in organisations containing CoP's, and which met the given definition of not-for-profit enterprises. Each of these organisations is formally constituted and already stated, and each has a different Social Enterprise aim. The sample is purposive: of similarly sized groups from different sectors, chosen and interviewed in two European countries (Northern England and Southern Poland). The organisations were chosen to cover a range of enterprise activities, from caring for long-term illness, to theatre groups and running clubs. This is to enable the factors, common to Social Enterprise Situated Learning in a functioning Community of Practice, to be separated from those specific to the declared "technical" purpose of each organisation. In coming together to provide a social service, the members inevitably create and transfer knowledge internally, on the issues they study. Thus, they create and exhibit the characteristics of a Community of Practice undertaking Situated Learning. This work, hence, studies the phenomenon in an original and new, Social Enterprise Organisational context, extending further and outside the original in-firm situations, from which CoP study grew, as described initially by Lave & Wenger (1991) and developed by many, including Hildreth and Kimble (2004). The later work by Cox, already cited, although it questions the CoP concept in the "tightly managed 21<sup>st</sup> century", actually supports the author's usage of it in this study of Situated Learning by individuals, because "Wenger's 1998 book treats communities of practice as the informal relations and understandings that develop in mutual engagement on an appropriated joint enterprise, but his focus is the impact on individual identity" [Cox 2005, p. 527].

## Data Capture Processes

The qualitative inquiry into Situated Learning was a chosen approach. By semi-structured, one-off (in most cases) interviews, they have established when and in what manner this occurred between members or was learned from outside. As described by Cresswell, qualitative study represents “a legitimate mode of social and human science exploration [...]. Good models of qualitative enquiry demonstrate the rigour, difficulty and time-consuming nature of this approach”. The researcher “gathers words, analyses them inductively, focused on the meaning of participants, (to) describe a process [...]” [Cresswell 1998, p. 14]. From the author’s prior experience, they recognise “multiple dimensions of the problem or issue, and wishes to display it in all its complexity” [Cresswell 1998, p. 15]. The authors took the ontological position that human reality is subjective and that generalizability is difficult – “variables can not be easily identified, theories are not available to explain behaviour of participants [...]” [Cresswell 1998, p. 18].

This approach, using the above mentioned concepts discussed by Cresswell, defined research design with details, emergent from the initial research outcomes. It was necessary to experience the perception of the participants under study and look for meaning from their viewpoint. The Objective was to understand the motivation to become involved in and, eventually, manage and contribute to the organisation’s members Situated Learning and subsequent knowledge base. Individuals’ perceptions and recollections of their initial motivations, and the subsequent interactions between CoP members, were explored. Within this, their own transition from new peripheral membership to eventual mature core legitimacy in managerial roles was a prominent feature of many interviews.

Phenomenology was an appropriate choice for this study, because it allows to an “orienting framework” – a perspective that informs the study and gives it some rigour. To summarise, the authors undertook and extracted significance via Interpretative Phenomenological Analyses (IPA) and other narrative analysis, of over 25 open ended interviews. 14 Organisations have been studied, in some cases only one individual from their group, in the others – the complete management team. In each case studied, the Situated Learning and its drivers was assessed. The authors have been currently analysing the essence of the interviews and drawing out the common themes. They have been helped in this by a large literature review, extending well outside the IPA framework. The project will conclude by the production of an integrated narrative, which demonstrates the essence or invariant structure of the interactions and behaviours.



## Interview management and transcription

Using a single, phenomenological, open-ended interview, each individual's recollections and understanding of what drives or drove them to participate in their organisation, was captured. Interviews typically took between 30 and 70 minutes. The purpose of the interviews was explained and the use of the recording devices pointed out. The usage of consent forms were obtained in all cases. All participants have agreed to give full access to the research and subsequent publication. As stated above, all relevant ethical conditions are met and documented. All interviews were very carefully transcribed, word for word, with pauses and hesitancy noted, as required by the research method. All interviews were then anonymised during transcription, and are only identified by a code for the group and interviewee number. In cases where interviewees identified other group members, their names are replaced by the appropriate code. Although the interviews were open and relatively unstructured, the interviewers ensured that all relevant areas were addressed. As far as possible, the interviewer restricted themselves to encouraging noises and unfocused prompts, once the interview was under way. The specific context of their Organisation and its purpose was, thus, addressed in each case.

## Interpretative phenomenological analysis

"IPA is a qualitative research approach committed to the examination of how people make sense of their major life experiences" [Smith 2009]. As such, it is ideally suited to the author's purpose here. A second quote also illustrates this, namely „IPA researchers are especially interested in what happens when the everyday flow of lived experience takes on a particular significance for people". The applicability of this is best defended by a quote from the primary data collection: "I would hate, hate, hate, anyone else to go through what I did unnecessarily..." [Interview L1]. This quote, by an individual whose parent was suffering from the disease that caused the group to form and share experiences, is used to illustrate the rationale for this choice of research approach. The experience of this CoP member is clearly an event with the real meaning to this researcher and the life experience, which prompted it, of similar importance to the interviewee.

Smith quotes the example of how „someone makes sense of a major transition in their life" [Smith *et al* 2009, p.3]. In addressing their 2<sup>nd</sup> major theoretical axis, an interpretative endeavour informed by hermeneutics, the theory of interpretation, they

assert that, at sense making creatures, the narrative interviewees provide, reflects their attempts to make sense of the events.

A further example, from the Facebook site of a newly diagnosed cancer sufferer, who had not had time to find, join or form a CoP to help him with Situated Learning, demonstrates the opposite: „After a terrible day of feeling like I cannot even finish the last three days of radiotherapy, I have has a simple but profound revelation. I have not been taking in enough water for the past week. And have been going downhill at a rate of knots. So, I am now sitting sending water into my stomach through my PEG tube straight into my tummy. Two and a half litres so far – in stages – and I feel 500 percent better. I just thought I would pass this simple realisation and cure to my two friends-in-throat cancer...” (Used with the writers approval 11/2014).

The authors further defend their choice of the approach by quoting “The aim is to find a reasonably homogeneous sample to examine convergence and divergence in some detail... Immediate claims are therefore bounded by the group but an extension can be considered through theoretical generalizability...” Although IPA derives from the field of psychology, these authors take the view quoted by Smith *et al*, that “IPA’s core interest group is people concerned with the human predicament... engaging with the world” [Smith *et al* 2009, p. 3]. In summary, therefore, appropriate techniques have been used to evaluate the drivers and the Situated Learning that occurred, and its context. The primary data from these semi-structured interviews was supplemented by analysing relevant secondary data, available from the group. This material included minutes, websites and newsletters. The findings were then considered against, and are underpinned by, published literature. This study, therefore, builds and applies a literature resource of Situated Learning in Social Enterprise Organisations and their Communities of Practice.

## Data Analysis

The authors have documented, transcribed and analysed the interview data, using Interpretative Phenomenological Analysis techniques, as stated above. From the literature review the authors undertook, it is clear that there is no single, commonly accepted methodology for this type of qualitative study and analysis of attitudes, behaviours and paradigms. The process required is an inductive, phenomenological process of observations “enabling a thorough understanding of the research sample and context ” but not allowing “the meaning of events to individuals to be ignored”. This quote from Bryman & Bell [2003, p. 86] led to the final choice of phenomeno-

logical data capture, followed by analysis of the captured narrative and a final process of integration. The authors note that this qualitative, interpretative approach, albeit with considerable variation in detail, is outlined in many of the papers and books reviewed. For example, Smith *et al* [2009, p. 3] state, quoting Husserl: “The founding principle of phenomenological enquiry is that experience should be examined in the way it occurs [...], then Husserl reasoned that these essential features of an experience [...] and might then illuminate a given experience for others too”. The majority of the relevant texts seen have adopted inductive and theory building styles, addressing attitude, behaviour and cultural issues and factors. So, a “rich picture” of these attitudinal and culturally influenced behaviours was required, allowing the authors to „explore the meaning and nuances of questions and answers, employing a combination of exploratory and conclusive research strategies” [Robson 2002, p. 31]. The study is „underpinned by the belief that knowledge and the processes that lead to its production are context specific” [Lyons, Coyle 2007, p.4]. They go on to discuss the „collection and analysis of non-numeric data in order to provide rich description and possible explanations of peoples meaning-making- how they make sense of the world and experience certain events” [Robson 2002, p. 31]. Citing Willig, they note how qualitative researchers „aim to understand [...] how people negotiate relationships [...]” [2008, p. 8], quoting family life and work as examples. This approach has been used throughout.

## Results

At present, over 25 interviews have been completed. Most are transcribed. They cover 14 organisations in two countries and range from an interview with a single individual to 6 people from 1 group. This volume of phenomenological research is unusually large and more than enough for a definitive study. A sample of interview transcriptions has been subjected to a brief analysis, and this confirms the validity of the design. When all primary research work is complete, the data collected will be more than sufficient to provide very thorough conclusions and reflections on the drivers for, and subsequent education/Situated Learning that occurred in each Organisation’s Community of Practice, and of each individual therein. Their rationale for their presence in a group and the Situated Learning acquired from other group members and outside will be demonstrated, as will be how it allowed new or peripheral members to move to full participation in their Social Enterprise’s Community of Practice.

## Interview Transcript Analysis

Three examples are given here. The first two are taken from the individuals in each of 2 of the English groups. The third example comes from Poland. All these extracts are less than a minute of speech taken from typically 45 minute interviews. The IPA itself is not included here, but the themes emerging from the analysis showed a need for tools to assist in interpreting them. Two are reported in this paper, but the others described in the literature review (and many others, will inform the final work). The two used here are: Collins, Brown, & Newman identify 6 features of a “cognitive apprenticeship” that included observation, coaching, scaffolding, modelling, fading, and reflection [Collins *et al* 1989, pp. 453–494]. To enlarge on this categorisation the work of Fairclough [2003, 2005, pp. 76–94], distinguishes four „research objects“: emergence, hegemony, recontextualisation and operationalisation, and relates them to strategic critique.

These terms (with their associated definitions) are relevant to the analysis of primary data undertaken in this thesis. These 10 labels essentially fit the authors understanding of CoP relationships and, with modifications, are adopted for this analysis and noted against the transcripts of interviews. Groups are identified as L, C, V etc, members of the groups thus become L1, L2, V1 etc.:

L1: “And in my personal experience .....my mother was a sufferer, and seeing my mother go though life in absolute agony, day after day, seven hours a day –7 days a week, 24 hours a day, is ...difficult, and you just wish you could turn to somebody and gain some knowledge of how to make that persons life a bit more livable and help in any way you can. And therefore the L group was set up with that in mind, not as a charitable existence as regarding um...to get, you know funds. That was never its intention, it was there as a support and to help these people, you know, they do have good days and they have bad days. And the majority of the time its bad days, you know there is no pain relief whatsoever ....and asking, in my experience of the L group, coming on to that now, [...]”. “And um so the reason I got involved with this group, was purely through my mum, because I wanted to do something was to help my mother, and um, because I hated to see her suffering every l day, she was alone, she was in the house all day, she was housebound, she couldn’t get out, she was you know restricted, and she couldn’t talk to anyone about it and I was at work, my father was at work, she was alone but in constant pain all the time and she had no... nowhere to let that pain out, really basically, so we went to the first Yorkshire L group meeting.... and we found, my mum enjoyed it, because it was a social event, it wasn’t a meeting, it was held in a social capacity, in that, you know like was a coffee morning or you know it was a social event like for example making a social event as in people

getting together, you know, like minded people getting together and talking, and so we got, we started getting involved, and the first thing I did for L was, I mean, because I wanted...had the determination and I wanted to help so much to get it pushed to the limelight that I helped in the first event which was that that, um... I wanted to um.... help make the public aware. We were determined, we had the determination there because we wanted to put across... so much about this disease. And hoping to transfer that learning and that knowledge". This is clearly moving and demonstrates Observation, Reflection, Recontextualisation, Hegemony and Operationalisation. (L is a group supporting sufferers from a rare autoimmune wasting disease).

A second example, C3: "I decided to run it, and...sort of...be the Chair, basically because the long standing Chair, C2??., from the NT, umm, C2??? had been the Chair for 10 years or so, a very long time at least, and he err...he was ready to retire, and wanted to step down for personal reasons, and... I just thought, this would be a good thing to do you know, and I am capable, I can do it. So, I decided I would do that then, umm, and that was fine, you know and yeah, I quite enjoyed it. I enjoyed the fact that as Chair I was sort of, able to meet more people, to get more people involved, umm, In terms of knowledge transfer I suppose I was keen to bring my knowledge to the committee, that was one of my own...desires, you know, err, I thought I knew something about err, Project Management, I err, I felt I knew something about, if you like the business environment, err, and so I was keen to bring that to the committee, to add value to the local community in that way. But I was also keen to get people on the committee to bring their own professional expertise with them. We were very lucky, in my last year as Chair, in that err, one of our new committee members, in that year 2011 was a local police officer, ... and he was very useful in helping us with liaising with the police obviously and...err. Umm..., also knowing things we needed to know about safety and err... security for the public and so on... And that was the other thing I was keen for my time as Chair, was to bring more systems, to bring more procedures, so we brought in more and more defined Health and Safety, more err, more documented risk assessments, err, we invited St John's Ambulance, which was the first time we had done proper structured First Aid, although we had in the past we had had a couple of volunteers to tell us about Health and Safety, you know. ... (unclear words for 3 sec). It was the first time we had really done it in, what I regarded as in a proper, systematic way. So I was keen to bring that to the committee and again, I think it was something that stuck, but also was in mind at the time that the Local Authority that grants us the permission was pushing for more documentation, more systematic procedures and so on. So it all seemed to be appropriate and that was, kind of, what I was hoping to bring to it all". This demonstrates Reflection,

Coaching, Operationalisation, Scaffolding etc. (C is a rural village group, which organises a "Cuckoo Day" festival).

Next example. V1: "In fact, we came four years ago, but we worked for two years as an informal organization in general...mmm...It was only in April last year, we have just formalized the form of the social organisation. The main motivation from the very beginning, the main goal, was really to prevent ... not to prevent... to educate, inform consumers, how they can affect the fate of breeding animals, about the fate of these animals, because you cannot see, it is not advertised on shops windows...mmm...that it is really the alternative, it may be... in the form of a vegetarian or vegan diet, and tasting it, trying it...mmm...we are shaping the market already in some way. I think, that we reduce the demand for animal products...and... in the same way, we can impact on livestock production, and cause a decrease in the number of animals that are bred and eventually killed".

V2: "At the moment there is not any knowledge, scientific articles ... as such activities lead. Of course there are some articles, you can look at other organizations, but the organizations operating in Poland, on this ground, they are all on the same level [...] if an idea comes to mind, to spread our activities, this is... the same idea appears in other places and often at the same time. For example a campaign urging owners of pubs, restaurants, to introduce at least one [...] plant option to their menus and ... show people that [...] you can go out on the town, order something vegetable based... Action started in our organization and at the same time in Szczecin and Warsaw. Some people in the organization support themselves by publications in other fields... of business, in order to benefit from the experience of other sectors ...". V1: "I have a different experience ... mmm ... than I think, from most of the members of the association, because I worked earlier in the foundation of ecology, which gave me [...] a lot of experience despite the fact that the profile was different [...]. We started the initiative on the basis of what has been in my mind: how to organize an event, how to write press releases, how to invite the media, how to talk to them [...] We also draw experience from other organizations, environmental issues. [...] It seems to me that this is a lot of work on our own, basically we learn from our mistakes [...] Since a year ago we are as if in the phase of making modifications and changes [...] if it does not work, then you just have to change [...] because maybe some form of action may no longer be attractive". This demonstrates Observation, Reflection and Emergence, Recontextualisation, Operationalisation. (V is a group of vegans in Poland, who promote plant-based diet and the protection of animals).

These 3 extracts, whilst not reported in depth here, demonstrate the depth of data in these transcripts, and illustrate how they are being mined. The use, after IPA,

of 2 models or theories here does not represent the full depth of analysis currently being undertaken.

## **Final remarks**

The authors conclude and assert that this analysis, once complete, will provide an original contribution to learning, especially, as it is considered against the context of published literature on Situated Learning, from other applications and contexts. Analysis of over 30 hours of transcripts, in English and Polish, will allow others to consider whether the common Knowledge Transfer activities and behaviours, inherent in the education and learning the Social Enterprise Community of Practice members undertook, may be of value and potentially transferable to other Social Enterprise situations.

## References

Bryman A. and Bell E. (2003), *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.

Collins A., Brown J.S. and Newman S.E. (1989), *Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics* [in:] L.B. Resnick (ed.) *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Robert Glaser*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Cox A. (2005), *What are communities of practice? A comparative review of four seminal works*, "Journal of Information Science", vol. 31, no. 6.

Cresswell J. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*, Sage, London.

Fairclough N. (2003), *Analyzing Discourse and Text: Textual Analysis for Social Research*, Routledge, London.

Fairclough N. (2005), *Critical discourse analysis*, "Marges Linguistiques", no. 9.

Hildreth P.M. and Kimble C. (ed.) (2004), *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey.

Lave J. (1988), *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life (Learning in Doing)*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lyons E. and Coyle A. (2007), *Analysing Qualitative Data in Psychology*, Sage, London.

Robson C. (2002), *Real World Research*, Blackwell, Oxford.

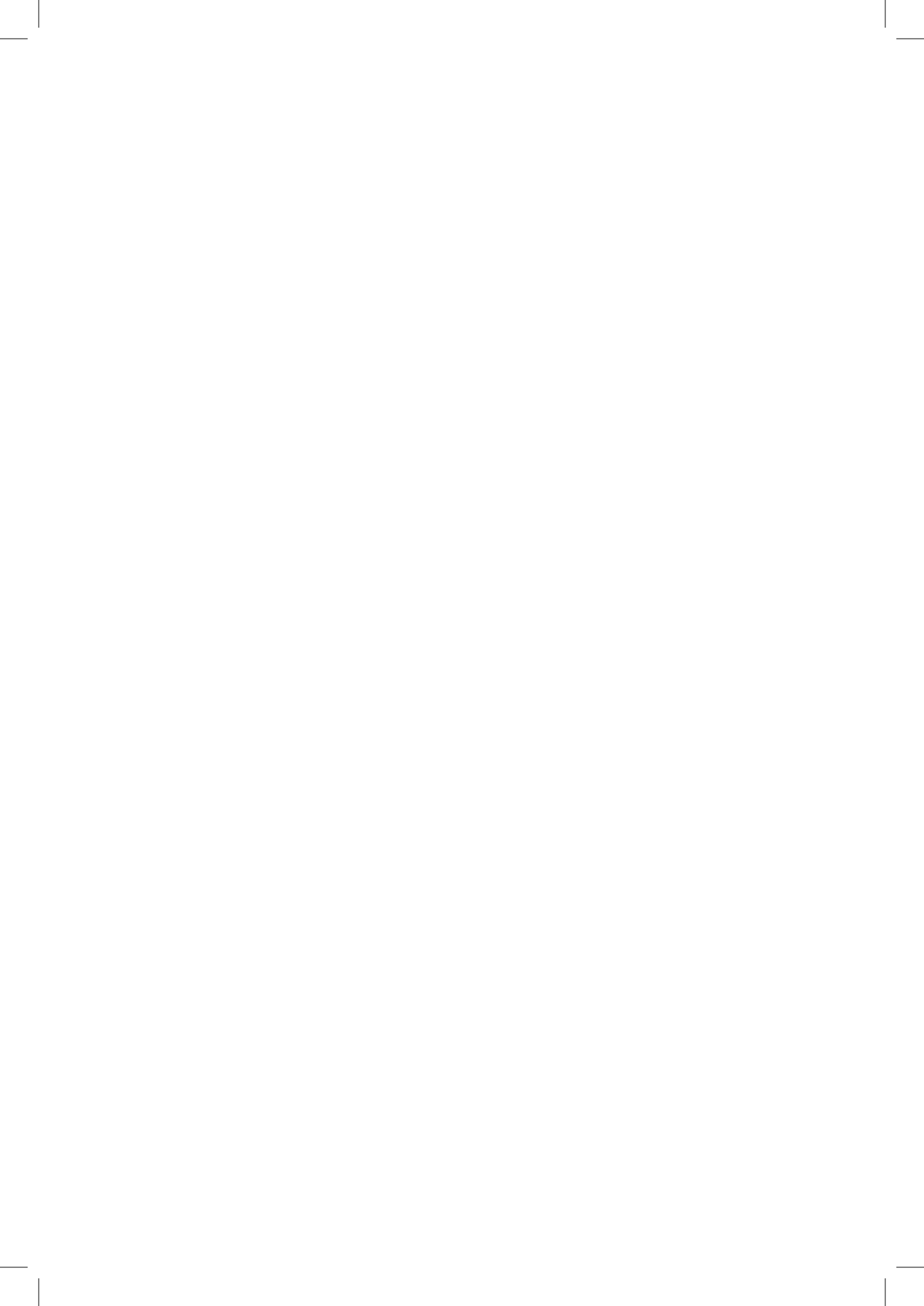
Salamon L.M., Sokolowski W. (2001), 'Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence from 24 Countries', *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 40.



Smith J.A., Flowers P. and Larkin M. (2009), *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*, Sage, London.

Smith M.K. (2009), *Social pedagogy in the encyclopaedia of informal education*, <http://in-fed.org/mobi/social-pedagogy-the-development-of-theory-and-practice> [date of access: 3.03.2015].

Willig C. (2008), *Introducing Qualitative Research in Psychology*, McGraw-Hill Education.



**Agata Pierścieniak** | [apier@ur.edu.pl](mailto:apier@ur.edu.pl)

Uniwersytet Rzeszowski

**Eliza Frejtag-Mika** | [efrejtagmika@interia.pl](mailto:efrejtagmika@interia.pl)

Uniwersytet Rzeszowski

## Współpraca jako narzędzie zarządzania w JST

### Cooperation as a Management Tool in Local Government

**Abstract:** The article presents work as a management tool in the local government organization, analyzing its characteristics: identifiable form, contributing to improving the management process and repeatability. The authors would establish two types of internal cooperation (social participation) and the exterior of inter-organizational collaboration and reported examples of their practical use in the process management in local government. The added value is to indicate the directions of empirical research, developing further the issue presented.

**Key words:** management, local government, collaboration, cooperation

### Wprowadzenie

Współpraca dla samorządów lokalnych staje się coraz częściej nie tylko możliwością realizacji wyznaczonych zadań własnych czy zleconych, ale narzędziem za pomocą którego możliwe jest działanie i rozwój w układzie lokalnym czy regionalnym. Tocząca się w nauce dyskusja na temat usprawniania sposobów zarządzania publicznego i poszukiwania nowych jego form oraz narzędzi wspierających poprawę jego efektywności skupiła się na początku XX w. na zagadnieniu poprawy sprawności i zwiększenia wydajności [Kožuch 2004, s. 19; Grzebyk, Pierścieniak 2015, s. 41]. Konsekwencją takiego podejścia było przeniesienie zasad zarządzania firmą na grunt

organizacji publicznych i rozwinięcie teorii public governance<sup>1</sup>. Przesłanka poszukiwania nowych metod zarządzania, podobnie jak w klasycznej teorii organizacji [Stoner 1992], związana jest z poprawą sprawności zarządzanej organizacji. W zarządzaniu publicznym uwzględnia się przede wszystkim oddziaływanie otoczenia organizacji związane nie tylko z reformami administracji [Kettl 2000, ss. 3-4], ale również z aktywnością podmiotów trzeciego sektora [Bogacz-Wojtanowska 2013], dostrzeganiem interesariuszy, którzy są zainteresowani funkcjonowaniem instytucji publicznych [Freeman 2010, s. 31] czy kompleksowym podejściem do zarządzania dobrami wspólnymi [Ostrom 1990]. W świetle takich przesłanek istotne wydaje się poszukiwanie narzędzi, które to zarządzanie publiczne wspomogą.

Celem artykułu jest prezentacja współpracy jako narzędzia zarządzania publicznego, które wspomaga proces zarządzania, a tym samym przyczynia się do sprawniejszej realizacji postawionych przed organizacją celów. W artykule zaprezentowano model zarządzania publicznego uwzględniający współpracę jako mechanizm wspierania procesu zarządzania. Dokonano też analizy przykładów praktycznych rozwiązań, które potwierdzają zaprezentowaną teorię. Wartością dodaną jest wskazanie kierunków badań empirycznych, rozwijających prezentowane zagadnienie.

Kontekst analizy został umiejscowiony w perspektywie rozważań nad usprawnianiem zarządzania w JST, w myśl koncepcji nowego zarządzania publicznego. W tym celu dokonano analizy wyników projektów realizowanych w ramach Priorytet V Dobre rządzenie<sup>2</sup> oraz wskazano możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy w planowanych działaniach w ramach strategii Sprawne Państwo 2020 [<https://mac.gov.pl/files/wp-content/uploads/2011/12/SSP-20-12-2012.pdf>].

## Narzędzia zarządzania w JST

Istota zarządzania publicznego polega na oddziaływaniu władzy publicznej na przebieg spraw publicznych, przybierających postać problemów, dóbr, usług, zadań oraz przedsięwzięć. Głównymi podmiotami zarządzania publicznego są władze publiczne, obejmujące czynnik polityczny (rządzących *sensu stricto*) oraz administrację publiczną [Wojciechowski 2010, ss. 65-67]. W jednostkach samorządu terytorialnego proces

---

1. Prekursorami koncepcji public governance w Polsce byli, m.in. J. Starościał, Z. Leoński, W. Kieżun, S. Kowalewski, B. Kożuch i inni.

2. Priorytet V realizowany w ramach POKL, którego celem było podniesienie potencjału administracji publicznej i wymiaru sprawiedliwości w obszarze stanowienia prawa oraz wzmacniania zdolności świadczenia wysokiej jakości usług.

zarządzania odbywa się na dwóch poziomach, poziom decyzyjny – związany z określeniem celów i zaplanowaniem środków na jego realizację (rada gminy, rada powiatu, sejmik województwa) oraz poziom wykonawczy związany z realizacją działań operacyjnych. Oba poziomy wspomagane są narzędziami, których identyfikacja nie jest łatwa. Badania nad tym prowadził przez wiele lat ośrodek krakowski, a konkretnie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej w ramach projektów finansowanych z UE<sup>3</sup>. Badacze zidentyfikowali ponad 102 narzędzia wspomagające zarządzanie w JST (Tab.1).

**Tab. 1 Wybrane narzędzia zarządzania na poziomie decyzyjnym i administracyjnym**

Poziom	Narzędzia zarządzania
Poziom decyzyjny	Strategia rozwoju System monitoringu oraz oceny strategii i planów operacyjnych Aktualizacja strategii Wieloletni plan finansowy dla gminy Wieloletni plan inwestycyjny Budżet zadaniowy
Poziom administracyjny	Zarządzanie procesami Zarządzanie projektami Plany operacyjne Procedury analizy kosztów jednostkowych i ogólnych oraz oceny i poprawy jakości świadczenia usług, monitorowania usług Procedury pozyskania, zatrudniania, oceny i rozwoju pracowników Badanie ankietowe satysfakcji klientów, klimatu dla przedsiębiorczości Strona internetowa Współpraca ze społecznością lokalną, organizacjami trzeciego sektora, Granty, konkursy Kompleksowa procedura monitorowania usług Katalog usług urzędu Banki informacji Programy promocji Kodeks etyki

**Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bober, Władyka, Zawicki 2004, ss. 13-161].**

3. Pierwszy katalog narzędzi wspomagający rozwój instytucjonalny powstał w 2004 r. jako efekt realizacji projektu w latach 2001-2004, kiedy to w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich i pod auspicjami Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji realizowano Program Rozwoju Instytucjonalnego. Wykonawcami tego projektu było konsorcjum firmowane przez Canadian Urban Institute z Toronto oraz Małopolską Szkołę Administracji Publicznej ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Uaktualniony katalog narzędzi powstał w ramach projektu Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach. Projekt ten był realizowany w latach 2009-2011 przez konsorcjum, które utworzyły następujące instytucje: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK, lider projektu), Związek Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej (ZGW RP), Związek Miast Polskich (ZMP), Związek Powiatów Polskich (ZPP). Projekt ten był wdrażany w ramach priorytetu V Dobre rządzenie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

W Programie Rozwoju Instytucjonalnego Autorzy posługiwali się definicją narzędzia rozumianą jako przedsięwzięcie organizacyjne lub zarządcze wdrażane w organizacjach administracji publicznej w celu usprawnienia zarządzania [Bober, Władyka, Zawicki 2004, s. 7]. Autorzy sami przyznają, że tak określona definicja narzędzia ma charakter umowny i jest używana w znaczeniu dużo szerszym niż ma to miejsce na gruncie nauki organizacji i zarządzania [Zawicki 2011, s. 10]. Zastrzegają też, że zamieszczony w katalogu zestaw nie stanowi wyczerpującego zbioru działań usprawniających zarządzanie w administracji lokalnej. Zbiór taki jest bowiem z natury rzeczy zbiorem otwartym; nie ma także uniwersalnych, czyli możliwych do zastosowania w każdej administracji samorządowej procedur wdrożenia poszczególnych narzędzi [Zawicki 2011, s. 11]. W świetle tych przesłanek warto zastanowić się nad istotą pojęcia „narzędzie zarządzania w JST” i prowadzić poszukiwania takich, które rzeczywiście będą przydatne w usprawnianiu trudnej sztuki zarządzania tak specyficzną instytucją jak jednostka samorządu terytorialnego.

Narzędzie to pojęcie intuicyjne, rzadko definiowane w pracach naukowych, z tego względu, że z zasady jest ono praktyczne i służy do działania w określonym obszarze. Jego celem jest wspomaganie aktywności, której dotyczy. Może być definiowane opisowo, np. jako mechanizmy/systemy, które pomagają zarządzać firmą (ludźmi, procesami, organizacją, informacją, finansami, wizerunkiem, sprzedażą itd.) poprzez zwolnienie zarządzającego z potrzeby każdorazowego wymyślania i/lub określania komukolwiek (sobie, pracownikowi, zespołowi) sposobu realizacji celów czy wykonania zadań i/lub poprzez ustrukturyzowanie i uporządkowanie działań dla realizacji tych celów i zadań, bez potrzeby „ręcznego sterowania” [Kisiel, Dudziak 2013]. W literaturze przedmiotu pojawia się wiele synonimów pojęcia „narzędzia zarządzania” – np. „inicjatywy” [Polidano 1999, s. 13], „instrumenty” [Lynn 1998], „techniki” [Ferlie i in. 1996]. Taka nomenklatura jest wykorzystywana do wdrażania reform nowego zarządzania publicznego, jest stosowana zamiennie, swobodnie i często niedefiniowana [Zawicki 2007 s. 143]. Inaczej niż w publikacjach dotyczących biznesu, gdzie narzędzia są jasno, wyraźnie identyfikowane. W publikacjach z obszaru zarządzania publicznego identyfikacja narzędzi odbywa się na podstawie wnioskowania i opisu skutków ich działania. Zatem, jak zauważa M. Zawicki [2007, s. 144], narzędzie zarządzania w JST jest to pojęcie umowne i można używać jego synonimów, takich jak instrument (takie pojęcie proponuje M. Zawicki), atrybut, zasada czy inicjatywa.

Taki pogląd jest do przyjęcia (mimo przywiązania do precyzyjnego definiowania analizowanych zjawisk w nauce), ale warto zauważyć, że niezależnie od tego, jakiej nomenklatury używamy, narzędzia zarządzania powinny mieć określone cechy. Analizując wybrane narzędzia zarządzania w JST, zidentyfikowane w tabeli 1,

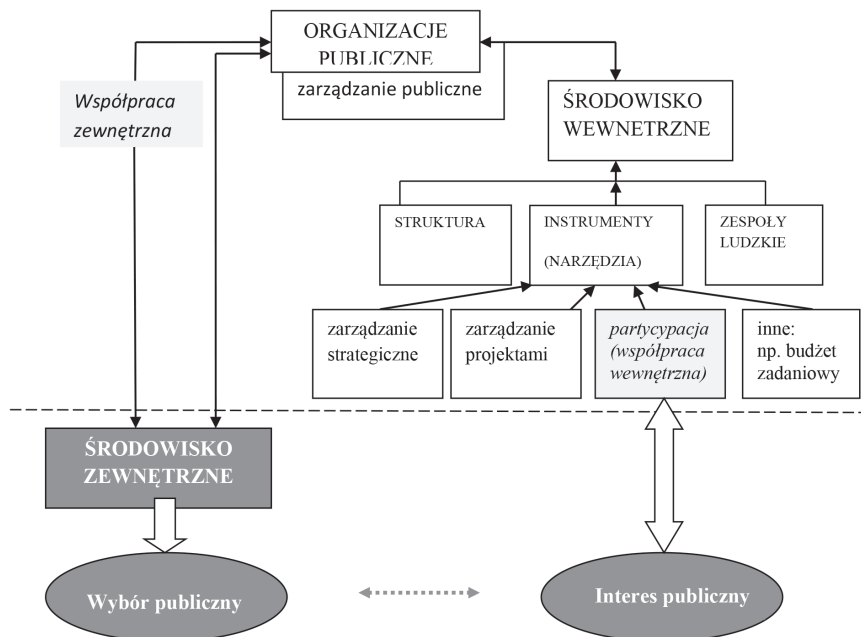
można wskazać ich trzy podstawowe cechy. Po pierwsze – formę, którą da się zidentyfikować, opisać, scharakteryzować. Po drugie – fakt przyczyniania się do usprawniania procesu zarządzania, czyli użycie tej formy powinno przynosić jakieś korzyści, które można zidentyfikować. I po trzecie – powinno być powtarzalne, czyli możliwe do wykorzystania więcej niż jeden raz, w różnych jednostkach realizujących podobne cele. Te trzy elementy związane z formą, korzyścią i powtarzalnością na pewno nie wyczerpują wszystkich cech przypisanych narzędziom zarządzania w JST, ale mogą być podstawą do analizowania innych instrumentów, które usprawniają proces zarządzania i mogą być traktowane jako narzędzia. Takim instrumentem-narzędziem jest współpraca.

## Współpraca w procesie zarządzania – model poglądowy

Współpraca jest zjawiskiem pożądanym i powszechnie występującym w działalności JST. Aby odpowiedzieć na pytanie, czy może być identyfikowana jako narzędzie zarządzania, warto przeanalizować jej istotę pod kątem cech wskazanych powyżej. Wspólne działanie realizowane w ramach JST jest wielowymiarowe [Pierścieniak 2013, ss. 90-100]. Realizowane jest zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji publicznej.

Współpraca wewnętrzna, określana partycypacją, traktowana jest jako proces [por. Dębczyński 2000] lub wspólnota działań [por. Skrzypiec 2002, Starosta 1995] oraz aktywność formalnych lub mniej formalnych grup stanowiąca podstawę społeczeństwa obywatelskiego [por. Hausner 1999]. Charakteryzuje się włączaniem, czyli aktywnym udziałem mieszkańców gminy w istotnych dla nich sprawach. Współpraca zewnętrzna występująca między organizacjami rozumiana jest jako inicjowanie, planowanie i realizacja przedsięwzięć we współpracy z innymi IST. Może odbywać się na płaszczyźnie gospodarczej i społecznej, w postaci realizacji wspólnych przedsięwzięć, w sferze usług publicznych, w obszarze pozyskiwania i wykorzystania środków publicznych [por. Zarzycki, Mazur 2004]. Identyfikacja dwóch płaszczyzn w obszarach, w których wykorzystywana jest współpraca oraz analiza tego zjawiska z perspektywy efektu procesu zarządzania pozwala na opracowanie poglądowego schematu uwzględniającego współpracę w procesie zarządzania publicznego (rys. 1).

Rys. 1 Współpraca w zarządzaniu publicznym



**Źródło:** opracowanie własne. Modyfikacja koncepcji zarządzania publicznego opracowanego przez Buderus D., *Teaching Public Management in Germany* [w:] J. Jabes (red.) *Teaching of public management*, NISPAcee, Borovets 1998, zaprezentowanego w publikacji Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa, s. 72.

Zarządzanie publiczne realizowane w JST kształtowane przez środowisko wewnętrzne związane jest z realizacją interesu publicznego. Organizacja poprzez partycypację pozyskuje informacje na temat celów i potrzeb społecznych, ekonomicznych czy środowiskowych mieszkańców i biznesów. To za pomocą narzędzia, jakim jest partycypacja, pozyskuje się informacje niezbędne w procesie planowania, czyli ustalania celów, opracowywania strategii czy określania sposobów jej realizacji. Uczestnictwo osób zainteresowanych w opracowywaniu celów daje gwarancję poprawnej identyfikacji tzw. interesu publicznego, tzn. potrzeb artykułowanych nie przez jednostki, ale przez określone społeczności. Współpraca zewnętrzna może być traktowana jako narzędzie wspierające zaplanowane cele. Organizacja, żeby móc realizować strategię, może i powinna wykorzystywać to, co ułatwia i usprawnia oraz nierzadko ogranicza koszty realizacji zamierzonych zadań, a do takich instrumentów



należy właśnie współpraca. Działania wspólne, które JST może podejmować wraz z innymi podmiotami, takie jak partycypacja realizowana z mieszkańcami czy przedsiębiorcami, jak również współpraca zewnętrzna, która wymaga partnera z otoczenia zewnętrznego – mają określoną formę działania, ich zastosowanie przynosi wymierne korzyści (nie tylko materialne) oraz są powtarzalne, tzn. można je wykorzystać wielokrotnie do rozwiązania podobnych problemów związanych ze sformułowaniem potrzeb społecznych czy wsparciem realizacji zadań. Z powyższej analizy wynika, że spełnienie przez partycypację i współpracę zewnętrzną cech wyznaczonych dla określenia narzędzi w JST pozwala zakwalifikować te dwa zjawiska do grupy instrumentów (narzędzi) wsparcia zarządzania publicznego.

## Praktyczne wykorzystanie współpracy jako narzędzia zarządzania

Przyjmując założenie, że współpraca nie jest celem, a jedynie sposobem doskonalenia zarządzania i rozwiązywania problemów lokalnych i regionalnych<sup>4</sup>, można wskazać kilka aktywności możliwych do realizacji przez JST, które są oparte o ideę współpracy.

Model Kontraktowania Usług Społecznych (MKUS) to produkt finalny wypracowany w ramach projektu innowacyjnego testującego Od partnerstwa do kooperacji finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w perspektywie 2013-2017 [<http://www.zlecaniezadan.pl/informacje/ikzm>]. Jest to model, który pomaga przejść proces od podjęcia decyzji o zleceniu zadania aż do jego przekazania organizacji pozarządowej. W modelu występują 4 typy zlecenia zadań<sup>5</sup>:

- a)** bon na aktywność tzw. regrantin – Celem tego typu zlecenia jest znalezienie nowego rozwiązania dla niewielkich dotacji, których zasadniczym celem jest wspieranie aktywności społecznej. Zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie samorząd nie może przekazać środków wprost na prowadzenie działalności statutowej. Dlatego organizacje pozarządowe muszą

4. Program Rozwoju Instytucjonalnego. Baza dobrych praktyk zarządzania w samorządzie terytorialnym. [http://pri.dobrepraktyki.pl/index.php?akcja=pokaz&co=opisy&id\\_opisu=8](http://pri.dobrepraktyki.pl/index.php?akcja=pokaz&co=opisy&id_opisu=8).

5. Model Kontraktowania Usług Społecznych powstał w ramach projektu Od partnerstwa do kooperacji realizowanego przez Centrum Inicjatyw Obywatelskich w Słupsku (Lider projektu), Uniwersytet Warszawski oraz Gminę Miasto Ustka, w latach 2013-2015. Celem projektu jest wypracowanie nowego modelu zlecenia realizacji zadań publicznych przez samorządy organizacjom pozarządowym. Współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Szczegółowy opis prezentowanych modeli: <http://www.zlecaniezadan.pl/informacje/ikzm#> [dostęp 16.10.2015].

składać wnioski na realizację zadań publicznych. Trudno jednak za realizację zadania publicznego uznawać dotację rządu 500, 1000 czy 2000 zł, które przeznaczone są np. na organizację spotkania osiedlowego, zajęć dla dzieci czy różne formy aktywizacji seniorów realizowane przez stowarzyszenia czy niewielkie fundacje. Takie działanie nie rozwiązuje problemu i nie może być traktowane jako całkowite zlecenie tego typu zadań. Ale takie rozwiązanie pozwala włączyć inne organizacje w obszar działalności urzędu.

**b)** zlecenie usług to prowadzenie usługi dla społeczności lokalnej lub wybranej grupy społecznej, w której określony został przedmiot usługi, wskaźniki ilościowe (liczba usług) i jakościowe (standardy) dotyczące jej dostarczenia. W tym obszarze współpraca następuje w przedmiocie usługi.

**c)** zlecenie instytucji to prowadzenie trwałej instytucji o charakterze publicznym, świadczącej usługi na rzecz społeczności. Instytucja taka jest albo ujęta w aktach prawnych (np. dom pomocy społecznej, świetlica środowiskowa) lub została określona w przepisach lokalnych (np. centrum organizacji pozarządowych, świetlica wiejska). Dla prowadzenia takiej instytucji niezbędne jest posiadanie odpowiedniej bazy (infrastruktury), która przekazywana jest przez samorząd lub pozostaje w dyspozycji organizacji, jednak samorząd ponosi koszty jej utrzymania (w ramach zleconego zadania). W tym narzędziu wykorzystywana jest współpraca instytucjonalna.

**d)** kooperacyjne rozwiązywanie problemów – Ten typ zlecenia polega na kontraktowaniu zestawu zadań dla partnerstwa tworzonego do rozwiązania konkretnego, zdefiniowanego przez samorząd problemu. Rozwiązanie tego problemu, ze względu na jego naturę, wymaga kooperacji wielu instytucji z różnych obszarów działalności (zarówno podmiotów publicznych, społecznych, jak i prywatnych). Taka kooperacja wymaga założenia dłuższego czasu współpracy partnerów przystępujących do zadania, a także opiera się przede wszystkim na dobrze zdefiniowanym problemie, jaki samorząd i partnerstwo chcą wspólnie rozwiązywać.

Innym przykładem może być inicjatywa Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT), zaproponowana samorządom w ramach nowej perspektywy Strategia Europa 2020. ZIT to narzędzie, którym jest nowa forma współpracy – zinstytucjonalizowana forma partnerstwa działająca w oparciu o przygotowaną wspólnie strategię. Za pomocą tego instrumentu partnerstwa jednostek samorządu terytorialnego (JST) miast i obszarów powiązanych funkcjonalnie (miasto i samorządy znajdujące się w jego oddziaływaniu) mogą realizować wspólne przedsięwzięcia i działania. Celem powstania ZIT jest uruchomienie mechanizmów współpracy samorządów, która będzie narzędziem wykorzystującym wspólne atuty i rozwiązywanie pro-

blemów [MliR 2013]. Taka aktywność samorządów, jak zauważa Pierścieniak [2015 ss. 179-185], może przyczynić się do realizacji strategii, ale do tego niezbędne jest właściwe przygotowanie urzędów.

## Zakończenie

Współpraca jest zjawiskiem, które w procesie funkcjonowania JST występuje w dwóch perspektywach – wewnętrznej i zewnętrznej. Współpraca wewnętrzna identyfikowana jest jako partycypacja społeczna, która oddziałuje na kształtowanie sfery wewnętrznej organizacji typu JST i jest instrumentem kreowania celów i potrzeb artykułowanych bezpośrednio przez przedstawicieli społeczności lokalnej, co związane jest z identyfikacją tzw. interesu publicznego. Może być zatem traktowana jako narzędzie identyfikacji celów, czyli jednego z podstawowych elementów zarządzania. Drugą perspektywą jest współpraca zewnętrzna, międzyorganizacyjna, której uwarunkowanie rozwojowe, związane z mechanizmem wykorzystania funduszy unijnych w perspektywie Strategii Europejskiej 2020 nadaje wprost rangę narzędzia, instrumentu, który pozwala zorganizować realizację celów zidentyfikowanych w JST.

Zaprezentowane powyżej rozważania są tylko wycinkiem badań nad zjawiskiem współpracy jako narzędzia zarządzania. Ciągłe niedostatecznie zidentyfikowane zostają tematy związane z precyzyjnym zdefiniowaniem tego narzędzia, jego konstrukcji czy pomiaru efektywnego wykorzystania.

Samorządy polskie w zbyt małym stopniu dostrzegają korzyści wynikające ze współpracy. Niestety wciąż dominuje postawa konkurowania ze sobą jednostek sąsiadujących. Szczególnie jest to widoczne w sferze rozwoju gospodarczego [Program Rozwoju Instytucjonalnego]. Taka rzeczywistość w zestawieniu z zaprezentowanymi wcześniej rozważaniami skłania do refleksji, która potwierdza zasadność zajmowania się tematyką współpracy w kontekście teoretycznym i badawczym.

## Bibliografia:

Bober J., Władyka A., Zawicki M. (2004), *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego. Przewodnik dla samorządów lokalnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków.

Bogacz-Wojtanowska E. (2013) *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Kraków.

Buderus D. (1998), *Teaching Public Management in Germany* [w:] J. Jabes (red.) *Teaching of public management*, NISPAcee, Borovets

Dębczyński J., (2000), *Rola partycypacji społecznej w tworzeniu wieloletnich planów inwestycyjnych przez samorządy*, Res Menagement, Belsk Duży.

Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L., Pettigrew A. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford.

Freeman R.E. (2010), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press,

Grzebyk M., Pierścieniak A. (2015) *Analiza instytucjonalna w urzędach gmin Podkarpacia: metodyka oceny potencjalnej sprawności instytucjonalnej urzędu gminy*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9.

Hausner J. (1999), *Komunikacja i partycypacja społeczna*, wyd. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków,

<http://www.zlecaniezadan.pl/informacje/ikzm#> [dostęp:16.10.2015].

<https://mac.gov.pl/files/wp-content/uploads/2011/12/SSP-20-12-2012.pdf> [dostęp: 17.10.2015].

Kettl D.F. (2000), *The Global Public management Revolution. A Report on the Transformation of Governance*, Brookings Institution Press, Washington.

Kisiel A., Dudziak W. (2013), *Zarządzanie MŚP: Narzędzia i systemy zarządzania*, <http://biznes-blog.lazarski.pl/?p=990> [dostęp: 14.10.2015].

Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.

Lynn L.E. (1998), *The New Public management: How to Transform the Theme into a Legacy*, „Public Administrative Review”, vol. 58, no. 3.

MliR (2013), *Polityka Rozwoju/ Czym są Zintegrowane Inwestycje Terytorialne i jak będą realizowane*, [http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka\\_rozwoju/Strony/Zasady\\_ZIT.aspx? M=N](http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Strony/Zasady_ZIT.aspx? M=N), 28.09.2014.

Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge.

Pierścieniak A. (2014), *Wielowymiarowość zjawiska współpracy w organizacjach formalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11.

Pierścieniak A. (2015), *Współpraca z JST jako determinanta realizacji strategii terytorialnych w latach 2014-2020*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 4, cz. I.

Polidano C. (1999), *The New Public management in Developing countries*, Public Policy and Management Working Paper.

Program Rozwoju Instytucjonalnego. Baza dobrych praktyk zarządzania w samorządzie terytorialnym [http://pri.dobrepraktyki.pl/index.php?akcja=pokaz&co=opisy&id\\_opisu=8](http://pri.dobrepraktyki.pl/index.php?akcja=pokaz&co=opisy&id_opisu=8) [dostęp: 10.10.2015].

Skrzypiec R (2002), *Lokalne uczestnictwo obywatelskie*, wyd. Nowy Świat, Warszawa.

Starosta P. (1995), *Wiejskie i małomiasteczkowe zbiorowości lokalne a wzory porządku makrospołecznego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Wojciechowski E. (2010), *Interpretacja pojęcia „rządzenie publiczne*, „Acta Universitatis Lodziensis FOLIA OECONOMICA”, nr 2452.

Zawicki M. (red) (2011), *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym*, Kraków.

Zawicki M. (2007), *Instrumenty nowego zarządzania publicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 75.

---

**Katarzyna I. Szelałowska-Rudzka** | [k.szelałowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl](mailto:k.szelałowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl)  
Akademia Morska w Gdyni

## Partycypacja bezpośrednia pracowników w organizacjach uczestniczących w projekcie CSR

### Employees Direct Participation in the Organisations Involved in CSR Project

**Abstract:** A social responsible concept implementation in the organisation is related to CSR strategy adoption and good practices directed at chosen stakeholders. The employees is the most important group of stakeholders. It was assumed that the existence of employees direct participation and the style of management preferable to this participation is an example of CSR good practice. The paper presents the state of employees direct participation and management style in organisations of Warmińsko-Mazurskie Voivodship that took part in the project entitled "*Exchange of good practices of social responsibility in machine building companies in Poland and Bulgaria. Guidelines for applying of social responsibility*". It was a pilot questionnaire research among workshop participants in Bartoszyce and Nidzica.

**Key words:** employees direct participation, CSR, decision-making process, management style

## Wprowadzenie

Wzrastająca świadomość nowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami powoduje, że coraz większa ich liczba faktycznie i świadomie włącza koncepcję społecznej odpowiedzialności (CSR) do swojej strategii działania [Żurek 2014, ss. 147,

157]. Oznacza to, że organizacja bierze na siebie odpowiedzialność za skutki swoich działań, dla społeczeństwa i środowiska, że w relacjach biznesowych zachowuje się etycznie i transparentnie, przestrzega obowiązującego prawa i norm międzynarodowych, uwzględnia oczekiwania interesariuszy w dążeniu do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa [Spodarczyk, Kaszuba 2013, s. 68]. Prowadzi działalność gospodarczą z myślą o teraźniejszości i przyszłości. Umiejętnie buduje relacje z interesariuszami<sup>1</sup>, aby zabiegając o własne przetrwanie i rozwój, zapewnić przyszłość i możliwości rozwoju następnym pokoleniom.

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne musi zdecydować – na podstawie diagnozy konkretnych potrzeb społecznych w otoczeniu oraz realizowanych celów i zadań – do których interesariuszy zaadresuje swoje praktyki CSR. Za szczególnie istotne uznano w opracowaniu praktyki w miejscu pracy, tj. wszelkie czynności<sup>2</sup> podejmowane przez przedsiębiorstwo zgodnie z koncepcją CSR i ukierunkowane na pracowników [Smith, Lenssen 2009, s. 472]. Pracownicy uczciwie, odpowiedzialnie traktowani stają się ambasadorami i popularyzatorami dobrych praktyk CSR w otoczeniu organizacji oraz odwdzięczają się sumienną pracą dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy [Szelałowska-Rudzka 2010, ss. 149 -152].

Również w Polsce, coraz więcej organizacji włącza ideę społecznej odpowiedzialności do swych strategii i praktyk rynkowych<sup>3</sup>. Ma to miejsce także na obszarach o mniejszym potencjale wzrostu i rozwoju, jak województwo warmińsko-mazurskie. Celem opracowania jest prezentacja zakresu, form, intensywności (stanu) partycypacji bezpośredniej pracowników przedsiębiorstw z województwa warmińsko-mazurskiego uczestniczących w projekcie *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu na tę partycypację stylu kierowania przełożonych oraz z perspektywy zaangażowania tych przedsiębiorstw we wdrażanie praktyk społecznie odpowiedzialnych*. Przyjęto bowiem założenie, że zaangażowanie organizacji w działania społecznie odpowiedzialne, w szczególności ukierunkowane na pracowników, wiąże się z występowaniem w tej organizacji partycypacji bezpośredniej pracowników i sprzyjającego jej stylu kierowania (demokratycznego lub konsultatywnego). Badanie przeprowadzono metodą ankiety

1. Tj. klientami, pracownikami, dostawcami, akcjonariuszami (udziałowcami), społecznością lokalną, organizacjami non-profit, samorządem terytorialnym czy uczelniami oraz środowiskiem naturalnym jako nieosobowym interesariuszem.

2. Np. godziwe wynagradzanie, sprawiedliwe ocenianie, bezpieczne warunki pracy, jasne zasady komunikacji wewnętrznej, przywództwa kadr kierowniczych, przestrzeganie norm etycznych, partycypacja pracowników.

3. Od 2002 r. corocznie ich przykłady prezentują raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu.



bezpośredniej wśród uczestników warsztatów odbywających się, w ramach projektu, w Bartoszychach i Nidzicy. Artykuł prezentuje wyniki i wnioski z badania.

## **Krótką charakterystyka projektu *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży maszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik dobrych praktyk***

„Głównym celem projektu<sup>4</sup> jest upowszechnianie wśród organizacji pracowników i pracodawców branży elektromaszynowej województwa warmińsko-mazurskiego dobrych praktyk z obszaru zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy, poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR, w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej, skierowanego do wdrożenia wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej. Jej gałęzie to, m.in. przemysł maszynowy, precyzyjny, elektrotechniczny. Modernizacja tego rodzaju przemysłu wymaga wysokich kwalifikacji zawodowych, efektywnego zarządzania potencjałem pracowników, bezpiecznych warunków pracy i wdrożenia nowego podejścia w zakresie zrównoważonego rozwoju” [Mietlewski, Tchórz, Różankowski 2013, s. 6]. Poza kapitałem finansowym zrównoważony rozwój tej branży wymaga również kapitału intelektualnego w postaci dobrych praktyk [Mietlewski, Spodarczyk, Szelałowska-Rudzka 2012, s. 3].

W projekcie skupiono się na wypracowaniu dobrych praktyk w trzech obszarach: zrównoważonego rozwoju, kapitału ludzkiego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, a także opracowano model upowszechniania tych praktyk. Model ten obejmuje obszar tematyczny praktyki/aspetyki pracownicze i dotyczy w szczególności zatrudnienia i stosunków pracy, warunków pracy, dialogu społecznego pracowniczego, BHP w pracy, rozwoju kapitału ludzkiego [Mietlewski, Tchórz, Różankowski 2013]. Drogą do wypracowania tego modelu było przeprowadzenie wiosną 2012 r. wstępnego badania ankietowego wśród 96 przedsiębiorstw – 32 z Bułgarii i 64 z Polski z województwa warmińsko-mazurskiego – reprezentujących branżę maszynową, oraz warsztatów z polskimi uczestnikami projektu w 2013 r. W ramach warsztatów odbywających się w Bartoszychach i Nidzicy przeprowadzono badanie pilotażowe diagnozujące występowanie, zakres, formy, intensywność partycypacji bezpośredniej pracowników tych przedsiębiorstw oraz styl kierowania zarządzających.

4. W projekcie uczestniczyli: Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność”, Fundacja „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji” i Bułgarska Izba Przemysłu Maszynowego.

## Partycypacja bezpośrednia pracowników jako przykład dobrej praktyki CSR

Partycypacja bezpośrednia pracowników<sup>5</sup> oznacza indywidualne i grupowe uczestnictwo pracowników we wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji dotyczących działania organizacji na różnych poziomach jej hierarchii organizacyjnej, a także pracowników jako uczestników i realizatorów procesów oraz zasad i warunków ich funkcjonowania w życiu organizacji. Ułatwia ona doskonalenie organizacji, ponieważ dzięki konsultacjom, delegowaniu uprawnień na niższe szczeble zarządzania, umożliwia rozwiązywanie problemów u źródła, w miejscu ich powstawania. Zapewnia, że rozwiązanie problemu jest szybsze i lepsze jakościowo, dzięki wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy pracowników, ich możliwości twórczych i potencjału innowacyjnego [Mączyński 1996, ss. 51-52; Rudolf, Skorupińska 2012, ss. 41-43]. Prowadzi także do kształtowania kapitału ludzkiego organizacji [Szelągowska-Rudzka 2014a, s. 219; Mączyński 1996, s. 53]. Odciąża kierowników od podejmowania decyzji operacyjnych, dzięki czemu mogą się oni skupić na kwestiach o charakterze strategicznym [Szelągowska-Rudzka 2015, s. 479].

Partycypacja bezpośrednia pracowników występuje w formie biernej (współdziałanie) i czynnej (współdecydowanie). Forma bierna polega na prawie pracowników do informacji, do wysłuchania, do wypowiedzania się oraz do doradzania (opiera się głównie na konsultowaniu). Forma czynna oznacza prawo do wyrażania sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygnięcia oraz wyłącznego rozstrzygnięcia (uwzględnia wywieranie wpływu przez pracowników na podejmowane decyzje). Partycypacja bezpośrednia może dotyczyć różnych spraw, poziomów organizacyjnych (operacyjna, taktyczna, strategiczna) i szczebli w hierarchii organizacyjnej (od szeregowego stanowiska do organów nadzoru właścicielskiego), być rzeczywista lub postrzegana, częściowa lub pełna (gdy dotyczy wszystkich etapów procesu podejmowania decyzji), oparta (lub nie) na przepisach organizacyjnych (formalna, nieformalna) [Szelągowska-Rudzka 2014, ss. 222-224].

Wśród licznych determinant partycypacji bezpośredniej pracowników [Moczulska 2011, s. 41-51] szczególną uwagę zwraca styl kierowania<sup>7</sup>. Od tego, w jaki sposób

5. Inne najczęściej omawiane w literaturze przedmiotu formy partycypacji pracowników to partycypacja pośrednia (przedstawicielska) oraz finansowa [Szelągowska-Rudzka 2015, s. 479].

6. Tj. rozpoznanie problemu, zbieranie informacji z nim związanych, poszukiwanie rozwiązań i ich wybór, wdrożenie wybranego rozwiązania

7. Całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, stosowanych w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych [Mroziowski 2005, s. 59].

przełożony traktuje podwładnych, jak buduje z nimi relacje, dzieli się władzą, zależy wprost zakres uczestnictwa pracowników w procesie podejmowania decyzji. Przy czym partycypacji bezpośredniej pracowników sprzyja styl demokratyczny (partycypacyjny – przełożony podejmuje decyzje wspólnie z podwładnymi) oraz styl konsultatywny (przełożony konsultuje się z podwładnymi indywidualnie lub grupowo, ale ostateczną decyzję podejmuje samodzielnie). Nie sprzyja jej styl autokratyczny, gdy kierownik decyduje jednoosobowo [Szelągowska-Rudzka 2013, ss. 463–480].

## Wyniki badania

Badanie przeprowadzono w grudniu 2013 r. Wzięło w nim udział 33 (69%) respondentów (spośród łącznej liczby 48 uczestników warsztatów), w tym 19 w Nidzicy i 14 w Bartoszycach. 18 ankietowanych stanowili mężczyźni (11 w B, 7 w N<sup>8</sup>), 15 – kobiety (3 w B, 11 w N). W większości (24) były to osoby w wieku powyżej 40 lat (kolejne 7 osób w przedziale 31-40 lat, 2 między 20 a 30 rokiem życia), posiadające głównie wykształcenie średnie (14, w tym 6 w B, 8 w N) oraz wyższe (13, w tym 7 w B, 6 w N). Wykształcenie zawodowe posiadały 4 osoby, inne wykształcenie – 2. Wśród badanych 11 osób stanowili właściciele przedsiębiorstw (5 w B, 6 w N), 7 – kierownicy (3 w B, 4 w N), 6 – pracownicy wykonawczy (po 3), 5 – specjaliści (3 w B, 2 w N). 17 ankietowanych reprezentowało organizacje małe (4 w B, 13 w N), 8 – mikroprzedsiębiorstwa (5 w B, 3 w N), 5 – firmy średnie. Tylko 3 osoby (1 w B i 2 w N) zatrudnione były w organizacjach dużych. Wśród organizacji dominowały przedsiębiorstwa (17). Występowały również spółdzielnie (3), organizacje samorządowe (3), stowarzyszenie (1) i inne (9). 14 spośród tych organizacji prowadziło działalność usługową (9 w B, 5 w N), 9 – produkcyjną (1 w B, 8 w N), 4 – mieszaną (po 2) i 6 – inną (2 w B, 4 w N).

Badanie przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej. Jako instrument zbierania danych wykorzystano kwestionariusz ankietowy złożony z 10 pytań i metryczki. Dwa pytania, o charakterze wprowadzającym, dotyczą zadowolenia z pracy (tab. 1) oraz potencjalnego wpływu pracowników na sukces firmy (tab. 2). Cztery pytania nawiązują do udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji (tab. 3–6), jedno do zakresu partycypacji (bierna, czynna) (tab. 7) i jedno do spraw, w których pracownicy mogą współdecydować (tab. 8). Dwa ostatnie pytania odnoszą się do diagnozy stylu kierowania bezpośredniego przełożonego (tab. 9, 10). Uzyskane wyniki prezentują poniższe tabele.

8..Litera B to skrót od nazwy Bartoszyce, litera N od nazwy Nidzica.

Tabela 1. Zadowolenie respondentów z pracy w organizacji

Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników	Odpowiedzi								Ra- zem
	tak		raczej tak		raczej nie		nie		
	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	
1–9 pracowników	4	3	1	0	0	0	0	0	8
10–49 pracowników	2	9	1	3	1	1	0	0	17
50–249 pracowników	2	0	2	1	0	0	0	0	5
ponad 250 pracowników	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Razem	8	13	5	5	1	1	0	0	33
Suma odpowiedzi	21		10		2		0		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 2. Opinie respondentów na temat tego, czy pracownicy (na różnych stanowiskach) mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój (sukces) firmy?

Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników	Odpowiedzi								Ra- zem
	tak		raczej tak		raczej nie		nie		
	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	
1–9 pracowników	4	3	1	0	0	0	0	0	8
10–49 pracowników	4	10	0	2	0	0	0	1	17
50–249 pracowników	4	1	0	0	0	0	0	0	5
ponad 250 pracowników	0	2	1	0	0	0	0	0	3
Razem	12	15	2	2	0	0	0	1	33
Suma odpowiedzi	27		4		0		1		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 3. Pogląd ankietowanych dotyczący tego, czy pracownicy powinni uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji w swoich organizacjach i dlaczego?

Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników	Odpowiedzi				Uzasadnienie (argumenty za partycypacją pracowników)
	tak		nie		
	B	N	B	N	
1–9 pracowników	5	2	0	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jest to korzystne dla firmy</li> <li>• ze względu na rozwój firmy</li> <li>• pracownicy mogą przedstawić problemy lub uwagi, które pomogą poprawić pracę itp.</li> <li>• będą bardziej docenieni, a zarazem zaangażowani</li> <li>• dobrze, jeżeli pracownicy czują się współodpowiedzialni</li> <li>• czują się bardziej związani z firmą, mogą coś wnieść</li> <li>• jeżeli firma chce osiągnąć sukces, zdanie pracowników i ich decyzje są ważne</li> </ul>
10–49 pracowników	4	12	0	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• największy wpływ na rozwój firmy mają pracownicy, bo to oni głównie – w 100% znają sytuację firmy</li> <li>• możliwość spojrzenia z różnej perspektywy</li> <li>• w pewnych sytuacjach, znając realia i swoje możliwości, pracownik może usprawnić działanie firmy</li> <li>• każde stanowisko to odpowiednie kompetencje, dlatego jako całość w firmie powinny uczestniczyć w podejmowaniu decyzji ważnych dla firmy</li> <li>• wspólne dobro firmy, wspólna odpowiedzialność</li> <li>• stwarza to bardziej rodzinną atmosferę w małym przedsiębiorstwie, dowartościowuje pracownika, pozwala wykorzystać jego wiedzę i doświadczenie</li> <li>• aby usprawnić pracę i organizację pracy na poszczególnych stanowiskach</li> <li>• w pracy zespołowej liczy się dobro wspólne – zastanówmy się więc razem jak ulepszyć nasze działanie</li> </ul>
50–249 pracowników	4	1	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• współodpowiedzialność za byt firmy</li> <li>• są największym potencjałem (kapitałem) firmy, mają większą wiedzę na temat zmian, jakie trzeba przeprowadzić w obszarze swego działania, w celu poprawy działalności</li> </ul>
ponad 250 pracow.	1	0	0	2	-----
Razem (33)	14	15	0	4	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zdecydowana większość ankietowanych – 31 (94%) jest zadowolona z pracy w swojej organizacji (tab. 1), podziela pogląd, że pracownicy mogą mieć pozytywny wpływ na sukces firmy (tab. 2). 29 ankietowanych (88%) uważa, że podwładni powinni uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji, ponieważ znają bardzo dobrze organizację, jej sytuację (problemy), warunki pracy i specyfikę działalności, mają kom-

petencje (wiedzę, umiejętności, doświadczenie), które powinny być wykorzystane w zarządzaniu. Powinni także ponosić współodpowiedzialność za wspólne dobro, jakim jest przedsiębiorstwo. Przyczyni się to – ich zdaniem – do wzrostu motywacji i zaangażowania zatrudnionych, a także do rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa (tab. 3).

**Tabela 4. Opinie respondentów na temat faktycznego uczestnictwa ogółu zatrudnionych w procesie podejmowania decyzji**

Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników	Odpowiedzi				Razem
	tak		nie		
	B	N	B	N	
1–9 pracowników	4	2	1	1	8
10–49 pracowników	3	8	1	5	17
50–249 pracowników	3	1	1	0	5
ponad 250 pracowników	0	0	1	2	3
Razem	10	11	4	8	33
Suma odpowiedzi	21		12		

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 5. Czynniki, od których zależy udział pracowników w podejmowaniu decyzji?<sup>a</sup>**

Czynniki	Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników								Razem
	1-9 pracowników		10 - 49 pracowników		50 - 249 pracowników		ponad 250 pracowników		
	B	N	B	N	B	N	B	N	
Decyzja kierownika	2	0	0	1	1	0	0	0	4
Decyzja właściciela	3	1	3	6	1	0	0	0	14
Zajmowane stanowisko	3	1	1	3	2	1	0	0	11
Posiadana wiedza, umiejętności, doświadczenie	3	1	0	8	2	1	0	0	15

Wyniki dla firmy (np. wielkość sprzedaży, liczba pozytywnych, nowych klientów)	0	1	0	3	1	0	0	0	5
Zaangażowanie pracownika	2	1	0	4	2	0	0	0	9
Chęć i motywacja pracownika do pracy	2	1	0	2	3	0	0	0	8
Zaufanie właściciela/przełożonego do pracownika i jego uczciwości	2	1	0	2	2	0	0	0	7
Sytuacja/warunki transakcji	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Zadania/problemy, których decyzja dotyczy	3	1	1	1	1	1	0	0	8
Rodzaj kontaktów z klientami	2	0	0	1	1	0	0	0	4
Specyfika branży	2	0	0	2	0	0	0	0	4
Razem	26	8	5	33	17	3	0	0	92

<sup>a</sup> Respondenci mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi. Wypowiadały się tylko te osoby, które w pytaniu nr 4 udzieliły pozytywnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tylko 21 (64%) respondentów potwierdza, że w ich przedsiębiorstwach pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji. Przy czym nie dotyczy to w ogóle organizacji dużych (ponad 250 pracowników) (tab. 4). Największy wpływ na występowanie partycypacji bezpośredniej pracowników mają: decyzje przełożonych (16; głównie właścicieli – 14), wiedza, umiejętności, doświadczenie (15 opinii), zajmowane stanowisko (11) oraz zaangażowanie pracownika (9), jego chęć i motywacja do pracy, problemy i zadania, których decyzja dotyczy (po 8 opinii), a także zaufanie do pracownika i wiara w jego uczciwość (7) (tab. 5).

Tabela 6. Częstotliwość udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w poszczególnych etapach tego procesu?<sup>a</sup>

Etap procesu/częstotliwość	Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników								Razem
	1–9 prac.		10–49 prac.		50–249 prac.		ponad 250 prac.		
	B	N	B	N	B	N	B	N	
Rozpoznanie problemu (zadania do wykonania)									
bardzo często	1	0	0	5	0	1	0	0	7
często	2	2	2	2	2	0	0	0	10
ani często, ani rzadko	1	0	1	1	1	0	0	0	4
rzadko	0	0	0	0	1	0	0	0	1
bardzo rzadko	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Razem	4	2	3	10	4	1	0	0	24
Zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową									
bardzo często	0	0	0	1	0	1	0	0	2
często	3	1	3	3	1	0	0	0	11
ani często, ani rzadko	1	1	0	3	2	0	0	0	7
rzadko	0	0	0	0	0	0	0	0	0
bardzo rzadko	0	0	0	2	1	0	0	0	3
Razem	4	2	3	9	4	1	0	0	23
Poszukiwanie rozwiązań									
bardzo często	1	0	1	5	0	1	0	0	8
często	2	2	2	2	1	0	0	0	9
ani często, ani rzadko	1	0	0	1	2	0	0	0	4
rzadko	0	0	0	1	1	0	0	0	2
bardzo rzadko	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Razem	4	2	3	10	4	1	0	0	24
Ocena możliwych rozwiązań i wybór									
bardzo często	1	0	1	4	0	1	0	0	7
często	2	2	2	5	1	0	0	0	12
ani często, ani rzadko	1	0	0	0	2	0	0	0	3
rzadko	0	0	0	0	1	0	0	0	1
bardzo rzadko	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Razem	4	2	3	10	4	1	0	0	24
Wdrażanie/ realizacja wybranego rozwiązania									
bardzo często	1	0	1	3	0	0	0	0	5
często	2	2	2	2	2	0	0	0	10
ani często, ani rzadko	1	0	0	3	1	0	0	0	5
rzadko	0	0	0	1	1	0	0	0	2
bardzo rzadko	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Razem	4	2	3	10	4	1	0	0	24

<sup>a</sup> Nie wszyscy respondenci udzielili odpowiedzi na powyższe pytanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Tabela 7. Forma udziału pracowników w podejmowaniu decyzji

Partycypacja bierna czynna	Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników								Ra- zem
	1-9 prac.		10-49 prac.		50 - 249 prac.		ponad 250 prac.		
	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	<b>B</b>	<b>N</b>	
Informowanie	3	3	2	8	1	1	0	0	18
Możliwość bycia wysłuchanym	2	2	3	5	3	1	0	0	16
Możliwość wypo- wiadania się	4	2	3	8	4	1	0	0	22
Doradzanie	4	2	2	5	1	1	0	0	15
Możliwość sprze- ciwu	2	1	3	2	0	1	0	0	9
Możliwość wyraża- nia zgody	2	2	2	0	0	1	0	0	7
Wspólne rozstrzy- ganie	3	2	2	6	3	1	0	0	17
Samodzielne de- cydowanie	2	1	2	2	0	1	0	0	8
Razem	22	15	19	36	12	8	0	0	112

<sup>a</sup> Respondenci mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 8. Sprawy, w których pracownicy przedsiębiorstwa mogą partycypować <sup>a</sup>

Odpowiedzi	Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników								Ra- zem
	1–9 prac.		10–49 prac.		50–249 prac.		ponad 250 prac.		
	B	N	B	N	B	N	B	N	
Sposób wykonywania pracy	3	2	2	10	2	1	0	0	20
Planowanie, organizowanie pracy (kolejność zadań, tempo)	4	2	2	7	3	1	0	0	19
Przydział zadań poszczególnym pracownikom	4	2	2	3	2	1	0	0	14
Poprawa warunków pracy	3	0	2	5	2	1	0	0	13
Ustalanie celów firmy	1	1	0	1	0	0	0	0	3
Przyjmowanie nowych pracowników	3	0	1	1	0	0	0	0	5
Awansowanie pracowników	3	0	0	0	1	1	0	0	5
Wynagrodzenia zmienne dla pracowników (np. premie, nagrody)	2	0	0	2	1	0	0	0	5
Planowanie nowych inwestycji firmy	2	1	3	2	2	0	0	0	10
Wdrażanie zmian organizacyjnych	2	0	2	4	1	0	0	0	9
Wdrażanie zmian dotyczących wyrobów/usług	3	0	1	3	0	1	0	0	8
Zgłaszanie różnych usprawnień (np. technologicznych, organizacyjnych)	3	2	3	2	2	1	0	0	13
Razem	33	10	18	40	16	7	0	0	124

<sup>a</sup> Respondenci mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi. Wypowiadały się tylko te osoby, które w pytaniu nr 4 udzieliły pozytywnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Większość respondentów (24, tj. 73%) stwierdza, że pracownicy w ich przedsiębiorstwach uczestniczą we wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji (tab. 6). Najrzadziej partycypują pracownicy firm średnich, zaś pracownicy firm dużych w ogóle nie mają takiej możliwości (tab. 6). Partycypacja pracowników częściej przybiera formę bierną, rzadziej czynną (tab. 7). Dotyczy głównie stanowiska pracy, tj.

sposobu wykonywania pracy (20 opinii), jej planowania i organizowania (19), przydziału zadań poszczególnym pracownikom (14), poprawy warunków pracy (13). Jednak głos pracowników liczy się również w kwestiach zgłaszania usprawnień (13), planowania nowych inwestycji (10), wdrażania zmian organizacyjnych (9) oraz zmian dotyczących produktów firmy (8) (tab. 8).

**Tabela 9. Sposób, w jaki przełożony w badanej organizacji zazwyczaj podejmuje decyzje (Jeżeli respondent jest kierownikiem lub właścicielem charakteryzuje swój styl kierowania)**

Odpowiedzi	Wielkość organizacji ze względu na liczbę pracowników								Ra- zem
	1–9 prac.		10–49 prac.		50– 249 prac.		ponad 250 prac.		
	B	N	B	N	B	N	B	N	
samodzielnie	2	0	1	4	1	0	0	1	9
zasięgając informacji u pracowników indywidualnie wyjaśniając problem	0	0	2	6	3	0	0	1	12
konsultując daną sytuację, problem i decyzję z grupą pracowników	4	3	3	5	3	1	1	0	20
wspólnie z pracownikami	2	1	0	2	1	0	0	0	6
unika podejmowania decyzji	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Razem	8	4	6	17	8	1	1	2	47

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 10. Cechy charakterystyczne przełożonego (samego siebie, jeżeli respondent jest kierownikiem lub właścicielem)<sup>a</sup>

Stwierdzenia	Zdecydowanie nie zgadzam się		Zgadzam się		Nie mam zdania		Nie zgadzam się		Zdecydowanie nie zgadzam się		Razem
	B	N	B	N	B	N	B	N	B	N	
Działa w porozumieniu z pracownikami	5	9	4	5	4	3	1	0	0	1	32
Traktuje pracowników podmiotowo	1	5	1	1	7	8	2	0	3	4	32
Wysłuchuje opinii współpracowników	4	10	4	4	5	3	1	1	0	1	33
Stawia jasne oczekiwania pracownikom	4	8	4	4	4	6	1	0	1	0	32
Informuje o wynikach pracy	4	9	5	3	4	6	1	0	0	0	32
Jest uczciwy i sprawiedliwy w stosunku do pracowników	5	7	5	3	4	4	0	3	0	1	32
Korzysta z rad i opinii pracowników w zakresie podejmowanych decyzji i realizowanych zadań	3	6	6	3	5	8	0	1	0	0	32
W sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc i wsparcie	6	8	2	4	5	5	1	1	0	0	32
Zna i interesuje się sytuacją zawodową pracownika	6	8	4	5	4	4	0	0	0	1	32
Zna i interesuje się sytuacją prywatną pracownika	5	4	4	5	5	6	0	1	0	2	32
Troszczy się o pracowników	6	6	1	4	5	6	2	1	0	1	32
Dbą o rozwój zawodowy pracowników	6	5	2	4	5	7	1	1	0	1	32
Jest kompetentny (ma wiedzę, umiejętności, doświadczenie) jako osoba pełniąca zadania kierownicze	5	10	3	3	5	4	1	1	0	0	32
Jest przywódcą, który pociąga podwładnych się swojego oddziaływania do wspólnego realizowania celów organizacji	5	8	1	2	7	8	1	0	0	0	32
Razem	65	103	46	50	69	78	12	10	4	12	449

<sup>a</sup> Wyniki dotyczą wszystkich respondentów, także z organizacji dużych (ponad 250 zatrudnionych).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jak wynika z tabeli 9 dominującym stylem kierowania przełożonych w badanych organizacjach jest styl konsultatywny (32 wskazania, suma odpowiedzi: konsultowanie danej sytuacji, problemu i decyzji z grupą pracowników (20) oraz zasięgnięcie informacji u pracowników, indywidualnie wyjaśniając im problem (12)). Najbardziej stosowany jest styl demokratyczny (partycypacyjny) (6), stosunkowo często styl autokratyczny (9); co jest charakterystyczne dla większości polskich kierowników [Mącznyński 1996, s. 159]. Generalnie kierownicy troszczą się o budowanie pozytywnych relacji ze swoimi podwładnymi: działają w porozumieniu z nimi, troszczą się o ich sytuację zawodową (po 23 odpowiedzi pozytywne<sup>9</sup>), wysłuchują ich opinii (22), informują o wynikach pracy (21). Jednocześnie są kompetentni (21), uczciwi i sprawiedliwi, stawiają pracownikom jasne oczekiwania, w sytuacjach trudnych można liczyć na ich pomoc i wsparcie (po 20) (tab. 10).

## Wnioski

W wyniku przeprowadzonego badania pilotażowego stwierdzono, że:

- Respondenci są zadowoleni z pracy w swoich organizacjach. Uważają, że pracownicy mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój organizacji i powinni bezpośrednio uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji, ze względu na korzyści, jakie się z tym wiążą (tab. 3).
- Jednak odsetek głosów potwierdzających faktyczne występowanie partycypacji bezpośredniej pracowników jest mniejszy od tych deklaracji. Co więcej, nie występuje ona w ogóle w organizacjach dużych, stosunkowo rzadko w średnich (choć na ten wynik wpływa nierównomierna liczba reprezentantów poszczególnych organizacji, wśród których dominują firmy małe – od 10 do 49 pracowników).
- We wszystkich organizacjach pracownicy partycypują w decyzjach na każdym etapie procesu (partycypacja pełna).
- Najczęściej wypowiadają się w sprawach dotyczących stanowiska pracy (tab. 8), ale również w kwestiach usprawnień, zmian i planów na przyszłość. Oznaczono, że ich uczestnictwo w decyzjach ma głównie zakres operacyjny, ale także taktyczny i strategiczny.
- Partycypacja bezpośrednia pracowników częściej przybiera formę bierną niż czynną, jest rzeczywista (faktycznie ma miejsce), nieformalna (zależy przede wszystkim od decyzji właścicieli, ewentualnie kierowników, a nie przepisów organizacyjnych).

9. Odpowiedzi pozytywne to suma stwierdzeń: zdecydowanie się zgadzam i zgadzam się.

- Jej występowaniu w tych organizacjach sprzyja konsultatywny styl kierowania przełożonych, którzy troszczą się o pracowników i budują z nimi pozytywne relacje.

## Zakończenie

Uzyskane wyniki potwierdzają przyjęte na wstępie założenia. W organizacjach uczestniczących w projekcie *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności* występuje partycypacja bezpośrednia pracowników, głównie w organizacjach małych i mikro. Partycypacja ta jest rzeczywista, pełna – dotyczy wszystkich etapów procesu podejmowania decyzji, nieformalna – zależy głównie od decyzji zwierzchników, nie ma umocowania w przepisach organizacyjnych. Ma zakres operacyjny (dotyczy spraw stanowiska pracy), ale także taktyczny i strategiczny (pracownicy zgłaszają usprawnienia, zmiany w produktach i organizacyjne, uczestniczą w planowaniu inwestycji). Udział pracowników w zarządzaniu ma jednak przede wszystkim formę bierną (współdziałania), w mniejszym stopniu czynną (współdecydowanie). Intensywność partycypacji mogłaby być zwiększona. Partycypacji bezpośredniej pracowników badanych organizacji sprzyja konsultatywny styl kierowania oraz troska przełożonych o budowanie pozytywnych relacji z pracownikami.

Warto podkreślić, że nawet w rejonach o mniejszym potencjale rozwojowym, jak województwo warmińsko-mazurskie, są wdrażane i rozwijane działania społecznie odpowiedzialne ukierunkowane na pracowników jako interesariuszy CSR. Przejawem tych działań – dobrą praktyką – jest występowanie partycypacji bezpośredniej pracowników. Mimo że partycypacja ta wymagałaby dalszego rozwoju, dla korzyści organizacji i ich pracowników, jej stosowanie świadczy o docenianiu pracowników (ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia, znajomości spraw organizacji) oraz ich roli w procesie podejmowania decyzji, zarządzaniu tymi organizacjami.

## Bibliografia

Drucker P. (2010), *Zarządzanie XXI wieku - wyzwania*, Wydawnictwo New Media, Warszawa.

Gifford J., Neathey F., Loukas, G. (2005), *Employee Involvement. Information, Consultation and Discretion*, Institute for Employment Studies, Brighton.

Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Mietlewski Z., Spodarczyk E., Szelągowska-Rudzka K. (2013), *CSR w województwie warmińsko-mazurskim w świetle badań – analiza porównawcza CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce oraz w Bułgarii. Raport wstępny*, <http://www.partnerstwo.net/csr-w-województwie-warmińsko-mazurskim-wswiet-le-badan-analiza-porównawcza-csr-w-branży-elektromaszynowej-w-województwie-warmińsko-mazurskim-w-polsce-oraz-w-bulgarii-raport-wstep/> [dostęp: 30 listopada 2015].

Mietlewski Z., Tchórz B., Różankowski Ł. (2013), *Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej*, Warszawa.

Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.

Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Rudolf S., Skorupińska K. (2012), *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Smith N.C., Lenssen G. (2009), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Spodarczyk E., Kaszuba A. (2013), *Spółeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych krajach Regionu Morza Bałtyckiego, Spoločenska zodpovednost v podnikani. Medzinarodne socialne vedecke studie, Katolícka univerzita v Ruzomberku, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Akademia Morska w Gdyni, Miasto i Gmina Sztum, Presov*.

Spodarczyk E. (2010), *Rola konsumenta w kształtowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności, Spolocenska zodpovednost organizacii*. Zbornik prispevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie, Katolícka univerzita v Ruzomberku – Teologická fakulta v Koszicach, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego – Wydział Zamiejscowy w Elblągu, Kosice.

Szelągowska-Rudzka K. (2010), Pracownicy jako interesariusze *społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw - wyniki badań pilotażowych*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 72-73.

Szelągowska-Rudzka K. (2011), *Pracownicy jako obszar społecznej odpowiedzialności organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 78.

Szelągowska-Rudzka, K. (2013), *Styl kierowania przełożonych, jako czynnik bezpośredniej partycypacji pracowników branży IT* [w:] H. Czubasiewicz, Z. Mokwa, P. Walentyłowicz (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk

Szelągowska-Rudzka K. (2014), *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako przykład innowacji organizacyjnej* [w:] A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, Instytut Transportu i Handlu Morskiego, InfoGlobMar, Gdańsk.

Szelągowska-Rudzka K. (2015), *Management style as determinant of employees direct participation in ICT industry – case study*, Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance, Military Academy, Lisbon, Portugal, 12-13 November 2015, Edited by Jose Carlos Dias Rouso, Academic Conferences and Publishing International Limited Reading, UK.

Żurek J. (2014), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji i jej miejsce w strategii przedsiębiorstwa* [w:] A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym*, Instytut Transportu i Handlu Morskiego, InfoGlobMar, Gdańsk.



---

**Anna Szychowska** | [anna.szychowska@poczta.onet.pl](mailto:anna.szychowska@poczta.onet.pl)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Jak Unia Europejska zmieniła życie Polaków – ranking regionów

### How the European Union has Changed the Poles` Live – the Ranking of Regions

**Abstract:** The article presents the general ranking of Polish regions based on their projects carried out in the EU. Data for the study come from the Ministry of Regional Development Report published in 2010. As a research tool used standard method of development, objects in the study became all the provinces and factors, standardized empirical data derived from the report. The results of the analysis are the rankings of regions due to various fields of development.

**Key words:** projects, Europe, Polish regions, analysis, development

## Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie rankingu polskich województw na podstawie danych liczbowych z raportu o wpływie funduszy unijnych na poszczególne gałęzie gospodarki. Narzędziem służącym do uszeregowania obiektów będzie Metoda Wzorca Rozwoju. Obiektami będą wszystkie województwa, w których realizowane były projekty, a zmiennymi wartości ilościowe tych projektów. Metoda ta umożliwi uporządkowanie obiektów ze względu na niejednorodne zmienne. Problemem badawczym będzie pozycja województw o niższym stopniu rozwoju gospodarczego wśród wszystkich województw w odniesieniu do zainwestowanego w nie kapitału.

## Istota porządkowania liniowego. Metoda wzorca rozwoju

Celem metod porządkowania liniowego jest uszeregowanie obiektów w kolejności od najlepszego do najgorszego, a kryterium uporządkowania jest poziom zjawiska złożonego. Specyfika metod porządkowania liniowego zbioru obiektów wśród metod wielokryterialnej analizy porównawczej polega na tym, że konieczne jest określenie charakteru wszystkich zmiennych opisujących badane zjawisko złożone. W metodzie wzorca rozwoju przyjmuje się, że wartości zmiennych są znormalizowane i mają charakter stymulant lub destymulant. W pierwszym etapie badań nominanty należy sprowadzić do postaci stymulanty lub destymulanty. W kolejnym etapie wyznacza się abstrakcyjny obiekt, tzw. wzorzec rozwoju o najlepszych wartościach dla każdej zmiennej oraz tzw. antywzorzec o najgorszych wartościach każdej zmiennej. Następnie bada się podobieństwo obiektów do abstrakcyjnego najlepszego obiektu przez obliczenie odległości (np. euklidesowej) każdego obiektu od wzorca rozwoju. Odległość euklidesowa zmiennych od wzorca:

$$dx = \sqrt{\sum (x - x')^2}$$

x- wartość i-tego obiektu, x' - średnia wartość wszystkich k obiektów

Im bardziej podobny do wzorca jest obiekt, tym wyższy poziom zjawiska złożonego dla tego obiektu. Następnym etapem jest wyznaczenie dla każdego obiektu tzw. miary rozwoju według wzoru:

$$m = 1 - \frac{dx}{d0}$$

gdzie: dx – miara rozwoju dla i-tego obiektu,

d0 – odległość między wzorcem rozwoju i antywzorcem.

Miara rozwoju jest tak skonstruowana, aby spełniała następujące własności:

- 1) im wyższy poziom zjawiska złożonego, tym wyższa wartość miary rozwoju;
- 2) wartości miary rozwoju są zawarte w przedziale [0,1], przy czym miara rozwoju
- 3) obliczona dla wzorca rozwoju równa się jeden dla antywzorca zero.

Istotną zaletą tej metody jest to, że dzięki niej można bezpośrednio oceniać kilka (lub więcej) jednostek statystycznych. Wprowadzone są bowiem takie same wzorce oraz czynniki normujące. Odległości liczy się zatem od tego samego punktu, a następnie sprowadza się je do jednakowej skali. Biorąc pod uwagę wyniki otrzymane

po wykonaniu obliczeń tą metodą, obiekty można podzielić na trzy klasy w badanej próbie. Aby tego dokonać, należy obliczyć: średnią arytmetyczną miary mi, odchylenie standardowe miary mi, wartość  $m_s$  (średnia arytmetyczna miary mi plus odchylenie standardowe miary mi) oraz wartość  $m_r$  (średnia arytmetyczna miary mi minus odchylenie standardowe miary mi).

## **Metoda wzorca rozwoju dla województw na podstawie zrealizowanych projektów unijnych. Obliczenia na bazie danych empirycznych**

W prezentowanym modelu jako obiekty przyjęto wszystkie województwa w Polsce, a zmiennymi były wybrane projekty unijne, realizowane w tych województwach w latach 2004- 2007. Zmienne zostały dobrane w taki sposób, aby nie były wzajemnie skorelowane oraz aby obejmowały różne obszary rozwoju, np.: zjawiska społeczne, emigrację, bezrobocie, stan środowiska naturalnego, stan dróg, innowacyjność w przedsiębiorstwach, zaawansowanie technologiczne, wzrost PKB. W tabeli numer 1 zaprezentowane są szczegółowe dane każdej zmiennej dla wszystkich województw. Poniżej znajduje się również wyjaśnienie oznaczeń wraz z zastosowaną jednostką pomiaru.

Tabela 1. Wartości wskaźników dla poszczególnych województw

województwo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dolnośląskie	4968	1909,29	61	128,8	90	93,3	44	177	1	-11	24,2	19,1	41
Kujawsk.-Pomo.	2389	1155,58	49	108,7	66	88,5	122	61	1	-9	20,7	13,2	20
Lubelskie	2155	992,89	40	125,5	75	95	29	134	1	-6	22,2	9,8	54
Lubuskie	1335	1323,36	49	110,3	48	88,1	38	72	1	-12	14,4	16,8	9
Łódzkie	3333	1300,81	53	126,3	63	90,2	41	111	1	-9	14,8	8,4	51
Małopolskie	2951	900,61	49	117,9	83	89,8	42	119	1	-6	22,2	14,6	92
Mazowieckie	9281	1791,24	90	140,8	131	94,4	44	159	1	-6	25,3	21,7	107
Opolskie	1037	997,3	48	117,9	45	89,9	41	84	-1	-9	22,9	9,4	14
Podkarpackie	1983	945	39	133,6	84	92,2	79	153	-1	-5	23,5	14,8	36
Podlaskie	1999	1003,21	42	125,1	67	86,3	59	76	-1	-4	23,7	9,1	20
Pomorskie	3024	1450,18	54	113,7	28	93,1	55	77	-1	-9	25,1	17,3	51
Śląskie	7237	1551,1	62	122,5	75	91,8	73	185	-1	-8	22,4	16,1	38
Świętokrzyskie	1188	929,7	46	129,5	78	84,9	69	76	1	-7	20,2	13,8	12
Warmiń-mazur.	2006	1045,34	42	124,4	108	93,6	77	108	-1	-10	18,1	11,1	29
Wielkopolskie	4400	1300,13	60	97,5	91	90,9	42	74	1	-8	18,5	12,6	52
Zachodniopom.	3233	1909,29	52	110,5	45	90,4	37	145	1	-12	17,1	8,2	24
średnia	3282,44	1281,56	52	120,8	73,56	90,78	55,75	113,1	0,25	-8,187	20,96	13,50	40,62
odchylenie standard.	2253,12	350,89	12	10,84	25,63	2,86	23,57	41,07	1,00	2,40	3,47	4,04	27,55

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010*].

Wyjaśnienie oznaczeń:

wartość dofinansowania	[w mln PLN]
wartość dofinansowania per capita	[w PLN]
wzrost PKB per capita	[w %]
wzrost osób pracujących	[z 2003r. do 2010r.]
projekty dla ochrony środowiska	[ilość]
stan dróg	[% dróg o ulepszonej nawierzchni w 2009r.]
projekty transportowe	[ilość]
projekty na usługi społeczne, turystyczne	[ilość]
liczba osób emigrujących z województwa	[spadek w punktach procentowych]
stopa bezrobocia	[zmiana z 2006r. do 2008r.]
przedsiębiorstwa innowacyjne w przemyśle	[zmiana z 2006 do 2008r]
przedsiębiorstwa innowacyjne w usługach	[ilość]
udział nakładów na B+R w PKB	[w %]
technologie informacyjne w przedsiębiorstwach	[w pełni elektroniczna obsługa procedur]
projekty w ramach konkurencyjnej gospodarki	[udziały województw]

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 przeprowadzono procedurę obliczania wzorca rozwoju. Dane zostały zestandaryzowane oraz przedstawione w postaci stymulant lub destymulant. Stymulanta to taka wartość, której wzrost wpływa pozytywnie na badany obiekt, np. wartość dofinansowania per capita, natomiast destymulanta to taka wartość, której wzrost wpływa negatywnie na badany obiekt np. wzrost bezrobocia. Następnie obliczono miarę odległości i wzorzec rozwoju według wcześniej omawianych wzorów „dx” oraz „m”. Wszystkie nazwy stymulant odpowiadają powyższym oznaczeniom numerycznym; np. Stymulanta [1] to wartość dofinansowań [w mln PLN] itd. W tabeli numer 2 zestawiono odpowiednio wartość sumarycznego dofinansowania z wartością dofinansowania per capita, aby pokazać jak duży udział funduszy przypadał na każdego mieszkańca województw. Stymulanta [3] oraz Stymulanta [4] to wartość dofinansowania per capita zestawione ze wzrostem zatrudnienia. Ten wzorzec rozwoju pokazał, w którym województwie dofinansowania najlepiej poprawiły sytuację na rynku pracy. W tabeli numer 3 zestawiono projekty dla ochrony środowiska, stan dróg oraz projekty transportowe. Warto zauważyć, że te dane mają odmienny wpływ na środowisko, dlatego wzorzec rozwoju pokazał, w którym województwie, mimo istnienia projektów transportowych oraz poprawy stanu dróg, zadbano również o stan środowiska naturalnego.

Tabela 2. Wzorzec rozwoju (1) dla wartości dofinansowania i per capita oraz wzorzec rozwoju dla wzrostu PKP per capita oraz wzrostu zatrudnienia

województwo	Stymulanta [1]	Stymulanta [2]	Miara odległości	Wzorzec rozwoju(1)	Stymulanta [3]	Stymulanta [4]	Miara odległości	Wzorzec rozwoju(2)
Dolnośląskie	0,74810	1,78893	1,91423	<b>0,58861</b>	0,70894	0,73675	2,59729	<b>0,54805</b>
Kujawsko-pomorskie	-0,39653	-0,35904	3,73770	<b>0,19672</b>	-0,26332	-1,11723	4,44990	<b>0,22567</b>
Lubelskie	-0,50039	-0,82268	4,10163	<b>0,11851</b>	-0,99252	0,43237	4,28987	<b>0,25352</b>
Lubuskie	-0,86433	0,11911	3,90200	<b>0,16141</b>	-0,26332	-0,96965	4,35310	<b>0,24252</b>
Łódzkie	0,02244	0,05485	3,15849	<b>0,32120</b>	0,06077	0,50616	3,28263	<b>0,42879</b>
Małopolskie	-0,14710	-1,08567	4,01948	<b>0,13616</b>	-0,26332	-0,26864	3,93657	<b>0,31500</b>
Mazowieckie	2,66233	1,45251	0,33643	<b>0,92770</b>	3,05858	1,84361	0,00000	<b>1,00000</b>
Opolskie	-0,99659	-0,81012	4,48807	<b>0,03546</b>	-0,34434	-0,26864	4,00518	<b>0,30306</b>
Podkarpackie	-0,57673	-0,95916	4,24777	<b>0,08710</b>	-1,07354	1,17949	4,18515	<b>0,27174</b>
Podlaskie	-0,56963	-0,79327	4,13683	<b>0,11095</b>	-0,83047	0,39547	4,14992	<b>0,27787</b>
Pomorskie	-0,11470	0,48053	3,06982	<b>0,34026</b>	0,14179	-0,65604	3,84134	<b>0,33157</b>
Śląskie	1,75515	0,76814	1,36565	<b>0,70651</b>	0,78996	0,15565	2,82768	<b>0,50795</b>
Świętokrzyskie	-0,92957	-1,00277	4,54921	<b>0,02232</b>	-0,50639	0,80132	3,71421	<b>0,35369</b>
Warmińsko-mazurskie	-0,56652	-0,67321	4,06049	<b>0,12735</b>	-0,83047	0,33090	4,17289	<b>0,27388</b>
Wielkopolskie	0,49601	0,05291	2,77610	<b>0,40338</b>	0,62792	-2,15030	4,67540	<b>0,18643</b>
Zachodniopom.	-0,02194	1,78893	2,68427	<b>0,42312</b>	-0,02026	-0,95120	4,15815	<b>0,27644</b>
wzorzec	2,66233	1,78893	0,00000		3,058577	1,84361	0,00000	
antywzorzec	-0,99659	-1,08567	4,65307		-1,07354	-2,15030	5,74680	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010].

Kolejny wzorzec rozwoju [4] prezentuje efekty projektów społecznych, stopy bezrobocia oraz liczby osób emigrujących z danego województwa. W tym przypadku większa liczba projektów społecznych w danym województwie powinna oznaczać spadek bezrobocia oraz emigracji. Wzorzec rozwoju pokazał, w których województwach ta zależność była najwyższa.

Tabela 3. Wzorzec rozwoju (3) dla projektów z zakresu transportu i ochrony środowiska oraz wzorzec rozwoju(4) dla projektów społecznych oraz stopy bezrobocia

województwo	Stymulant [5]	Stymulanta [6]	Stymulant [7]	Miara odległości	Wzorzec rozwoju(3)	Stymulan [8]	Destymulacja [9]	Destymulacja [10]	Miara odległości	Wzorzec rozwoju(4)
Dolnośląskie	0,64132	0,88209	-0,49840	3,72263	<b>0,43981</b>	1,55359	0,75000	-1,17162	2,05219	<b>0,58301</b>
Kujawo-Pomorskie	-0,29506	-0,79476	2,81013	3,40406	<b>0,48775</b>	-1,27056	0,75000	-0,33847	3,83089	<b>0,22159</b>
Lubelskie	0,05609	1,47597	-1,13466	4,50944	<b>0,32141</b>	0,50670	0,75000	0,91126	3,43351	<b>0,30233</b>
Lubuskie	-0,99734	-0,93449	-0,75290	5,38444	<b>0,18974</b>	-1,00276	0,75000	-1,58820	3,40127	<b>0,30888</b>
Łódzkie	-0,41210	-0,20087	-0,62565	4,65352	<b>0,29973</b>	-0,05326	0,75000	-0,33847	2,96777	<b>0,39697</b>
Małopolskie	0,36821	-0,34061	-0,58323	4,28044	<b>0,35587</b>	0,14151	0,75000	0,91126	3,58179	<b>0,27220</b>
Mazowieckie	2,24097	1,26637	-0,49840	3,31516	<b>0,50113</b>	1,11536	0,75000	0,91126	3,26312	<b>0,33695</b>
Opolskie	-1,11439	-0,30568	-0,62565	5,12224	<b>0,22919</b>	-0,71060	-1,25000	-0,33847	2,75832	<b>0,43953</b>
Podkarpackie	0,40723	0,49781	0,98620	2,76517	<b>0,58389</b>	0,96928	-1,25000	1,32784	3,01831	<b>0,38670</b>
Podlaskie	-0,25604	-1,56331	0,13786	4,75535	<b>0,28440</b>	-0,90537	-1,25000	1,74441	4,26011	<b>0,13437</b>
Pomorskie	-1,77766	0,81222	-0,03181	4,96655	<b>0,25262</b>	-0,88103	-1,25000	-0,33847	2,91127	<b>0,40845</b>
Śląskie	0,05609	0,35808	0,73169	3,21610	<b>0,51603</b>	1,74836	-1,25000	0,07811	1,66631	<b>0,66142</b>
Świętokrzyskie	0,17313	-2,05239	0,56203	4,66683	<b>0,29773</b>	-0,90537	0,75000	0,49468	3,92182	<b>0,20311</b>
Warmińsko-mazurskie	1,34361	0,98689	0,90136	2,16515	<b>0,67418</b>	-0,12630	-1,25000	-0,75504	2,05145	<b>0,58316</b>
Wielkopolskie	0,68034	0,04367	-0,58323	4,00025	<b>0,39803</b>	-0,95406	0,75000	0,07811	3,75229	<b>0,23756</b>
Zachodniopomorskie	-1,11439	-0,13100	-0,79532	5,18074	<b>0,22039</b>	0,77451	0,75000	-1,58820	2,22449	<b>0,54800</b>
Wzorzec	2,24097	1,47597	2,81013	0,00000		1,748357	-1,25000	-1,58820	0,00000	
<b>Wzorzec</b>	<b>-1,77766</b>	<b>-2,05239</b>	<b>-1,13466</b>	<b>6,64531</b>		<b>-1,2705642</b>	<b>0,75000</b>	<b>1,74441</b>	<b>4,92140</b>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010*].



Ostatnie zestawienie dotyczyło innowacyjności przedsiębiorstw. W analizie uwzględniono projekty, takie jak: liczba przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle oraz w usługach, udział nakładów na badania i rozwój w wartości produktu krajowego brutto, dostępność technologii informacyjnych w przedsiębiorstwach oraz projekty w ramach konkurencyjnej gospodarki. Takie zestawienie pozwoliło wyodrębnić przedsiębiorstwa, które najlepiej rozwijają się pod względem ekonomicznym i gospodarczym. Warto wspomnieć, że najlepsze województwa w tej kategorii stają się wizytówką kraju na arenie międzynarodowej oraz mogą stać się przedmiotem zagranicznych inwestycji.

Tabela 4. Wzorzec rozwoju dla wzrostu przedsiębiorstw innowacyjnych, nakładów na B+R oraz IT

województwo	Stymulanta [11]	Stymulanta [12]	Stymulanta [13]	Stymulanta [14]	Stymulanta [15]	Miara odległości	Wzorzec rozwoju(5)
Dolnośląskie	0,93613	1,38762	0,01361	1,32378	1,31249	2,85243	<b>0,62930</b>
Kujawsk-Pomo.	-0,07395	-0,07434	-0,74855	-0,89795	-0,53693	5,61097	<b>0,27081</b>
Lubelskie	0,35894	-0,91682	0,48542	0,67207	-0,20880	4,68956	<b>0,39055</b>
Lubuskie	-1,89210	0,81771	-1,14778	-0,30549	-0,95454	6,31808	0,17892
Łódzkie	-1,77667	-1,26373	0,37654	-0,77946	0,14915	5,91832	<b>0,23087</b>
Małopolskie	0,35894	0,27257	1,86457	0,19810	0,20880	3,40424	<b>0,55759</b>
Mazowieckie	1,25359	2,03188	2,40897	0,90906	2,68463	0,41472	<b>0,94610</b>
Opolskie	0,56096	-1,01594	-0,96631	0,22773	-0,83522	5,89509	<b>0,23389</b>
Podkarpackie	0,73411	0,32213	-0,16786	1,26454	-0,29829	4,32834	0,43750
Podlaskie	0,79183	-1,09028	-0,74855	-2,14212	-0,83522	6,65829	<b>0,13470</b>
Pomorskie	1,19587	0,94160	0,37654	0,07961	-0,08949	3,81661	<b>0,50400</b>
Śląskie	0,41666	0,64425	-0,09527	-1,66815	1,07385	4,52144	<b>0,41240</b>
Świętokrzyskie	-0,21825	0,07434	-1,03890	-0,45360	-0,98437	5,87424	<b>0,23660</b>
Warmiń-mazur.	-0,82430	-0,59470	-0,42191	0,64245	-0,29829	5,34719	0,30509
Wielkopolskie	-0,70886	-0,22301	0,41284	0,87944	0,50710	4,22604	<b>0,45079</b>
Zachodniopom.	-1,11290	-1,31329	-0,60338	0,04999	-0,89488	6,34823	<b>0,17500</b>
<b>wzorzec</b>	<b>1,25359</b>	<b>2,03188</b>	2,40897	1,32378	2,68463	0,00000	
<b>antywzorzec</b>	<b>-1,89210</b>	<b>-1,31329</b>	-1,14778	-2,14212	-0,98437	7,69480	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010].

## Wnioski na podstawie wzorca rozwoju

Po dokonaniu obliczeń otrzymano 5 różnych wzorców rozwoju, dla każdej badanej dziedziny. Na tej podstawie obiekty można podzielić na 3 klasy w zależności od wielkości miary  $m$ . Należy obliczyć: średnią arytmetyczną miary  $m$ , odchylenie standardowe miary  $m$ , wartość  $m_s$  (średnia arytmetyczna miary  $m$  plus odchylenie standardowe miary  $m$ ) oraz wartość  $m_r$  (średnia arytmetyczna miary  $m$  minus odchylenie standardowe miary  $m$ ). Klasy wydziela się na podstawie zależności:

- obiekty osiągające najlepsze rezultaty to obiekty, dla których zachodzi relacja:

$$m \geq m_s$$

- do klasy obiektów osiągających średnie rezultaty w danej grupie zalicza się obiekty, dla których zachodzi relacja:

$$m_s \leq m \leq m_r$$

- do klasy obiektów osiągających niskie rezultaty w danej grupie zalicza się obiekty, dla których spełniona jest relacja:

$$m \leq m_r$$

Zaletą przedstawionej metody jest możliwość przeprowadzenia na jej podstawie kompleksowej oceny województw w porównaniu z innymi oraz ustanowienia rankingów.

Poniżej zaprezentowano rankingi województw ze względu na:

- 1) Ranking (1) ze względu na największą wartość dofinansowania per capita,
- 2) Ranking (2) ze względu na wzrost zatrudnienia,
- 3) Ranking (3) ze względu na ilość projektów w ramach ochrony środowiska,
- 4) Ranking (4) ze względu na ilość projektów społecznych,
- 5) Ranking (5) ze względu na ilość przedsiębiorstw innowacyjnych.

W ramach każdego rankingu wyodrębniono trzy klasy na podstawie miary  $m$ . W pierwszym rankingu w pierwszej klasie znalazły się województwa: mazowieckie, śląskie i dolnośląskie, co oznacza, że otrzymały one największą sumaryczną ilość dofinansowania per capita; zarazem pokazuje to, że władze województw znają potrzeby mieszkańców oraz potrafią korzystać z funduszy na rozwój regionu. W drugim rankingu ze względu na wzrost zatrudnienia bezkonkurencyjnie wygrało województwo mazowieckie, które wykazało 100% zgodności ze wzorcem. Natomiast ze względu na projekty ochrony środowiska w pierwszej klasie znalazły się województwa: warmińsko-mazurskie oraz podkarpackie. Można zatem stwierdzić, że województwa

słabsze gospodarczo lepiej radzą sobie w wykorzystywaniu środków na projekty niezwiązane bezpośrednio z gospodarką.

**Tabela 5. Ranking (1) województw wg największej wartości dofinansowania, ranking (2) według wzrostu zatrudnienia oraz ranking (3) województw wg projektów dla ochrony środowiska**

Województwa	Ranking(1)	Województwa	Ranking(2)	Województwa	Ranking(3)
Mazowieckie	0,92770	Mazowieckie	1,00000	Warmińsko-mazurskie	0,67418
Śląskie	0,70651	Dolnośląskie	0,54805	Podkarpackie	0,58389
Dolnośląskie	0,58861	Śląskie	0,50795	Śląskie	0,51603
Zachodniopomorskie	0,42312	Łódzkie	0,42879	Mazowieckie	0,50113
Wielkopolskie	0,40338	Świętokrzyskie	0,35369	Kujawsko-Pomorskie	0,48775
Pomorskie	0,34026	Pomorskie	0,33157	Dolnośląskie	0,43981
Łódzkie	0,32120	Małopolskie	0,31500	Wielkopolskie	0,39803
Kujawsko-Pomorskie	0,19672	Opolskie	0,30306	Małopolskie	0,35587
Lubuskie	0,16141	Podlaskie	0,27787	Lubelskie	0,32141
Małopolskie	0,13616	Zachodniopomorskie	0,27644	Łódzkie	0,29973
Warmińsko-mazurskie	0,12735	Warmińsko-mazurskie	0,27388	Świętokrzyskie	0,29773
Lubelskie	0,11851	Podkarpackie	0,27174	Podlaskie	0,28440
Podlaskie	0,11095	Lubelskie	0,25352	Pomorskie	0,25262
Podkarpackie	0,08710	Lubuskie	0,24252	Opolskie	0,22919
Opolskie	0,03546	Kujawsko-Pomorskie	0,22567	Zachodniopomorskie	0,22039
Świętokrzyskie	0,02232	Wielkopolskie	0,18643	Lubuskie	0,18974
średnia arytmetycz. odchyl. standard. ms	0,2942		0,3623		0,3782
mr	0,2605		0,1966		0,1423
	0,5546		0,5589		0,5206
	0,0337		0,1656		0,2359

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010), *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE, 2010*].

W pierwszej klasie projektów społecznych znalazły się województwa: podlaskie, opolskie, warmińsko-mazurskie oraz lubuskie. Są to województwa w których wskaźnik bezrobocia i migracji jest zazwyczaj najwyższy. Uplasowanie się w pierwszej klasie w tej kategorii oznacza, iż fundusze unijne znacznie wpłynęły na poprawę rynku pracy oraz usług typowo społecznych. Co ciekawe, w ostatnim rankingu ukazującym wzrost w obszarze innowacyjnych przedsiębiorstw w pierwszej klasie znalazły się województwa wielkopolskie oraz warmińsko-mazurskie. To w tych województwach projekty unijne w największym stopniu wpłynęły na zwiększenie innowacyjności w porównaniu z okresem przed wprowadzeniem projektów.

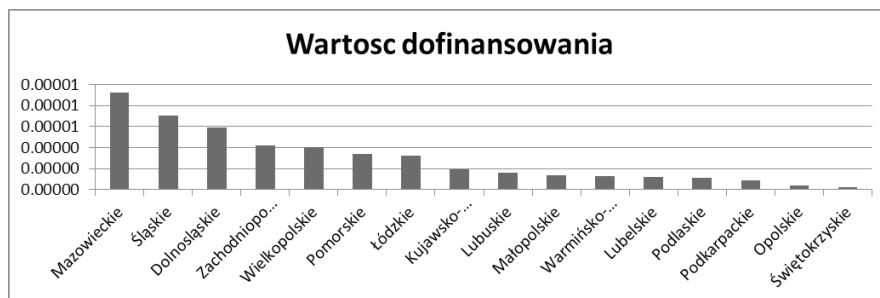
Tabela 6. Ranking (4) według ilości projektów społecznych oraz ranking(5) województw według projektów dla wzrostu innowacyjności oraz technologii informacyjnych

Województwa	Ranking (4)	Województwa	Ranking(5)
Podlaskie	0,66142	Wielkopolskie	0,94610
Opolskie	0,58316	Warmińsko-mazurskie	0,62930
Warmińsko-mazurskie	0,58301	Dolnośląskie	0,55759
Lubuskie	0,54800	Świętokrzyskie	0,50400
Małopolskie	0,43953	Zachodniopomorskie	0,45079
Świętokrzyskie	0,40845	Lubelskie	0,43750
Kujawsko-Pomorskie	0,39697	Podlaskie	0,41240
Lubelskie	0,38670	Śląskie	0,39055
Wielkopolskie	0,33695	Opolskie	0,30509
Mazowieckie	0,30888	Podkarpackie	0,27081
Śląskie	0,30233	Pomorskie	0,23660
Dolnośląskie	0,27220	Małopolskie	0,23389
Zachodniopomorskie	0,23756	Kujawsko-pomorskie	0,23087
Podkarpackie	0,22159	Mazowieckie	0,17892
Pomorskie	0,20311	Lubuskie	0,17500
Łódzkie	0,13437	Łódzkie	0,13470
średnia arytmetycz.	0,3765		0,3809
odchyl. standard.	0,1540		0,2103
ms	0,5306		0,5912
mr	0,2225		0,1706

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010*].

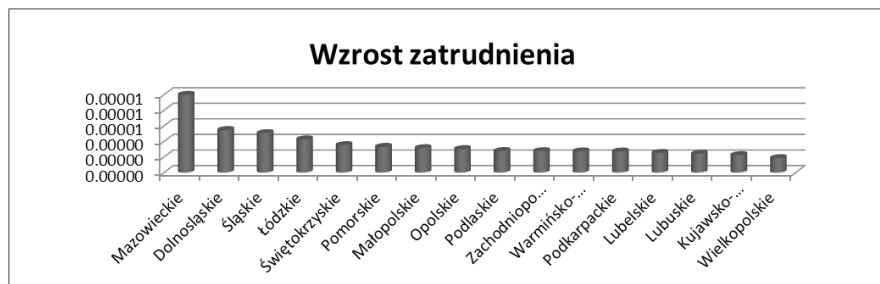
Dla zilustrowania rankingów utworzono wykresy od 1 do 5, na których można zaobserwować najlepsze oraz najgorsze województwa w badanych dziedzinach.

Wykres 1. Wartość dofinansowania per capita w rankingu (1)



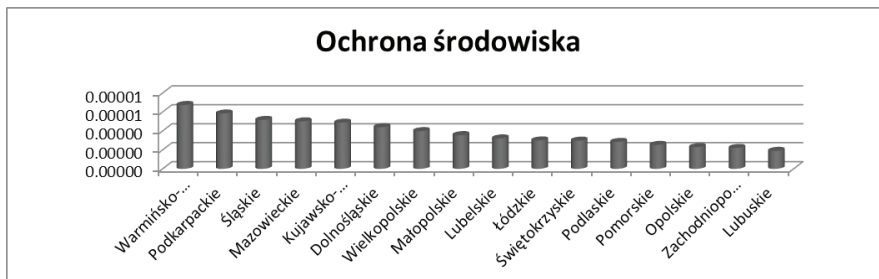
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010*].

Wykres 2. Wartość zatrudnienia w województwach wg rankingu (2)



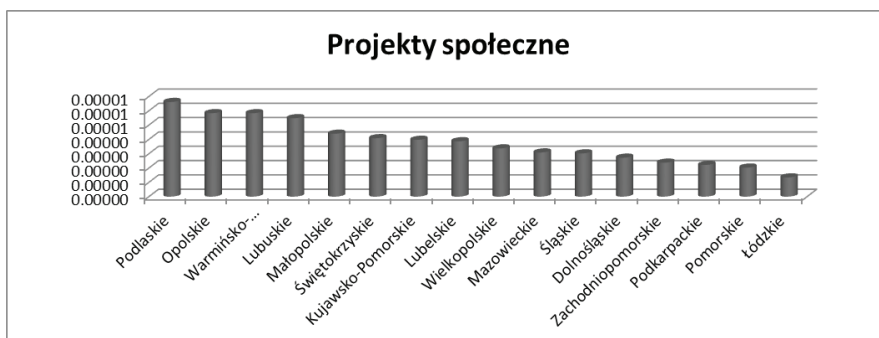
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010*].

Wykres 3. Projekty w ramach ochrony środowiska w rankingu (3)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE 2010*].

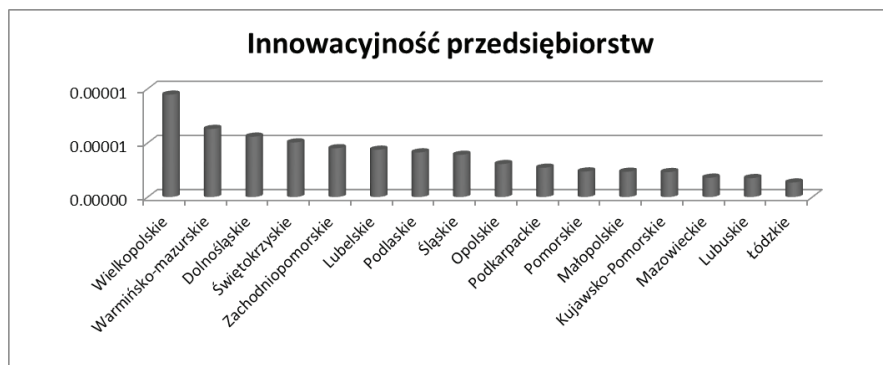
Wykres 4. Ilość projektów społecznych wg rankingu (4)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy...*].



Wykres 5. Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw wg rankingu (5)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2010, *Wpływ funduszy...*].

## Zakończenie

Unia Europejska od kilkunastu lat staje się interesującym tematem rozważań polskich naukowców, polityków i statystyków. Efekty wsparcia unijnego odczuwalne są w Polsce, odkąd zrealizowana została pierwsza perspektywa 2004-2007. Na podstawie danych statystycznych grono naukowców oraz statystyków przygotowało raport zatytułowany: *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE z 2010 roku*. Na podstawie danych empirycznych zawartych w raporcie powstał ranking regionów, które w największym stopniu skorzystały z unijnych dotacji. W pracy zaprezentowano metodę analizy danych zwaną Miarą Rozwoju, pozwalającą na dokonanie porównania różnorodnych danych oraz uporządkowanie podmiotów biorących udział w porównaniu. Przedmiotem badań stały się wskaźniki, takie jak: wartość sumarycznego dofinansowania dla poszczególnych województw, wskaźnik bezrobocia, stan dróg i środowiska naturalnego czy wskaźnik migracji. Na podstawie wyników obliczeniowych Miary Rozwoju powstały rankingi województw, które najwięcej i najmniej skorzystały z projektów przeznaczonych dla Polski.

## Bibliografia

### Literatura naukowa:

Bartosiewicz S. (1999), *Metody analizy rozkładu wielu zmiennych* [w:] K. Jajuga (red.), *Ekonometria. Metody i analiza problemów ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Kowalewski G. (2003), *Metody porządkowania liniowego* [w:] J. Dziechciarz (red.), *Ekonometria, metody, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Siedlecka U. (1999), *Metody porządkowania liniowego* [w:] W. Ostasiewicz (red.), *Statystyczne metody analizy danych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

### Publikacje rządowe:

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2010), *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE*, Raport. [www.mir.gov.pl/media/3213/Wplyw\\_Funduszy\\_Europejskich\\_na\\_gospodarke\\_polskich\\_regionow\\_i\\_konwergencje\\_z\\_krajami\\_UE\\_Raport\\_2010.pdf](http://www.mir.gov.pl/media/3213/Wplyw_Funduszy_Europejskich_na_gospodarke_polskich_regionow_i_konwergencje_z_krajami_UE_Raport_2010.pdf) [dostęp: 19 września 2015].

### Źródła internetowe:

Paliszkiewicz J. O. (2010), *Wykorzystanie metody wzorca rozwoju do klasyfikowania przedsiębiorstw pod względem poziomu zarządzania wiedzą*, [online] [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/)

artyk\_pdf\_2010/120\_Paliszkiewicz\_O\_J.pdf [dostęp: 19 września 2015].

### Źródła zagraniczne w tematyce artykułu:

Dustman C., Frattini T. I Rosso A., *Effect of Emigration from Poland on Polish Wages*, [http://www.cream-migration.org/publ\\_uploads/CDP\\_29\\_12.pdf](http://www.cream-migration.org/publ_uploads/CDP_29_12.pdf) [dostęp: 13.06.2016].

Cordel K (2013), *Poland and the European Union. Europe and the Nation State*, London and New York, [online] [https://books.google.de/books?id=5ZWBAGAAQBAJ&pg=PA194&dq=What+polish+says+about+european+union&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKewj-6\\_fnoKfNAhXIDSwKHV-nAZgQ6AEILjAC#v=onepage&q=What%20polish%20says%20about%20european%20union&f=false](https://books.google.de/books?id=5ZWBAGAAQBAJ&pg=PA194&dq=What+polish+says+about+european+union&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKewj-6_fnoKfNAhXIDSwKHV-nAZgQ6AEILjAC#v=onepage&q=What%20polish%20says%20about%20european%20union&f=false) [dostęp: 14.06.2016].

European Commission, Regional Policy, *European Cohesion Policy 2007-2013 in Poland: Priorities and Impact of Cohesion Policy in the Member States*, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/factsheets/2009/european-cohesion-policy-2007-2013-in-poland-priorities-and-impact-of-cohesion-policy-in-the-member-states](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/factsheets/2009/european-cohesion-policy-2007-2013-in-poland-priorities-and-impact-of-cohesion-policy-in-the-member-states) [dostęp: 14.06.2016].

European Union, *EU Funding*, <http://europa.eu/about-eu/funding-grants/> [dostęp: 13.06.2016].

Myant M., Cox T., *Reinventing Poland. Economic and political transformation and evolving national identity*, publishing Routledge Taylor & Francis Group.

Natali D., *Social developments in the European Union 2013*, <https://books.google.de/books?id=dYwmCwAAQBAJ&pg=PA111&lpg=PA111&dq=European+union+2013&source=bl&ots=JKdD-sGNSXM&sig=4VoRVixx5uiWauEY8zzNo7boe18&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKewiOxciIn6fNAhUDWCwKHbY2CDgQ6AEIajAN#v=onepage&q=European%20union%202013&f=false> [dostęp: 14.06.2016].

European Commission, Regional Policy. *Info Regio, European Structural and Investment Funds*, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/) [dostęp: 13.06.2016].

The Wall Street Journal, *Poland Poses Latest Challenge to European Union*, <http://www.wsj.com/articles/poland-poses-latest-challenge-to-european-union-1464293761> [dostęp: 13.06.2016].

The Wall Street Journal, *Poland's New Government Takes Tougher Tack With European Union*, <http://www.wsj.com/articles/polands-new-government-takes-tougher-tack-with-european-union-1451260846> [dostęp: 13.06.2016].

White A. (2011), *Post-communist Poland: social change and migration*, <https://books.google.ca/books?id=dmVNKMwrLcQC&lpg=PP1&pg=PA27#v=onepage&q=%22Social%20and%20economic%20change%20since%201989%22&f=false> [dostęp: 14.06.2016].

