

# **STUDIA I PRACE WYDZIAŁU EKONOMICZNEGO**

---

**nr 1/2019**

Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża

Gorzów Wielkopolski 2019

## **Redakcja**

prof. dr hab. Włodzimierz Januszkiewicz (redaktor naczelny), dr Anna Majzel (sekretarz redakcji),  
dr Agnieszka Wala (z-ca sekretarza redakcji)

## **Rada Naukowa**

### **Członkowie**

prof. dr hab. Włodzimierz Januszkiewicz – przewodniczący  
Rady Naukowej, Akademia im. Jakuba z Paradyża  
w Gorzowie Wielkopolskim

prof. dr hab. Janusz Soboń – zastępca przewodniczącego  
Rady Naukowej, Akademia im. Jakuba z Paradyża  
w Gorzowie Wielkopolskim

prof. dr hab. Marek Ciesielski, Uniwersytet Ekonomiczny  
w Poznaniu

prof. Roberto Cipriani, Università degli Studi Roma Tre,  
Rzym (Włochy)

prof. Antonio Coccozza, Università degli Studi Roma Tre,  
Rzym (Włochy)

dr hab. Krzysztof Czyrka, Akademia im. Jakuba z Paradyża  
w Gorzowie Wielkopolskim

prof. dr hab. Ignacy Dziedziczk, Akademia im. Jakuba  
z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

prof. dr hab. Zenon Głodek, Akademia im. Jakuba z Paradyża  
w Gorzowie Wielkopolskim

prof. Krasnyukova Natalia Lwowna, Moskiewski Państwowy  
Instytut Stosunków Międzynarodowych

prof. dr hab. Jolanta Mazur, Szkoła Główna Handlowa,  
Warszawa

dr hab. Paweł Prüfer, prof. nadzw. AJP, Akademia  
im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

dr hab. Joanna Rogozińska-Mitrut, prof. nadzw. AJP,  
Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

dr hab. Piotr Wachowiak, prof. nadzw. SGH, Szkoła Główna  
Handlowa, Warszawa

prof. Savina Margarita Vitalievna, Rosyjski Państwowy  
Uniwersytet Społeczny, Moskwa

## **Lista recenzentów**

prof. dr hab. Elżbieta Załoga (Uniwersytet Szczeciński),

prof. dr hab. Jacek Miroński (Szkoła Główna Handlowa)

dr hab. Paweł Prüfer (Akademia im. Jakuba z Paradyża  
w Gorzowie Wielkopolskim),

dr hab. Andżelika Kuźnar (Szkoła Główna Handlowa)

prof. UE dr hab. inż. Małgorzata Nycz-Lukaszewska  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

dr hab. Alicja Ryszkiewicz (Szkoła Główna Handlowa)

dr hab. Tomasz Wołowicz (Wyższa Szkoła Ekonomii  
i Innowacji w Lublinie),

dr hab. Paweł Lesiak (Szkoła Główna Handlowa)

dr hab. Ewa Frątczak (Szkoła Główna Handlowa)

dr hab. Piotr Szukalski (Uniwersytet Łódzki)

dr hab. inż. Piotr Kafel (Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie)

dr Joanna Leśniowska (Akademia Leona Koźmińskiego)

dr hab. Violetta Korporowicz (Szkoła Główna Handlowa)

dr Aleksandra Kolemba (WSB Toruń)

prof. dr hab. Aleksander Panasiuk (Uniwersytet Szczeciński)

dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk (Uniwersytet Opolski)

dr hab. Monika Klimowicz (Uniwersytet Wrocławski)

prof. dr hab. Marek Ciesielski (UE Poznań)

Korekta językowa: Małgorzata Wolniewicz

Skład: Agata Libelt

Projekt okładki: Jacek Lauda

© Copyright by Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim 2019

Redakcja informuje, że pierwotną wersją czasopisma jest wydanie papierowe.

**ISBN 978-83-65466-59-4**

**ISSN 2657-6821**

### **Adres redakcji:**

Czasopismo „Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego”

Akademia im. Jakuba z Paradyża

Wydział Ekonomiczny

ul. Chopina 52

66-400 Gorzów Wielkopolski

tel. 95 7216015

email: [wydawnictwowe@ajp.edu.pl](mailto:wydawnictwowe@ajp.edu.pl)

[www.wydawnictwowe.ajp.edu.pl](http://www.wydawnictwowe.ajp.edu.pl)

## SPIS TREŚCI

---

**Monika Bednarczyk, Agnieszka Szuszkiewicz-Idziaszek**

Nowoczesne technologie w zarządzaniu wiedzą .....7

**Marcin Cywiński**

Działalność innowacyjna w systemach logistycznych  
w oparciu o współpracę instytucjonalną.....17

**Ewa Chomać-Pierzecka**

TQM inspiracją dla innowacyjnego podejścia do obrotu kapitałem.....31

**Anna Dobrychłop**

Motywowanie pracowników – istotny element zarządzania  
organizacją .....47

**Michał Kuściński**

Sposoby tworzenia wartości dla klienta w logistyce produkcji  
i logistyce usług. Wybrane przykłady .....61

**Bernadeta Piszczysłowa**

Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w podmiotach  
leczniczych .....71

**Katarzyna Ziolo-Gwadera, Agnieszka Wala**

Srebrna gospodarka w kontekście starzenia się polskiego  
społeczeństwa .....91



## **Wydział Ekonomiczny**

### **Oferta kształcenia:**

#### **w ramach studiów I stopnia**

##### ***kierunek ekonomia, studia pierwszego stopnia, profil praktyczny***

- ekonomia międzynarodowa
- gospodarka regionalna i lokalna
- przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce

##### ***kierunek finanse i rachunkowość, profil praktyczny***

- rachunkowość i podatki
- bankowość

##### ***kierunek logistyka, studia pierwszego stopnia, profil praktyczny***

- transport i spedycja
- logistyka handlu i dystrybucji
- zarządzanie procesami logistycznymi

##### ***kierunek zarządzanie, profil ogólnoakademicki***

- zarządzanie przedsiębiorstwem
- zarządzanie zasobami ludzkimi
- zarządzanie jakością
- handel i marketing

#### **w ramach studiów II stopnia**

##### ***kierunek zarządzanie, profil ogólnoakademickim***

- doradztwo personalne i coaching w biznesie
- rachunkowość i zarządzanie finansami
- zarządzanie przedsiębiorstwem
- manager logistyki

##### ***kierunek finanse i rachunkowość, profil praktyczny***

- bankowość i usługi finansowe
- finanse przedsiębiorstwa
- rachunkowość i sprawozdawczość finansowa



**Monika Bednarczyk**

**Agnieszka Szuszkiewicz-Idziaszek**

---

Akademia im. Jakuba z Paradyża

w Gorzowie Wielkopolskim

## **Nowoczesne technologie w zarządzaniu wiedzą**

### **Streszczenie**

Nowoczesne technologie mają bardzo duży wpływ na funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. W obecnych czasach trudno jest znaleźć firmę, która nie wykorzystywałaby Internetu, Intranetu, poczty elektronicznej czy innych narzędzi, aby skutecznie zarządzać zasobem wiedzy.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzi zarządzania wiedzą, opartych na nowych technologiach, które wpływają na tworzenie, udostępnianie, przechowywanie, przetwarzanie oraz dzielenie się wiedzą i informacją w organizacji. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych w obszarze stosowanych technologii w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych w województwie lubuskim.

**Słowa kluczowe:** nowe technologie, wiedza, zarządzanie wiedzą

**Kody JEL:** O15, O32

### **Wstęp**

Zmieniające się otoczenie oraz rosnące wymagania klientów wymuszają na współczesnych przedsiębiorstwach wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, dzięki którym mogą one stać się bardziej konkurencyjne na rynku. Do takich rozwiązań możemy zaliczyć nowoczesne technologie informatyczne, które są jednym z istotnych elementów systemu zarządzania wiedzą. Umożliwiają one przetwarzanie, uporządkowanie czy transfer wiedzy i informacji. Wpływają na lepszą organizację pracy i na efektywność zużycia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 104].

Głównym celem artykułu jest dokonanie przeglądu narzędzi zarządzania wiedzą, opartych na nowych technologiach, wspierających szybsze przekazywanie, udostępnianie, tworzenie oraz dzielenie się wiedzą i informacją w organizacji.

A następnie przedstawienie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach produkcyjnych w województwie lubuskim, w obszarze stosowanych technologii. Zastosowanymi metodami badawczymi były ankieta oraz studia literaturowe.

## **Nowoczesne technologie wspierające zarządzanie wiedzą**

Nowoczesne technologie są jednym z istotnych elementów systemu zarządzania wiedzą, które pomagają w szybszym dostępie, przepływie i gromadzeniu wiedzy [Soniewicki, 2017, s. 71]. Do nowoczesnych narzędzi zarządzania wiedzą możemy zaliczyć:

- Intranet,
- pocztę elektroniczną,
- Ekstranet,
- systemy z bazą wiedzy,
- hurtownie danych,
- system wspomagania pracy grupowej,
- system zarządzania dokumentami,
- system wspomagania decyzji (SWD),
- stosowanie wideokonferencji,
- e-learning [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 103; Jashapara, 2006, s. 173-187].

**Intranet** – jest to sieć wewnętrzna, należąca do przedsiębiorstwa, która wykorzystuje „technologię Word Wide Web”. Intranet umożliwia w przedsiębiorstwie lepszą komunikację oraz ułatwia zarządzanie informacją z jednego miejsca. Pozwala na dogodny dostęp do danych i informacji w każdym czasie, w każdym miejscu organizacji [Jashapara, 2006, s. 143].

„Za pomocą oprogramowania Firewall”, ta wewnętrzna sieć chroni wszystkie zasoby informacyjne przedsiębiorstwa przed „nieuprawnionymi użytkownikami” [Jashapara, 2006, s. 143].

Intranet można stosować do:

- „forów dyskusyjnych,
- dostępu do różnych baz danych,
- szkolenia online,
- doręczania dokumentów elektronicznych,
- zarządzania świadczeniami i wynagrodzeniami pracowników” [Jashapara, 2006, s. 143-144].



**Ekstranet** – jest to przykład sieci stanowiącej część Intranetu, wychodzącej na zewnątrz i umożliwiającej wymianę informacji między parterami biznesowymi [Nycz, 2004, s. 32].

Do najważniejszych korzyści, jakie oferują Intranet i Ekstranet, zalicza się:

- efektywniejszą wewnętrzną komunikację pomiędzy pracownikami,
- są pomocne w koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji,
- ułatwiają współdziałanie zespołom z różnych miejsc oraz pozwalają pracować w domu [Nycz, 2004, s. 32-33].

Co więcej, istotną korzyścią dla przedsiębiorstwa związaną z nowymi technologiami jest budowanie większej lojalności, a co za tym idzie, większe utożsamianie się pracowników z organizacją; czują się oni jej częścią (Nycz, 2004, s. 33).

**Hurtownia danych** – jest to zbiór informacji, które pochodzą z różnych źródeł. Są one zaprojektowane tak, aby gromadzić informacje w długim okresie. Dzięki nim można wykonywać raporty, analizy, zestawienia i sprawozdania. Łączy ona tematycznie dane w jeden uporządkowany system [Jashapara, 2004, s. 147]. Do ważnych cech hurtowni danych możemy zaliczyć:

- „orientację tematyczną” – ułożenie danych zgodnie z zagadnieniami biznesowymi;
- identyczność – dane są spójne;
- chwiejność w czasie – aktualizacja danych razem ze zmianą uwarunkowań;
- „stabilność” – łatwe, bezproblemowe wyszukiwanie i gromadzenie danych [Jashapara 2004, s. 147].

Wszystkie informacje, które są zapisywane w hurtowni danych, są rozdzielane do poszczególnych poziomów i kategorii, jak np.: dane faktyczne – są one umieszczane na najwyższym poziomie, czy historyczne – na najniższym [Jashapara, 2004, s. 147].

Takie bazy danych często są wykorzystywane w dużych organizacjach, dzięki którym są wspomagane elementy zarządzania sprzedażą, wynagrodzeniami, działalnością produkcyjną, marketingową itp. [Jashapara, 2004, s. 147].

**Systemy zarządzania dokumentami** – w każdej organizacji z roku na rok powstaje bardzo duża liczba różnych dokumentów, którą należy skatalogować, czyli uporządkować w taki sposób, aby każdy z pracowników miał do nich szybki dostęp. Problem ten może rozwiązać właśnie „system zarządzania dokumentami” [Jashapara, 2004, s. 173-174]. Zalety systemu zarządzania dokumentami, to:

- rozdzielanie dokumentów pod kątem przeznaczenia;
- możliwość sprawdzania, jakie zmiany zostały wprowadzone w dokumencie;
- zabezpieczenie przed zmianami tego samego dokumentu;
- znajdowanie dokumentów, które posiadają taki sam ciąg znaków;
- skanowanie dokumentów w postaci papierowej [Jashapara, 2004, s. 174].

„System zarządzania dokumentami, w dużym stopniu wpływa na kulturę organizacyjną, która panuje w danym przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby przed wprowadzeniem tego systemu zadać sobie pytanie, jakie problemy – obecne czy przyszłe ma rozwiązywać system i jakie korzyści możemy dzięki niemu mieć” [Jashapara, 2004, s. 175].

**Systemy wspomagające podejmowanie decyzji (SWD)** – są one niezbędne w sytuacjach, gdy mamy niespecjalnie nakreślony problem w burzliwie zmieniającym się otoczeniu [Jashapara, 2004, s. 176]. Pomagają uzyskać najlepszą i spójną wiedzę czy informację [Kaczmarek, Walczak, 2009, s. 91]. System wspomagający podejmowanie decyzji zapewnia:

- szybkie, mądre i konkretne decyzje;
- elastyczność i zmiany wraz z mijającym czasem;
- pomoc w podejmowaniu szeregu decyzji współzależnych od siebie;
- zastosowanie różnych stylów i procesów podejmowania decyzji;
- otwartość dla pracowników, umożliwiając bogatą grafikę;
- sprawdzenie rozmaitych scenariuszy oraz strategii [Jashapara, 2004, s. 176].

**System wspomagania pracy grupowej** – praca w grupie jest w dużej mierze integralną częścią większości przedsiębiorstw. Dzięki nowym technologiom, takim jak: wideokonferencje, poczta elektroniczna czy telefony komórkowe, różnica czasowa i odległość nie stanowią dziś żadnego problemu w skali świata [Kaczmarek, Walczak, 2009, s. 91; Jashapara, 2004, s. 179]. Do ważnych elementów wpływających na pracę zespołową należą:

- „współpraca” – systemy pracy grupowej, wymiany dokumentów,
- „komunikacja” – nowe, szybkie technologie;
- „kontakty międzyludzkie” – przypadkowe spotkania w różnych miejscach,
- „wymiana wiedzy i uczenie się” – niedrogie, ale i szybkie narzędzia wpływające na wyszukiwanie i przechowywanie wiedzy;
- „koordynacja” – narzędzia wspomagające tworzenia harmonogramów pracy [Jashapara, 2004, s. 179].

Należy pamiętać, że **system wspomagania pracy grupowej** nie dotyczy tylko spotkań twarzą w twarz, mogą być to również spotkania wirtualne [Jashapara, 2004, s. 179-180]. Systemy te umożliwiają pracownikom: uczenie się, dzielenie się wiedzą oraz badanie różnych problemów. Jak każdy system, jest on obciążony pewnymi niebezpieczeństwami, do których zaliczyć można: przeciążenie innych swoją pracą, dążenie do podejmowania niebezpiecznych decyzji, przeciążenie informacyjne itp. Pomimo tych niebezpieczeństw, można osiągnąć sukces, dzięki dogodnym warunkom do działania, jak i świadomości potencjalnych zagrożeń. Korzyści, jakie może przynieść system, to: duża oszczędność czasu, wyzwianie większej kreatywności i minimalizowanie kosztów [Jashapara, 2004, s. 181-182].

**System przepływu pracy** – jest ważnym składnikiem wszystkich zasobów przedsiębiorstwa; dotyczy ulepszania procesów organizacyjnych, niewidocznych dla zewnętrznych osób [Jashapara, 2004, s. 184; Kowalczyk, Walczak, 2009, s. 91].

**Portale korporacyjne** – to systemy informatyczne, dające lepszy dostęp do wszelkich zasobów wiedzy i informacji, ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych [Kowalczyk, Nogalski, 2007, 122-123].

**Wideokonferencje** – to technologia, dzięki której słyszymy i widzimy za pomocą naszego osobistego komputera bez wychodzenia z domu. Metoda ta oszczędza czas, pieniądze i pomaga przedsiębiorstwu poprawić pracę [Falkiewicz, s. 145-146].

**E-learning** – metoda nauczania, przekazywania informacji lub wiedzy w oparciu o Intranet lub Internet. Istotne narzędzia to: prezentacje multimedialne, wideokonferencje, dyskusje on-line, poczta elektroniczna itp. [Skrzypek, 2004, s. 310-313].

Przedstawiając nowoczesne systemy wspomagające zarządzanie wiedzą, nie można zapomnieć o bardzo cenionym systemie, którego istotnym celem jest pomaganie procesom „zarządzania relacjami z klientem”. W literaturze przedmiotu określany jest skrótem CRM (Customer Relationship Management) [Kaczmarek, Walczak, 2009, s. 93]. System CRM jest to połączenie procesów technologicznych i biznesowych. Ich głównym zadaniem jest wielowymiarowe zrozumienie klientów, satysfakcja klientów oraz dobre relacje z nimi. System ten zapewnia utrzymanie stałych klientów i pozyskiwanie nowych [Tiwan, 2003, s. 46; Kaczmarek, Walczak, 2009, s. 94].

System CRM możemy podzielić na:

- CRM komunikacyjny – umożliwia lepszy przepływ informacji z klientami;
- CRM analityczny – pozwala na lepsze zrozumienie i poznanie zachowań klientów, poprzez różnego rodzaju analizy;
- CRM operacyjny – sprzyja podejmowaniu lepszych decyzji, które są związane z klientami [Kaczmarek, Walczak, 2009, s. 94].

Podsumowując rozważania nad nowoczesnymi technologiami, należy wskazać istotne ich cechy:

- „**duża obecność**” – z większości narzędzi, można korzystać wszędzie;
- „**ciągła dostępność**” – można korzystać przez cały rok;
- „**szybkość przepływu informacji**” – za pomocą poczty elektronicznej, możemy wysłać informację do najdalszych miejsc na świecie;
- „**ogólnosiątkowe standardy internetowe**” – są po to, by nasz list poprawnie doszedł do adresata oraz po to, by poprawnie oglądać wszystkie strony w Internecie;
- „**technologie internetowe umożliwiają interaktywną komunikację**” – z pracownikami oraz partnerami biznesowymi [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 211].

## Nowoczesne technologie zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Wyniki badań, których fragment przedstawiony został poniżej, przeprowadzone zostały w 30 średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych w województwie lubuskim. Metodą badawczą była ankieta. Badanie zmierzało do uzyskania informacji na temat stosowanych nowoczesnych technologii systemu zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach. Jakie narzędzia są stosowane, czy dają one lepszy dostęp do wiedzy i informacji oraz czy ułatwiają pracę?

Wyniki przedstawiają tabele: 1., 2. i 3.

**Tabela 1.** Nowoczesne technologie informatyczne wspierające system zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

| Jakie nowoczesne technologie informatyczne wspierające zarządzanie wiedzą stosowane są w przedsiębiorstwie? | Procent odpowiedzi |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Intranet                                                                                                    | 20,4               |
| Poczta elektroniczna                                                                                        | 35,5               |
| Bazy danych                                                                                                 | 15,0               |
| Ekstranet                                                                                                   | 2,4                |
| Wideokonferencje                                                                                            | 4,8                |
| Systemy zarządzania dokumentami                                                                             | 10,0               |
| Systemy CRM                                                                                                 | 8,2                |
| Systemy wspomagania decyzji                                                                                 | 3,7                |
| Inne                                                                                                        | 0                  |
| Ogółem                                                                                                      | 100                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

W grupie ankietowanych przedsiębiorstw najczęściej używana jest poczta elektroniczna (35,5%), dzięki której jest szybsza wymiana wiedzy i informacji. Podstawowe narzędzie zarządzania wiedzą, jakim jest Intranet, wykorzystuje 20,4% badanych przedsiębiorstw. Kolejno wykorzystywane są bazy danych (15,0%) oraz system zarządzania dokumentami (10,0%). CRM stosuje 8,2%, wideokonferencje 4,8%, natomiast system wspomagania decyzji zaledwie 3,7%. Ważne narzędzie dzielenia się wiedzą, jakim jest Extranet, wykorzystuje tylko 2,% badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 2.** Dostęp do wiedzy i informacji dzięki wykorzystywanym technologiom zarządzania wiedzą

| Czy wykorzystywane technologie zarządzania wiedzą wpłynęły na lepszy dostęp do wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie? | Procent |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Zdecydowanie tak                                                                                                        | 28,1    |
| Tak                                                                                                                     | 62,5    |
| Nie                                                                                                                     | 5,3     |
| Nie wiem                                                                                                                | 4,2     |
| Ogółem                                                                                                                  | 100     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Następne pytanie dotyczyło dostępu do wiedzy i informacji, dzięki wprowadzonym nowoczesnym technologiom informatycznym zarządzania wiedzą. W grupie ankietowanych „zdecydowanie tak” podało 28,1% respondentów, natomiast „tak” 62,5%. Można wywnioskować, że nowe rozwiązania wprowadzone w badanych przedsiębiorstwach zdecydowanie ułatwiły pracownikom dostęp do wiedzy i informacji.

**Tabela 3.** Czy nowoczesne technologie ułatwiają pracę w przedsiębiorstwie?

| Czy wprowadzone nowoczesne technologie zarządzania wiedzą ułatwiają pracę? | Procent |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|
| Zdecydowanie tak                                                           | 26,3    |
| Tak                                                                        | 56,5    |
| Nie                                                                        | 6,0     |
| Nie wiem                                                                   | 11,2    |
| Ogółem                                                                     | 100     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Pytanie to zostało zadane ze względu na istotne zmiany, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie przy wdrażaniu nowych technologii zarządzania wiedzą. Z badań wynika, że wprowadzone technologie ułatwiają pracę: „zdecydowanie tak” odpowiedziało 26,3% respondentów, natomiast „tak” – 56,5%w. Większość stwierdziła, że ogólnie wszystkie wprowadzone zmiany są przez niektórych pracowników źle postrzegane, boją się zmian i są sceptycznie do nich nastawieni, nawet gdy naprawdę ułatwiają im pracę.

## Zakończenie

Rozwój nowoczesnych technologii informatycznych ma szczególny wpływ na zarządzanie całym przedsiębiorstwem. We współczesnym świecie trudno jest wyobrazić sobie duże przedsiębiorstwa działające bez komputerów i profesjonalnych programów informatycznych wspierających system zarządzania wiedzą. Z badań wynika, że większość badanych przedsiębiorstw w województwie lubuskim wprowadziła już nowe technologie, które ułatwiły pracę pracownikom, poprzez większe możliwości jej tworzenia, pozyskiwania oraz dzielenie się nią. Spowodowały lepszy dostęp do wiedzy i informacji. Ale należy jednak pamiętać, że narzędzia te wymagają ciągłej modyfikacji i przeszkolonych pracowników, aby przynosiły zamierzone efekty.

Podsumowując, dzięki rozwojowi nowoczesnej technologii całkowicie zmieniły się reguły funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Są one ważnym elementem systemu zarządzania wiedzą, ale nie jedynym, który wpływa na sukces organizacji [Nycz, 2004, s. 35].

## Bibliografia

1. Bagiński J., Jodłowska A., Piekut I., 2004, *Wykorzystanie e-learningu w zarządzaniu jakością*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, Lublin.
2. Falkiewicz W., 2002, *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Warszawa.
3. Grudzewski W., Hejduk I., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa.
4. Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa.
5. Kaczmarek B., Walczak W., 2009, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Łódź.
6. Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa.

7. Morawski M., 2006, *Metody i techniki zarządzania wiedzą*, [w:] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Warszawa.
8. Nycz M., 2004, *Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa, metody i techniki*, Wrocław.
9. Soniewicki M., 2017, *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Warszawa.

### **Modern technologies in knowledge management**

#### **Abstract**

Modern information technology has become a vital and integral part of every company and has a high impact on its functioning. Nowadays it's hard to imagine any enterprise that has not use the Internet, e-mails, or not benefited from implementing appropriate IT e.g. for marketing purposes.

The aim of the paper is to analyze variety of knowledge management tools based on modern IT technology that have made easier to acquire, store, or disseminate knowledge as well as facilitate access to information in company and wider information distribution. Then, the implementation of IT in selected enterprises from the Lubuskie Voivodeship is presented by means of the empirical studies.

Translated by Milena Kondrat

**Keywords:** information technology, knowledge, knowledge management





## **Działalność innowacyjna w systemach logistycznych w oparciu o współpracę instytucjonalną**

### **Streszczenie**

Często, jako naukowcy, słyszymy, że jedną z głównych przyczyn braku nowoczesnych działań innowacyjnych są bariery finansowe. Bez wątpienia jest to ważny argument, nie mniej jednak, pomimo istnienia wielu barier i zagrożeń, przedsiębiorcy mają szerokie możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej. Przede wszystkim wzrost wiedzy i świadomości właścicieli przedsiębiorstw oraz kadry zarządzającej ma bardzo duży wpływ na działalność innowacyjną. W sytuacji, gdy pojawiają się ograniczenia w finansowaniu innowacji z budżetu państwa, szczególnej wagi nabiera aspekt współpracy i kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami a szeroko rozumianym światem nauki. Powszechnie wiadomo, iż wiedza jest głównym nośnikiem rozwoju społeczeństwa, stanowi także źródło przewagi konkurencyjnej. Rozwój wiedzy wpływa w sposób bezpośredni na rozwój innowacji, a dodatkowo stymuluje rozwój przedsiębiorczości. Chcąc w pełni zoptymalizować procesy logistyczne zachodzące w obrębie łańcucha dostaw przedsiębiorstw, nie wystarczy już tylko usprawnianie pracy magazynów czy lepsza organizacja transportu. Problemy związane z zarządzaniem ruchem towarów nabierają szczególnego znaczenia, a wydają się być nieco pomijane przez kadrę zarządzającą, a już na pewno możliwości współpracy z jednostkami otoczenia biznesu w tej dziedzinie. Wdrożenie innowacyjnego rozwiązania musi iść w parze ze zmianą procedur działania wewnątrz organizacji. Artykuł akcentuje istotność współpracy między organizacjami, zwracając uwagę na efektywność podejmowanych działań, których celem jest zwiększenie działań badawczo-rozwojowych (dalej B+R) i wzrost innowacji w sferze logistyki ze szczególnym uwzględnieniem współpracy i kooperacji w logistycznym łańcuchu dostaw.

**Słowa kluczowe:** innowacja, logistyka, łańcuch dostaw, magazynowanie, kooperacja

**Kody JEL:** A13, P13, O31

## Wstęp

Współpraca i kooperacja są dziś zjawiskiem integralnym z gospodarką, kształtującym inne zjawiska zachodzące na rynku, ale również podlegające wpływom zewnętrznym. Współzależności te są skomplikowane i wielopłaszczyznowe. W związku z powyższym logistyka powiązań pomiędzy uczestnikami gry rynkowej powinna być ustanawiana w sposób optymalny i dokonywana za pomocą zestawu odpowiednio dobranych wskaźników, pozwalających na najbardziej racjonalny kosztowo układ wzajemnych interakcji. Współczesne środowisko biznesowe zmienia się dość znacząco. Jest to wynik postępu w kierunku bardziej skutecznych rozwiązań organizacji produkcji i logistyki, również innowacji w procesach, technologii i produktach. Choć koszty wdrażania innowacji we współczesnych przedsiębiorstwach mogą stanowić poważną barierę, coraz więcej organizacji przekonuje się o ich opłacalności. Przedsiębiorcy oczekują jednak sprawdzonych w praktyce rozwiązań i relatywnie szybkich zwrotów z inwestycji. Dlatego wśród najnowszych trendów techniki magazynowej największe znaczenie przypisuje się innowacjom, szczególnie w automatyzacji, robotyce i informatyzacji. Wiele opracowań naukowych obecnych w literaturze przedmiotu pozwala postawić wniosek, że innowacje w procesach magazynowania stanowią klucz do zmniejszenia ponoszonych przez firmy kosztów i zwiększenia wydajności pracy. Z jednej strony funkcjonujące już rozwiązania są stale udoskonalane, aby wykonywać zadania efektywniej, skuteczniej i taniej. Z drugiej jednak, coraz częściej zastępuje się człowieka maszyną, której działanie jest mniej kosztowne, nieobarczone ryzykiem błędów i pozwalające na pracę praktycznie bez przerwy. Automatyzacja procesów logistycznych jest procesem, który postępuje na coraz szerszą skalę. Regały magazynowe wyposażane w sterowane satelitarnie platformy do transportu palet w wyznaczone miejsce czy bezobsługowe wózki widłowe to tylko niektóre z dostępnych rozwiązań na rynku. Obecnie tradycyjnie stosowane kody kreskowe okazują się nieefektywne i zastępowane są innymi metodami automatycznej identyfikacji. Technologia przyszłości, która z powodzeniem wdrażana jest w polskich magazynach jest transmisja danych za pomocą fal radiowych, które lokalizują wózki widłowe oraz składowane towary. Informacje odczytywane są dzięki czujnikom, które mogą być umieszczone zarówno na masztach wózków widłowych, w podłodze lub bramkach w magazynie, jak i w przewożonych paletach. W zależności od zastosowania, systemy radiowe mogą służyć do generowania informacji na temat eksploatacji floty, rewizji towarów w magazynie czy powierzchni wykorzystanego miejsca na regałach. Nowoczesne rozwiązania

w logistyce, na których skupia się większość innowacji proponowanych przez organizacje na rynku, są rozwiązaniami w urządzeniach transportu wewnątrz-magazynowego. Nowoczesne technologie napędu, systemy zmniejszające zużycie energii dzięki kontroli odbiorników elektrycznych czy parametryzowany program jazdy ułatwiający operatorowi sterowanie to niektóre z propozycji, jakie oferuje rynek. W praktyce gospodarczej funkcjonują już modele wózków widłowych z napędem hybrydowym, który odzyskuje uwalnianą podczas hamowania energię. Powstają także modele pojazdów zasilanych, dla przykładu, wodorem. Z kolei dla elektrycznych wózków widłowych opracowywane są nowe rodzaje akumulatorów, bardziej wydajnych i ekonomicznych. Same pojazdy stają się wielozadaniowe i uniwersalne. Nowatorskie koncepcje wózków widłowych zakładają możliwość ich dowolnej adaptacji, dzięki czemu jeden model posiada funkcjonalność kilku różnych urządzeń techniki magazynowej. Ale należy pamiętać o jednym. Innowacyjny magazyn to nie jedynie infrastruktura, ale także optymalne planowanie pracy i zarządzanie poszczególnymi etapami procesów logistycznych czy inteligentne systemy komputerowe podejmujące decyzje skąd i dokąd przetransportować określony towar. Obecnie na rynku dostępne są już programy na bieżąco analizujące stan techniczny wózków widłowych, przesyłające informacje do serwisu o pojawiających się usterkach, pozwalające zarządzać flotą w sposób efektywny, analizujące wszelkie dane i koszty związane z użytkowaniem poprzez komputer czy tablet z odpowiednim interfejsem. W nowoczesnym magazynie szczególnego znaczenia nabiera funkcja pełnego dostępu posiadanych na wyposażeniu urządzeń, dlatego duża liczba przedsiębiorstw powierza odpowiedzialność za stan techniczny maszyn i urządzeń firmie outsourcingowej. Przedsiębiorstwa decydujące się na inwestycje oczekują sprawdzonych rozwiązań. Choć większość z nich deklaruje chęć korzystania z innowacji technicznych, brak czasu i wiedzy uniemożliwia śledzenie nowości rynkowych. Stąd coraz większą popularnością cieszą się kompleksowe usługi doradcze, często oferowane bezpłatnie w ramach zakupu danych technologii. Ich celem jest dobór rozwiązań pod kątem potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa oraz zaproponowanie koncepcji optymalizacji funkcjonowania magazynów. Zewnętrzne jednostki okołobiznesowe pomagają w procesach wdrażania, a nawet zatrudniania specjalistów pod dany projekt logistyczny. Każda inwestycja jest poprzedzana szczegółowym badaniem możliwości, kalkulacją kosztów i oczekiwanych zysków. Innowacje, za którymi nie idą konkretne korzyści, nie tylko finansowe, ale także w zakresie ekologii, odpowiedzialności społecznej, wydajności czy wzrostu bezpieczeństwa pracy, będą zbędnym wydatkiem. Koordynacja powyższych przykładów może być fundamentem koncepcji

integracji łańcucha dostaw. W zasadzie możemy powiedzieć o podstawach sieci logistycznych, czyli grup niezależnych organizacji, które współpracują ze sobą w dziedzinie przepływu surowców, materiałów, wyrobów i informacji. Przepływ informacji jest podstawą budowania zasobów wiedzy, a ta implikuje prace badawcze i rozwojowe w tworzeniu innowacji.

## **Działalność badawcza w przedsiębiorstwie**

Działalność badawcza oraz prace rozwojowe, według Frascati Manual, obejmują pracę twórczą podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie oraz wykorzystanie tych zasobów wiedzy do tworzenia nowych zastosowań [*Propnowane...*, 2000, s. 31]. Obszerność tematyki czynników, decydujących o kształtowaniu się sfery B+R, w bardzo dużym stopniu uzależniona jest od nakładów finansowych przeznaczonych na tę działalność oraz liczby zatrudnionych w tym celu pracowników. Co istotne, poziom efektywności funkcjonowania sfery B+R nie zależy od liczby osób w niej zatrudnionych, lecz od ich kwalifikacji.

Zdaniem W. Janasza (Janasz, 2009, s. 136) obecnie za podstawowy nośnik innowacji uważane jest przedsiębiorstwo. Zgłasza ono zapotrzebowanie na innowacyjne rozwiązania, tworzy je i wykorzystuje do działalności gospodarczej. Zdolności innowacyjne przedsiębiorstwa uzależnione są od jakości posiadanych zasobów, takich jak: potencjał ludzki, środki finansowe i rzeczowe, wiedza, metody i sposoby zarządzania. Poszczególne przedsiębiorstwa działają w otoczeniu, które warunkuje możliwości rozwoju i prowadzenia działalności innowacyjnej. Większe przedsiębiorstwa są w stanie stworzyć własne zaplecze B+R i finansować działalność innowacyjną. Natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa, których znaczenie dla gospodarki jest ogromne, nie mają takich możliwości. Wsparcie ze strony instytucji państwowych jest niezbędne do prowadzenia działań z zakresu badań i rozwoju. Państwo, poprzez dostępne instrumenty, powinno aktywnie stymulować wspólne działania kształtujące sferę badawczo-rozwojową w sposób ścisły oraz dwukierunkowy, umożliwiając przepływ informacji w relacji – prace sfery B+R a popyt na wyniki tych prac. Działania państwa w tym zakresie nie powinny mieć charakteru doraźnego, lecz długofalowej zrównoważonej polityki.

Wraz z postępującą integracją gospodarki światowej coraz większego znaczenia nabiera zdolność konkurencyjności na rynku globalnym. Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze wymuszają na firmach konieczność

poszukiwania sposobów przeciwstawiania się wzmożonej konkurencji ze strony międzynarodowych struktur gospodarczych. Wydaje się, że jednym ze sposobów jest właśnie poszukiwanie możliwości współpracy przedsiębiorstw z instytucjami badawczo-naukowymi. Związki i kontakty pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami i uczelniami stanowią system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy, zdobywają ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowych produktów i podnoszenie innowacyjności [Woodward, 2005, s.6]. Warto zaznaczyć, iż dodatkowymi korzyściami są: łatwiejszy i tańszy dostęp do zasobów produkcyjnych, tworzenie własnych zasobów produkcyjnych i intelektualnych, podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji, ale także wpływanie na poprawę funkcjonowania otoczenia instytucjonalno-prawnego. Współpraca stanowi warunek konieczny do efektywnego funkcjonowania systemów innowacyjnych. Jakość relacji pomiędzy organizacjami a instytucjami otoczenia biznesu jest szczególnie istotna w kontekście podnoszenia konkurencyjności każdej organizacji. Przedstawione powyżej rozważania determinują stwierdzenie, iż od rozwoju współpracy zależy poziom rozwoju gospodarczego, gdzie dla przykładu niski poziom rozwoju generuje słabe powiązania organizacyjne. Taki rozwój rzeczy może doprowadzić do sytuacji, gdzie przedsiębiorstwa, mając charakter indywidualny, bardzo często cechują się wrogością i nieufnością.

Współpraca jednostek badawczo-rozwojowych z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) pozwala na sprawdzenie i polepszenie jakości oferowanych produktów oraz usług. Dostosowanie się do rosnących wymagań odbiorców, tworzenie nowych produktów i technologii, zwiększa szansę sukcesu na rynku. Ponadto dzięki placówkom naukowym, które pomagają w zdobywaniu certyfikatów jakości, przedsiębiorstwa poprawiają swój wizerunek. Niestety, obecna współpraca pomiędzy jednostkami badawczo-rozwojowymi a biznesem jest ograniczona. Można w tym miejscu wymienić wiele barier stojących na drodze, lecz do najważniejszych z nich należą: słaby przepływ informacji, wysokie koszty współpracy, braki w rozwiązaniach prawnych, bierność ze strony przedsiębiorstw. Niezbędne jest zbudowanie wzajemnego zaufania i umożliwienie przepływu wiedzy i informacji pomiędzy sektorem nauki i biznesu.

W Europie istnieje wiele interesujących inicjatyw pobudzających współpracę między przedsiębiorstwami a nauką, np. vouchery na badania i rozwój. Po przeprowadzeniu analizy potrzeb z zakresu technologii, firma otrzymuje karnet na kilka dni konsultacji w placówce naukowej, działającej w sferze zbliżonej do działalności przedsiębiorstwa. W ten sposób korzyści odnoszą obie strony. Przedsiębiorstwa mają dostęp do zasobów jednostek naukowych, czerpią zyski z nowoczesnych

technologii. Natomiast placówki naukowe dowiadują się o potrzebach technologicznych przedsiębiorstw i zyskują klientów dla swoich prac. Takie programy są głównie finansowane ze środków publicznych. Po wykorzystaniu limitu konsultacji organizacja otrzymuje możliwość kontynuowania współpracy na zasadach komercyjnych. Współdziałanie przedsiębiorcy z instytucjami naukowymi może przybierać różnorodne formy, z których, zdaniem autora, najczęściej odnaleźć można:

- wspólne przedsięwzięcia innowacyjno-wdrożeniowe (mogą przyjmować formę spółek cywilnych lub handlowych),
- inwestycje bezpośrednie,
- konsorcja badawcze,
- tworzenie klastrów,
- komputerowe banki danych,
- zakup ekspertyz i korzystanie z doradztwa,
- współpraca w celu uzyskania certyfikatów jakości,
- tworzenie sieci wartości dla wymiany technicznej i naukowej.

Niejednokrotnie nasuwa się wniosek, iż bez przemian strukturalnych w przemyśle doprowadzających do zwiększenia udziału wysokiej techniki, w niemalże każdym aspekcie działalności organizacji, rozwój gospodarczy i ekonomiczny nie będzie możliwy. W ramach rozwoju nauki i techniki niezbędne wydają się: modernizacja struktur gospodarczych, podnoszenie poziomu edukacji, podwyższanie jakości wyrobów i stosowanych technik wytwarzania oraz odpowiednia równowaga ze środowiskiem naturalnym [Hejduk, Grudzewski, 2009, s. 31]. Dla przezwyciężenia trudności związanych ze wzrostem gospodarczym oraz upowszechnienia stosowania innowacyjnych rozwiązań niezbędna jest ingerencja państwa w sferę gospodarczą, którego rola powinna ograniczać się jedynie do koordynowania i wspierania podmiotów gospodarczych, podejmujących ryzyko innowacji. Bowiem to właśnie konkurencyjność wynika z innowacji i postępu technologicznego, która z kolei nie może występować bez wykorzystania bazy B+R nauki oraz jej współpracy z działalnością gospodarczą.

## **Determinanty współpracy**

Ważnym czynnikiem determinującym współpracę przedsiębiorstw z ośrodkami naukowymi, a gwarantującym postęp techniczno-organizacyjny przedsiębiorstwa, jest działalność wynalazczo-racjonalizatorska. Polega ona głównie na

doskonaleniu produktów i procesów realizowanych na skalę przemysłową. Ruch wynalazczo-racjonalizatorski może być inicjowany w różnych formach. Może to być spontaniczny ruch pracowników lub efekt systemowych rozwiązań rozwoju techniki w przedsiębiorstwie. Praktyka wykazuje, że największe korzyści z tego rodzaju działalności odnoszą przedsiębiorstwa, w których istnieją mechanizmy pobudzające pracowników do działalności twórczej. Często zdarza się, że w organizacjach, w których nie występują tego typu mechanizmy, wynalazczość pracownicza zostaje sprowadzona do tzw. prywatnych inicjatyw i napotyka na niezrozumienie i różne bariery w realizacji pomysłu [Marciniec, 2007, s. 59]. Duża odpowiedzialność za prawidłowe kształtowanie działalności wynalazczej w organizacji spoczywa na dyrekcji, a przede wszystkim na kadrze zarządzającej. Postawy kadry kierowniczej w istotny sposób wpływają na skłonność przedsiębiorstw do innowacji. Każdy w swojej pracy powinien odczuwać przymus tworzenia i wdrażania innowacji, które zapewniają przedsiębiorstwu silną pozycję na nasyconym rynku.

Następnym, równie ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój współpracy przedsiębiorstw jest wiedza rozumiana tutaj jako dostęp do wszelkiego rodzaju informacji istotnych w procesie tworzenia i wdrażania innowacji. Aby taki system funkcjonował właściwie, konieczne są odpowiednie systemy gromadzenia, selekcji i przetwarzania informacji niezbędnych dla potencjalnych użytkowników. Wymianie informacji służą między innymi międzynarodowe porozumienia licencyjne czy międzynarodowy system patentowy. Ośrodki badawcze gromadzą wszelką literaturę fachową z zakresu technik ważnych dla rozwoju przedsiębiorstwa, a także z dziedzin odległych i praktycznie niezwiązanych z ich podstawową działalnością.

W ostatnich latach w wielu przedsiębiorstwach zachodzą istotne zmiany w dziedzinie pozyskiwania informacji z dziedziny B+R. Źródłami informacji są zdecydowanie: Internet oraz literatura naukowo-techniczna, niepublikowane sprawozdania, kontakty z pracownikami naukowymi, kontakty z różnymi instytucjami badawczymi oraz wymiany pracowników w postaci konferencji, szkoleń lub staży. Wspomniane techniki pozyskiwania informacji przez przedsiębiorstwa generują wiele pomysłów innowacyjnych. Pozyskane informacje w połączeniu z wiedzą i doświadczeniem pracowników przedsiębiorstwa można przekształcić w konkretny pomysł innowacyjny, wyróżniający przedsiębiorstwo.

Każde przedsiębiorstwo zmierzające do sukcesu powinno wyróżniać się spośród innych. Jednym ze sposobów na podniesienie konkurencyjności jest oferowanie najlepszych produktów i usług oraz ciągła modernizacja istniejących. Dlatego tak ważne i wręcz niezbędne jest wprowadzanie innowacji. Innowacja tworzy popyt i jest gwarancją sukcesu na rynku. Przedsiębiorca wprowadzający



nowe technologie ma przewagę nad swoimi konkurentami. Nawiązywanie współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi, ale również współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami, wydaje się być najlepszym sposobem na pozyskanie innowacji i poprawę swojej pozycji konkurencyjnej. Dodatkowo współpraca determinuje alternatywne korzyści, jakie mogą z niej wynikać, tj.:

- dopływ i wymiana informacji,
- wdrażanie nowych technologii i poprawa jakości produktów lub usług,
- logistyka personalna i optymalizacja kosztów produkcji,
- szkolenie kadr,
- wymiana doświadczeń,
- poszerzenie kontaktów handlowych,
- zmiana wizerunku,
- możliwość stworzenia nowego produktu.

Biorąc pod uwagę różne przekroje klasyfikacyjne, można wskazać szereg warunkowań, które w sposób pośredni bądź bezpośredni oddziałują na kooperację organizacji [Ciesielski, 2002, s. 57:

- czynniki techniczno-technologiczne, w ramach których podstawowe znaczenie ma nowatorski charakter i złożoność przedsięwzięć innowacyjnych;
- czynniki społeczne, gdzie człowiek jest postrzegany poprzez jego możliwości percepcji, potrzeby, upodobania, skłonności, preferencje;
- czynniki geograficzno-środowiskowe, mające znaczenie głównie z uwagi na tworzenie dogodnych warunków dla przepływu informacji;
- czynniki organizacyjne, które należy utożsamiać z szeroko rozumianą kulturą organizacyjną;
- czynniki prawno-polityczne;
- czynniki ekonomiczne, opierające się na rachunku ekonomicznym z jednej strony, a z drugiej decydujące o istniejących na danym rynku warunkach ekonomicznych życia i prowadzenia działalności gospodarczej.

Warto zaznaczyć, że system kształcenia i promocji kadr silnie oddziałuje na czynniki wymienione wcześniej, zwłaszcza na poziom wykształcenia i kreatywności społeczeństwa. Polityka przemysłowa i naukowo-techniczna wyznaczająca, m.in. środki na sferę B+R określa, jakie pojawiają się kierunki, w których możliwa jest absorpcja nowej techniki. Prowadzona polityka zagraniczna, a w jej ramach dostęp do obcych rynków, udział w międzynarodowych programach rozwojowych, mogą przyspieszać bądź hamować decyzję o rozpoczęciu współpracy pomiędzy



przedsiębiorstwami. Działalność przedsiębiorstwa dokładnie opiera się na oddziaływaniu na jego otoczenie reprezentowane przez zbiór zmiennych niezależnych, które znajdują się w przeważającym zakresie poza jego kontrolą [Pomykański, 2001, s.56]. Idąc dalej za A. Pomykańskim, można zdefiniować otoczenie przedsiębiorstwa jako zbiór składników, tj. środki finansowe, materiały, energia, informacje, których nie zalicza się do składników samej organizacji, ale ich bezpośrednie oddziaływanie lub zmiana właściwości może spowodować zmianę stanu samej organizacji. Otoczenie kształtuje zachowanie się organizacji. Istota działań organizacji polega na tym, że przedsiębiorstwo wykorzystuje uzyskane informacje do budowania swojej pozycji konkurencyjnej. W praktyce, właściwe zachowanie się organizacji polega na reakcji na zmiany zachodzące w makrootoczeniu, a także w samej organizacji, po to, aby zapobiec zmniejszeniu efektywności działania samej organizacji. Warunki tworzone przez makrootoczenie są zjawiskami, które trzeba znać i przewidywać, ale które nie podlegają jego oddziaływaniu – odmiennie do mikrootoczenia.

Wspomniane czynniki oddziałują głównie na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, doprowadzają do zawarcia transakcji oraz budowy współzależności z docelowymi nabywcami. Istotą tej części analizy otoczenia jest zbadanie rodzaju koniunktury i stabilności trendu dla całej gospodarki narodowej. Zwraca się tu szczególną uwagę na podstawowe wskaźniki obrazujące produkt globalny i dochód narodowy wytworzony w danej gałęzi gospodarki w porównaniu z innymi branżami. Koniunktura oddziałuje na sytuację poszczególnych przedsiębiorstw, przy czym wpływ ten jest silniejszy lub słabszy w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa. Skala, stopień i zakres oddziaływania są zróżnicowane, wielokierunkowe i wymagają identyfikacji. Otoczenie, które w sposób szczególny ma wpływ na system innowacyjny, to otoczenie technologiczne, które znacząco może przyczynić się do podejmowania decyzji o wejściu lub wyjściu z danej branży czy też o podjęciu działań związanych z wdrożeniem innowacji. Obserwacja trendów w technice, technologii i organizacji nabiera szczególnego znaczenia dla przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarowania. Szybkość wprowadzania innowacji w produktach, usługach i procesach staje się coraz większa. Narastający proces globalizacji powoduje skracanie cyklu życia produktów. Postęp w technice i technologii stwarza zupełnie nowe możliwości rozwiązania wielu kluczowych problemów, jak choćby kształtowanie nowych produktów czy przezwyciężenie barier związanych z pozyskiwaniem, gromadzeniem i przetwarzaniem informacji niezbędnych do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

## Podsumowanie

Wraz z postępującą integracją gospodarki światowej coraz większego znaczenia nabiera zdolność konkutowania na rynku globalnym. Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze wymuszają na firmach konieczność poszukiwania sposobów przeciwstawiania się wzmożonej konkurencji ze strony międzynarodowych struktur gospodarczych. Jednym ze sposobów jest właśnie poszukiwanie możliwości współpracy przedsiębiorstw z instytucjami B+R. Związki i kontakty pomiędzy firmami a instytucjami i uczelniami stanowią system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy zdobywają ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowych rozwiązań logistycznych i podnoszenie innowacyjności [Woodward, 2005, s. 6]. Dodatkowymi korzyściami są: łatwiejszy i tańszy dostęp do zasobów produkcyjnych, tworzenie własnych zasobów produkcyjnych i intelektualnych, podnoszenie efektywności funkcjonowania firmy, wpływanie na poprawę funkcjonowania otoczenia instytucjonalno-prawnego. Współpraca stanowi warunek konieczny do efektywnego funkcjonowania systemów logistycznych. Jakość relacji pomiędzy firmami a instytucjami otoczenia biznesu jest szczególnie istotna w kontekście podnoszenia konkurencyjności organizacji. Przedstawione powyżej rozważania determinują stwierdzenie, iż od rozwoju współpracy zależy poziom rozwoju gospodarczego. Niski poziom rozwoju generuje słabe powiązania organizacji. Może dochodzić do sytuacji, gdzie przedsiębiorstwa mają charakter indywidualny, bardzo często cechujący się wrogością i nieufnością. Współpraca jednostek badawczo-rozwojowych z sektorem MSP pozwala na sprawdzenie i polepszenie jakości oferowanych produktów oraz usług. Dostosowanie się do rosnących wymagań odbiorców nowych produktów i technologii, zwiększa szansę na sukces na rynku. Ponadto dzięki placówkom naukowym, które pomagają w zdobywaniu certyfikatów jakości, firma poprawia swój wizerunek. Obecna współpraca pomiędzy jednostkami B+R a biznesem jest ograniczona. Przyczynami barier są głównie: słaby przepływ informacji, wysokie koszty współpracy, braki w rozwiązaniach prawnych i bierność ze strony przedsiębiorstw, a przecież w Polsce te mikro, małe i średnie stanowią ponad 98% wszystkich przedsiębiorstw w gospodarce. To na nich spoczywa rozwój technologiczny i gospodarczy kraju, a zatrudnienie w nich znajduje ponad połowa zatrudnionych w Polsce<sup>1</sup>. Organizacje te, ze względu na swoją elastyczność działania, mają ogromny potencjał innowacyjny. Właśnie dlatego współcześnie uważa się przedsiębiorstwa za podstawowy czyn-

<sup>1</sup> Z wyłączeniem osób zatrudnionych w leśnictwie, rybołówstwie oraz rolnictwie.

nik innowacyjności. Innowacyjność w przedsiębiorstwach ma głównie charakter dynamiczny i w bardzo dużym stopniu jej obecność zaznacza się w strategii ich działania i rozwoju. W dużej mierze rozwój organizacji zależy od niej samej, czyli od elementów postrzeganych jako bodźce wewnętrzne oraz od bodźców płynących z jej otoczenia. Oba wspomniane środowiska, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, stymulują lub ograniczają rozwój działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Do elementów wewnątrz przedsiębiorstwa, które wpływają na wprowadzanie nowych innowacyjnych rozwiązań, należy przede wszystkim wiedza, a głównie umiejętność dostosowania i wykorzystania jej dla celów organizacji, dalej właściwa komunikacja i zaufanie do swoich pracowników. Do elementów zewnętrznych należy szeroko rozumiane otoczenie przedsiębiorstwa, które narzuca szereg wymagań, do których musi się dostosowywać każda organizacja, na które przedsiębiorstwo nie ma zbyt dużego wpływu. Podstawowym przejawem wpływającym na nowoczesną działalność innowacyjną jest konsument, który decyduje o swoich potrzebach i wpływa na działalność organizacji, głównie poprzez generowanie popytu. W obecnej gospodarce rynkowej każde przedsiębiorstwo buduje swoją pozycję rynkową przez cały czas funkcjonowania, mając świadomość, że nikt nie ma zagwarantowanej stabilnej pozycji rynkowej. Potrzeba ciągłego rozwoju, wprowadzania najnowszych rozwiązań technologicznych, nie jest możliwa bez aktywnego udziału kadry naukowej i zaplecza naukowo-badawczego. Przedsiębiorstwa przeznaczają coraz większe kwoty na prowadzenie działalności związanej z innowacjami. Dominującą pozycję w strukturze nakładów na działalność innowacyjną w przemyśle w Polsce stanowią nakłady inwestycyjne na maszyny i urządzenia (57%) oraz nieco mniejsze nakłady na budynki i budowle (28%). Znacznie mniejszy, porównując z krajami rozwiniętymi oraz analizując strukturę w Polsce, jest udział w tych nakładach środków wydatkowanych na działalność B+R (8%) [Działalność..., 2017, s. 1-4]. Oznacza to, że działalność innowacyjna w wielu działach przemysłu polega na nabywaniu *technologii materialnej*. W Polsce, gdzie wciąż dążymy do szybkiego ograniczenia luki technologicznej dzielącej poziom naszego przemysłu od poziomów krajów wysokorozwiniętych, takie zachowania są uzasadnione, ale jedynie pod warunkiem, gdy nabywana technologia materialna zostaje wykorzystana do tworzenia zupełnie nowej, innowacyjnej technologii lub techniki. W przeciwnym razie ograniczamy się jedynie do konsumowania nowych rozwiązań technologicznych, wspierając rozwój innych krajów producenckich.

Należy uświadamiać sobie fakt, że głównym motywatorem działalności każdej organizacji jest chęć zysku, co zapewne przekłada się na chęć tworzenia zupełnie nowych innowacji na skalę chociażby krajową. Możliwość generowania

zysku jest postrzegana różnie, ale najczęściej dążymy do jego zwiększenia poprzez zachowania z zakresu konkurencyjności, promocji swojej marki, wprowadzania na rynek ulepszonych produktów. Obecni konsumenci mają dostęp do coraz większej liczby podmiotów na rynku, które przekładają się na mnogość oferowanych produktów. Wielu ocenianych przedsiębiorców próbuje szukać odpowiedzi na pytania: jaki sposób działania przedsiębiorstwa wybrać, w jaki sposób kierować organizacją, aby efektywnie konkurować na dynamicznie zmieniającym się rynku. Okazuje się, iż odpowiedź nie jest taka prosta. Aktualnie większość przedsiębiorców potrafi zastosować konwencjonalne sposoby zarządzania przedsiębiorstwem i, co ważne, stosują je z dużą dozą wyczucia i skuteczności. Warto jednak zdać sobie sprawę z faktu, iż takie postępowanie wydaje się być niewystarczające w sytuacji nieustannie zwiększającej się konkurencji nie tylko na rynkach lokalnych, ale także na rynkach europejskich. Wiele publikacji w odpowiedzi na tego typu pytania, prawie za każdym razem, definiuje odpowiedź związaną z innowacją. Wiemy, że większość przedsiębiorstw inwestuje w budynki lub maszyny i urządzenia. Wszystkie te inwestycje mają za zadanie poprawę technologii produktu lub parametrów i czasu jego produkcji. Wszystkie powyższe działania można powiązać z działaniami innowacyjnymi. Pojawia się pytanie, jak bardzo nowoczesne są te rozwiązania. Okazuje się, że nie są one na miarę wytworzenia całkiem nowego produktu, lecz działań, które głównie w niewielki sposób poprawiają opłacalność produkcji jednego towaru i są to głównie innowacje w skali danego przedsiębiorstwa. Brakuje przykładów innowacji globalnych. W konsekwencji ograniczamy się głównie do konsumowania pojawiających się innowacji opracowanych przez inne europejskie lub światowe organizacje.

Nowoczesne działania innowacyjne mają możliwość pojawienia się wyłącznie w sferze twórczego myślenia i nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. W konsekwencji konieczna jest ścisła współpraca biznesu z nauką. Głównie wymagane są działania mające na celu kontakty z jednostkami naukowo-badawczymi, co w efekcie doprowadza do wykorzystania potencjału naukowego wyższych uczelni. Zdaniem autora, dzięki dbałości o rozwój współpracy obu dziedzin, przedsiębiorstwa będą w stanie tworzyć konsorcja powodujące wzrost siły oddziaływania na potencjalnych klientów, poprawiać działania marketingowe czy rozszerzyć kanały dystrybucji włącznie z umiejętną ich dywersyfikacją, czy wdrażać rozwiązania innowacyjne w systemy logistyczne.

## **Bibliografia**

1. Ciesielski M. (red.), 2002, *Sieci logistyczne*, Poznań.
2. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016 – opracowanie sygnałne*, 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2014-2016,14,4.html>.
3. Hejduk I., Grudzewski W., 2009, *Przemiany w technice i technologii u progu XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 10, s. 31-32.
4. Janasz W. (red.), 2009, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Warszawa.
5. Marciniak B. M., 2007, *Rola parków naukowo-technicznych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Poznań.
6. Pomykański A., 2001, *Innowacje*, Łódź.
7. *Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, 2000, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Komitet Badań Naukowych, Warszawa, Woodward R. (red.), 2005, *Sieci innowacji w polskiej gospodarce – stan obecny i perspektywy rozwoju - raport CASE nr 60*, Warszawa.

## **Cooperation with institutions way to making innovation in a logistics systems**

### **Abstract**

We still hear, that one of the first reasons which lack of modern innovation is money. We all know, that is the important reason but we still have the opportunity to build better position on market. More knowledge and company owners' awareness and management has a big impact on making innovation. When we have low level of money, special attention is given to the fact team work and cooperation companies with scientist. The development knowledge influences on better making innovations and company's development. When we want optimize process in logistics chain, we need something more than better warehouse or transport. We need innovation in transport systems, we need cooperation with scientist and we need whole systems in logistics chain. The article is presenting important thinks in cooperation with scientist and another companies to make more innovation, more research in logistics, more effectiveness in work.

Translated by M. Cywiński

**Keywords:** Innovation, logistics, logistics chain, cooperation



## **TQM inspiracją dla innowacyjnego podejścia do obrotu kapitałem**

### **Streszczenie**

Podstawowym dążeniem jednostek gospodarczych jest osiągnięcie poziomu dostarczania oferty, warunkującego rynkowe nią zainteresowanie; determinującego obrót w oparciu o klienta i jego potrzeby. Powyższe kształtuje mechanizm gospodarki rynkowej poprzez atrakcyjną ofertę, wyróżniającą określoną działalność na istotnie nasyconym rynku. Wyznacznikiem współczesnych działalności coraz powszechniej jest zatem jakość – swoisty wymiar doskonałości [Kończak, 2007, s. 17], rozpatrywana jako atut w walce konkurencyjnej przedsiębiorstw [Griffin, 2001, s. 616], doskonalona z wykorzystaniem bogatego instrumentarium, umożliwiającego skuteczne przekazywanie oczekiwań klientów na ofertę.

Metody wsparcia zarządzania, ogniskujące działania wokół szeroko rozumianej jakości, stanowią mogą doskonałą podstawę dla wielowymiarowego doskonalenia organizacji, jej rozwoju i mocowania pozycji konkurencyjnej. Zarządzanie jakością totalną, zasilane siłą ulokowaną w kapitale jednostki gospodarczej, przyjmuje w tym kontekście szczególnie znaczenie.

**Słowa kluczowe:** Total Quality Management (TQM), kapitał, zarządzanie, przewaga konkurencyjna, innowacje

**Kody JEL:** M10, M20

### **Wstęp**

Zmienne otoczenie przedsiębiorstw kształtuje coraz to nowe wymagania, wymuszając niejako potrzebę ustawicznego doskonalenia sposobów funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych. Potrzeba odpowiedzi na ewoluujące wymagania rynku implikuje zatem potrzebę zwiększania szeroko pojętej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Waga aspektu jakości w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw jest oczywista – kształtuje ona bowiem podstawy wyborów konsumenckich, stanowiących o przewadze. W tychże wyborach, czynnikowi jakości wtóruje – choć czasami go wyprzedza, finansowe uwarunkowanie oferty (produktu lub usługi), stanowiące o jej atrakcyjności przez pryzmat zasobności portfela odbiorców. Zatem cena czy jakość? Co jest ważniejsze? W jakim kierunku podążać?

Trwałą przewagą konkurencyjną oprzeć można o optymalną relację ceny i jakości. Jako że z zasady jedno z wyżej wymienionych uwarunkowań oferty kształtowane jest pod wpływem drugiego, poszukiwanie skutecznych rozwiązań umożliwiających optymalizację tejże relacji, to spojrzenie na całokształt działalności przez pryzmat właściwości przyjętych rozwiązań i skuteczności realizowanych działań. Mowa zatem o ukierunkowaniu na skuteczność działania poprzez eliminację z cyklu obrotu gospodarczego wszelkich niedociągnięć [Crosby, 1980, s. 24]. Wieloaspektowe doskonalenie oferty przedsiębiorstwa (w tym, m.in. cena, jakość) i wyników na działalności to wymiar efektywności działania, inspirowany zarządzaniem przez pryzmat „jakości totalnej”.

Zarysowane podejście czerpie z założeń Total Quality Management (TQM) [2017-04-02, <http://abcjakosci.pl>], promującego kreowanie unikatowej kultury organizacyjnej [2017-11-30, <http://quality-management.pl>] jednostki, wyrastającej na tle wspólnych celów i wartości. To podejście integrujące działalność organizacji w łańcuch wartości – rozumiany jako suma korzyści generowanych na rzecz wszystkich interesariuszy podmiotu gospodarczego – dostawców kapitału, pracowników i klientów.

Niezwykle interesująca problematyka zarządzania kształtowanego pod wpływem filozofii Total Quality Management, zainspirowała autorkę do napisania niniejszego artykułu, którego celem jest odświeżenie wiedzy na temat przedmiotowej koncepcji, dookreślenie spektrum jej odniesienia, jak również podkreślenie siły szeroko rozumianego kapitału – z zaznaczeniem istoty formuły obrotu gospodarczego przez pryzmat jakości totalnej, w praktyce gospodarczej czerpiącej z tego obszaru. Treści zawarte w artykule oparto na badaniach literatury przedmiotu.

## **Obrót gospodarczy inspirowany koncepcją TQM**

Interesariusze podmiotów gospodarczych oczekują od przedsiębiorstw efektywności działania, mocowania pozycji konkurencyjnej i tym samym stabilizacji bytu rynkowego, zapewniającego zainteresowanym stronom niezaburzony dostęp do szeroko rozumianych korzyści z tytułu tej działalności. Perspektywy rozpatrywania tychże korzyści są dość szerokie:

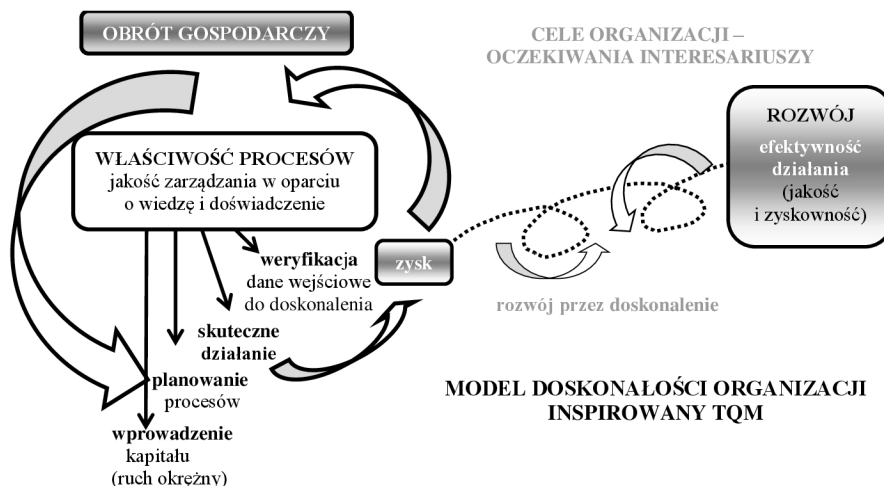


- dla akcjonariuszy ważny jest zwrot na zainwestowanym kapitale, ale i rozwój podmiotu w długiej perspektywie – mający, z założenia, dać przyrost korzyści z tak zdefiniowanej inwestycji;
- dla pracowników w podstawowym ujęciu ważne jest miejsce pracy (stabilność zatrudnienia) i zapłata za pracę. Ważne są ponadto atmosfera i metody pracy, możliwości indywidualnego rozwoju i poczucie własnej wartości itp.;
- klienci oczekują oferty wysokiej jakości – opatrzonej najszerszym dostępnym pakietem korzyści (walorów użytkowo-wizerunkowych) po jak najniższej cenie. Liczy się ponadto marka, zespół działań powiązanych (okołosprzedażowych, posprzedażnych) itp.

Różne spojrzenie na oczekiwaną wartość łączy parametr efektywności obrotu gospodarczego, umożliwiający:

- dostawę oferty (produktu lub usługi) zgodnej z wymaganiami,
- realizację procesów w zgodzie z oczekiwaniami,
- generowanie wyników odnoszonych do możliwości jednostki i aspiracji inwestorów.

Mówiąc o efektywności gospodarowania, mamy na myśli właściwość, a zatem odpowiednią jakość realizacji wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, kreujących efekt na działalności. Efektywność obrotu gospodarczego to zatem zdolność do generowania zysku na oczekiwanym poziomie, uzyskiwana w oparciu o (odpowiednie – odpowiedniej jakości) działania gospodarcze. Efekt wyrażany w zysku stanowić winien zasilenie rozwoju działalności, umożliwiające zdobywanie kolejnych szczebli doskonalenia organizacyjnego, determinując możliwość zaspokajania coraz to wyższych oczekiwań interesariuszy jednostki gospodarczej. Total Quality Management inspirowane do podejmowania rozwiązań ukierunkowanych na poprawę wszystkich sfer działania przedsiębiorstwa [Kowalczyk, 2005, s. 12], przy czym w szczególności w wymiarze organizacyjnym i ekonomicznym [Lenik, 2016, s. 142]. W praktyce wiąże się to z projektowaniem autorskich, rozwiązań – czerpiących z TQM – i koncepcji pokrewnych, kierujących działalność na długookresowy (ekonomiczny) sukces [Frąckiewicz, 2004, s. 144]. Przedmiotowa koncepcja to zatem klucz do wzrostu rentowności działania i mocowania pozycji konkurencyjnej na rynku [Penc, 2005, s. 192]. Model doskonalenia organizacji w zarysowanym wymiarze – wyrażający (nadal innowacyjną) formułę obrotu gospodarczego pod kryterium jakości totalnej, prezentuje poniższy rysunek 1.



**Rysunek 1.** Model doskonałości organizacji inspirowany TQM

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany mechanizm doskonalenia funkcjonowania organizacji wykreowany został pod wpływem koncepcji E. W. Deminga, którego zdaniem przyszłość przedsiębiorstw opiera się na TQM, a jednostki zamknięte na tę koncepcję mogą wypaść z biznesu [Chomać, 2002, s. 511]. Model ów, zasadzający się na czterech krytycznych etapach skutecznego działania – wyrażanego w formule: „planuj – działaj – sprawdź – wykonaj” [2009-02-25, <https://totalqualitymanagement.wordpress.com>], przyjmuje szczególne znaczenie w dyskusji o potrzebie doskonalenia wewnątrzorganizacyjnego.

Tryby mechanizmu działania organizacji zasila szeroko rozumiany kapitał. Stanowi on o możliwościach jakiejkolwiek działalności. Mówiąc zatem o wymaganiach definiowanych dla jej efektów, bezwzględnie spojrzenie należy na zasób szeroko pojmowanego kapitału – (tu) majątku przedsiębiorstwa i środków finansowych, znajdujących się w dyspozycji gospodarczej jednostki do wysokości, w której należą one do właścicieli [Jerzemowska, 2004, s. 190] – jego wymiar (wartość), strukturę (składniki), oraz dostępność (zdolność alokacji). Zatem potencjał działania organizacji ulokowany jest w (tak rozumianym) kapitale.

Skuteczny obrót gospodarczy, a zatem efektywny proces transformacji kapitału w ofertę przedsiębiorstwa – generującą korzyść na etapie zamykającym jego okrężny ruch (sprzedaż z nawiązką), to realizacja procesów zgodnych z założeniami:

- a) wydolności operacyjnej: wydajności, przepustowości itp. – determinującej możliwości realizacji produkcji / świadczenia usługi:

- odpowiedniej jakości,
  - odpowiedniej ilości,
  - w odpowiednim czasie;
- b) ekonomiki gospodarowania, związanej z optymalizacją kosztów działań;
- c) elastyczności operacyjnej, wyrażanej zdolnością adaptacyjną względem zapotrzebowanych zmian (korekt, przebrojeń) w zakresie dostawy oferty – jako kompletna odpowiedź na szerokie i zmieniające się wymagania rynku.

Efektywne działanie, to zatem optymalne zarządzanie zasobami i środkami przedsiębiorstwa, zapewniające świadczenie usług lub realizację produkcji na poziomie odpowiadającym zdolnościom podmiotu, wymaganiom klienta oraz szacunkom wyniku ekonomicznego na działalności – rysującego kontekst możliwości wypełniania oczekiwań wszystkich interesariuszy. To obrót kapitałem pod kryterium jakości.

Konkurencyjny rynek wymaga jednak bardziej aktywnego działania na rzecz poprawy skuteczności. Stawia wyzwania kreujące pole ustawicznych usprawnień. Uwarunkowania te powodują konieczność wzbogacania dotychczasowych praktyk zarządczych o nowe rozwiązania – zbliżające przedsiębiorstwa do celu, jakim jest poprawa konkurencyjności przez pryzmat wzrostu skuteczności działania.

Obok wielu koncepcji wspomagających zarządzanie, warto wskazać na TQM – filozofię ustawicznego doskonalenia działań i wyników. Metodę kierującą gospodarowanie na totalną poprawę skuteczności działania [Lock, 2002, s. 32] przez pryzmat jakości zorientowanej na rozwój i bezpieczeństwo funkcjonowania w długim okresie. TQM inspirowanie bowiem do gospodarowania doskonalącego efektywność, elastyczność i konkurencyjność przedsiębiorstwa [Grudziwski, 2004, s. 33]; „przyczynia się do długotrwałego sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa” [Mazurek-Łopacińska, 2002, s. 172].

## **Uwarunkowania doskonałości organizacyjnej według TQM**

Odmienność organizacyjna, jaką kreuje filozofia TQM [Karpieł, 2000, s. 71-72], to szeroka koncentracja na kliencie i jego wymaganiach. To ustawiczne doskonalenie jakości oferty i usprawnianie działań operacyjnych wiążących się z jej dostarczaniem na rynek.

W Total Quality Management przyjmuje się, że usprawnianie działalności i – w efekcie tego – umacnianie pozycji konkurencyjnej kreowane jest w oparciu

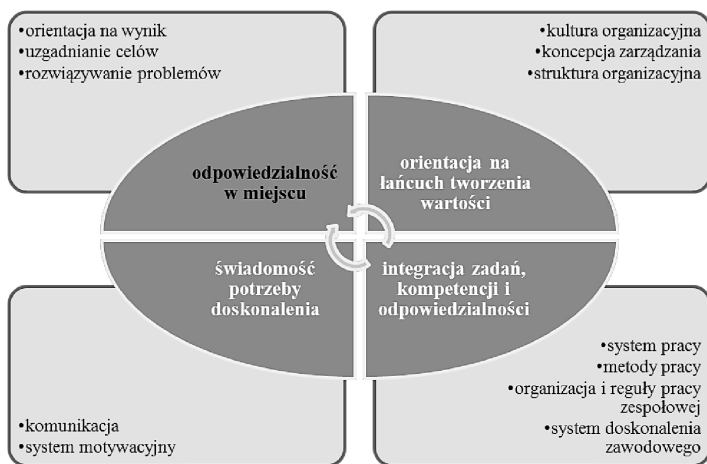
o kulturę organizacyjną jednostki gospodarczej [Penc, 2005, s. 192], która wyrasta z siły jej kapitału. Fundamentalną rolę w tym koncepcie przyjmuje kapitał intelektualny i układ relacji zasobu pracowniczego, kształtujący unikatową kulturę pracy, osiąganą przez pryzmat zadowolonego klienta i zadowolonego pracownika. Istotą doskonalenia skuteczności operacyjnej jest zatem modelowanie klimatu działania opartego o wiedzę, doświadczenie – z drugiej zaś strony o zaangażowanie [Karaszewski, 2003, s. 90] i odpowiedzialność za właściwość (wysoką jakość) realizowanych aktywności. Powyższe skutkuje wzrostem produktywności, poprawą jakości produkcji i oferty (optymalizacją kosztów), wzmocnieniem więzi pracowniczych (odpowiedzialność za działanie, odpowiedzialność za produkt) itp., co w efekcie finalnym przekłada się na poprawę wyniku finansowego i wzrost konkurencyjności. Ten kontekst obrotu gospodarczego inspirowanego TQM, wyraźnie akcentuje znaczenie współdziałania kapitału ludzkiego i materialnych jego składników „dla najskuteczniejszego osiągnięcia celów, w tym m.in. orientację na zysk” [Grudziwski, 2004, s. 33].

Totalne zarządzanie przez jakość jest podejściem systemowym, kształtowanym przez strategiczne cele organizacji [Chodyński, 2000, s. 144]. Zatem definicja celu i kierunku działania przedsiębiorstwa modeluje istotę zarysowanej powyżej koncepcji klimatu organizacyjnego, gdzie założenia strategiczne importowane winny być w miejsca operacyjnego ich osiągnięcia – przy zachowaniu uwarunkowań: zrozumienia, jednoznaczności, mierzalności i osiągalności. Obszarowo dedykowane zadania winny być parametryzowane i poddane monitoringowi. Zarysowana formuła kreacji celów jest uniwersalna i dotyczy wszystkich poziomów odpowiedzialności wzdłuż struktury organizacyjnej, przy zachowaniu przyjętego w praktyce gospodarczej klucza delegowania, tj. wynikowości celów niższego rzędu względem celów rzędu wyższego. Powyższe tło kreuje matrycę odpowiedzialności, która, przez pryzmat założeń strategicznych i wynikających z nich zadań, rysuje obszar uczestnictwa w aktywności, wyrażany swoistą swobodą organizacyjną (sztywna struktura organizacyjna ustępuje miejsca elastycznemu zespołowi zadaniowemu). Mowa zatem o otwartym stylu zarządzania, ukierunkowanym na decentralizację odpowiedzialności [Karaszewski, 2003, s. 98]. Powyższe – pod kryterium odpowiedzialności, implikuje wzrost zaangażowania i oddolnej inicjatywy kadry pracowniczej. Zasila proces ustawicznej poprawy wyników na działalności przez pryzmat efektywnego zaangażowania szeroko pojętych zasobów [Karpel, 2000, s. 71-72] w obrocie gospodarczym napędzanym przez jakość działania. Warunkiem prawidłowości zarysowanego wyżej modelu jest:

- delegowanie uprawnień merytorycznie przygotowanemu i rozwijanemu personelowi (szkolenia),
- motywacja przez pryzmat osiągnięć [Lenik, 2016, s. 145] (system bonusowy sprzężony z celami).

Wzrost kompetencji i uprawnień pracowników skutkuje bowiem lepszymi wynikami. „Pozwala przekuwać drobne osobiste sukcesy, w większe sukcesy przedsiębiorstwa” [Chomać, 2002, s. 512].

Oprócz pracy zespołowej, TQM przewiduje opcję indywidualnego (funkcyjnego) działania jednostki – ściśle w odniesieniu do zakresu kompetencji i w sprzężeniu z powiązаныmi odcinkami danego procesu. Powyższe tworzy swoistą sieć powiązań funkcyjnych w realizacji zadań (skuteczność przepływu informacji, kompletność i komplementarność działania, efektywność oraz jakość prowadzenia danego procesu). Funkcyjne działanie jednostki to pobudzanie motywacji pracowników [Ławicki, 2005, s. 134], a w efekcie doskonalenie mechanizmu obrotu kapitałem, wyrażanego w poprawie wyników na działalności. Koncept funkcyjnego działania jednostki w procesie przedstawia rysunek 2. – matryca odpowiedzialności stanowiskowej.



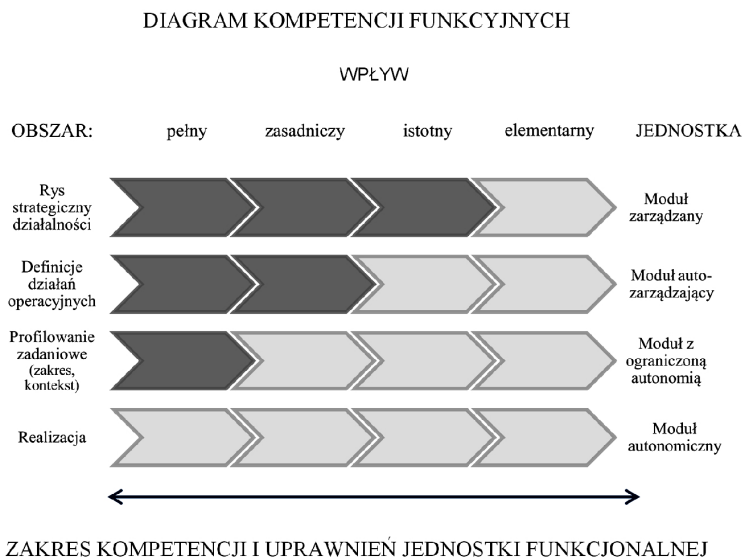
**Rysunek 2.** Matryca odpowiedzialności stanowiskowej

Źródło: opracowanie na podstawie: Chomać, 2002, s. 512-513.

Koncepcja Total Quality Management, wzmacnia kulturę organizacyjną podmiotu gospodarczego innowacyjnym podejściem do rozpatrywania wymagań klienta. Oprócz klienta w klasycznym rozumieniu – tj. odbiorcy oferty

przedsiębiorstwa, koncepcja kreuje pryzmat klienta wewnętrznego [Kaps, 2007], rozpatrywanego przez pryzmat funkcji i zadań w przedsiębiorstwie. W myśl koncepcji, zadania przydzielone jednostkom funkcjonalnym czy zespołom zadaniowym winny być wykonane w pełnym stopniu zgodności (pełna jakość). Klientem wewnętrznym względem nich są bowiem odbiorcy informacji, elementu zadania, półproduktu itp., realizujący działanie na dalszym etapie łańcucha kreacji wartości. Jeżeli zatem jakość to zdolność do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb [2017-07-04, <https://mfiles.pl/pl>], to dążność ich zaspokajania winna być w pełni realizowana na każdym etapie działania. Powyższe kreuje unikatowy łańcuch wartości, który w końcowym rozrachunku przekłada się na jakość oferty. Łańcuch ów wymiaruje tzw. jakość totalną – metodę pracy, w której każde z ogniw budujących zespół działań gospodarczych przedsiębiorstwa buduje efekt na działalności. Stanowi koncepcję zasadzającą się na indywidualnym wkładzie jednostki w efekt wyrażany jakością oferty rynkowej i ekonomiczny wynik działania przedsiębiorstwa.

Skuteczność praktyczną koncepcji łańcucha wartości wg TQM determinuje umocowanie merytoryczne jednostki funkcyjnej lub zespołu zadaniowego. Sprawność działania zapewnia bowiem odpowiedni układ kompetencji w przedsiębiorstwie, klucz podziału których oprócz można np. o tzw. diagram kompetencji funkcyjnych, przedstawiony poniżej.



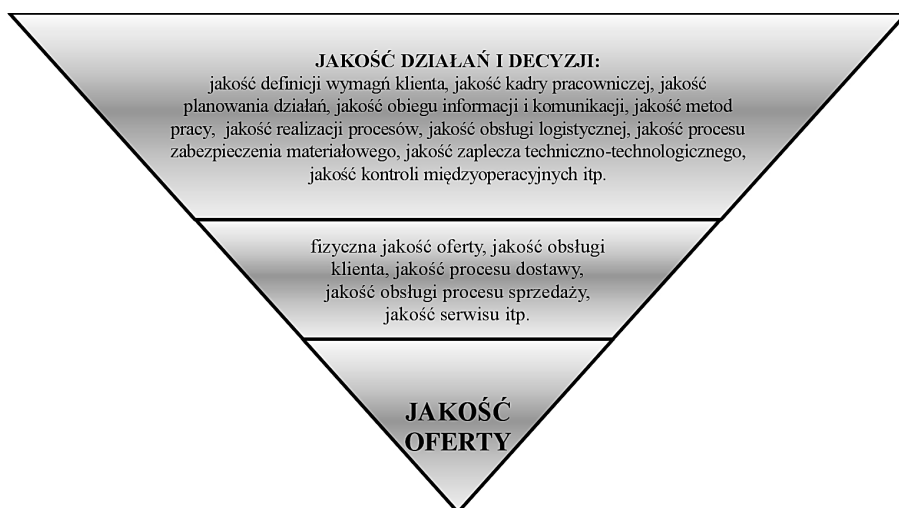
**Rysunek 3.** Diagram kompetencji funkcyjnych

Źródło: opracowanie na podstawie: Bank, 1997, s. 53.

Sieć projakościowych aktywności na poziomie przedsiębiorstwa tworzy relacja wartości przenikających się wewnętrznych systemów, wyrastających z zasobów budujących głównie kapitał intelektualny i kapitał produkcyjny przedsiębiorstwa. Zasadnicze elementy tej relacji to:

- system metod i technik działania, wyrastających kompetencji przedsiębiorstwa (metody zarządzania, pracy, obiegu informacji, kontroli itp.);
- system zasobów materialnych, w tym w szczególności zaplecze wraz z uzbrojeniem technicznym, materiały i środki.

Relacja powyższych uwarunkowań rysuje tło kreacji działań ukierunkowanych na jakość totalną (obrót gospodarczy pod kryterium jakości), wyrażaną w efekcie pracy. Tworzą one swoistą sieć aktywności ogniskowanych przez pryzmat celów cząstkowych (funkcjonalnych) na efekt finalny – ofertę przedsiębiorstwa, która – wraz z działaniami dochodzenia do wyniku – wypełnia oczekiwania wszystkich interesariuszy podmiotu gospodarczego. Szeroko pojmowana jakość wyraża tu zatem skuteczność procesów operacyjnego działania, ograniczającą koszty. Stanowi klucz doskonalenia efektywności (zyskowności) obrotu kapitałem. Przekrój pro-jakościowych aktywności (tło procesów operacyjnych) prezentuje rysunek poniżej.



**Rysunek 4.** Sieć działań inspirowanych TQM

Źródło: opracowanie własne.

Jakość coraz częściej decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa [Steinbeck, 1998, s. 11]. W koncepcji TQM stanowi ona dźwignię ekonomiki działania i rozwoju. To szeroko rozumiane doskonalenie działalności przez optymalizację.

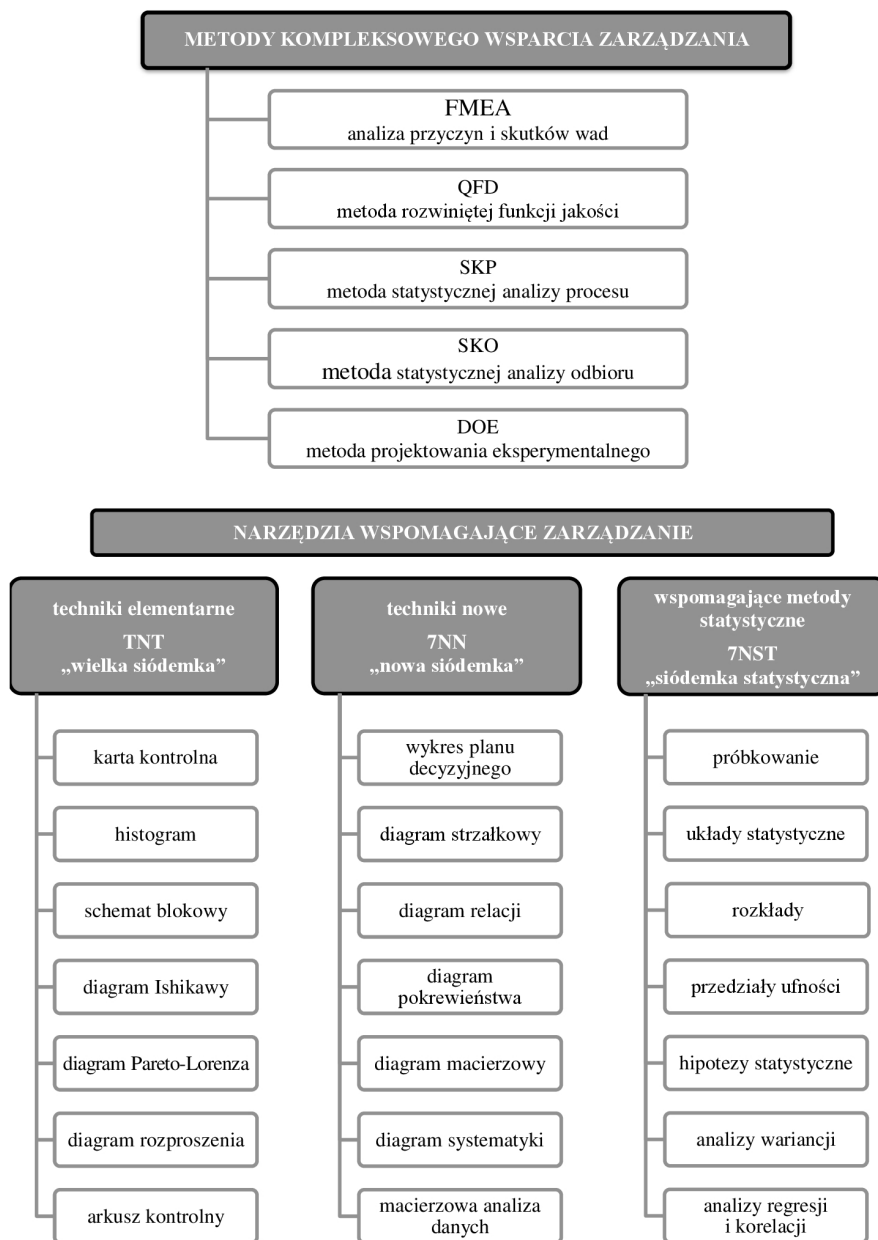
## **Operacyjno-techniczne wsparcie działań kierunkowanych przez TQM**

Traktując TQM jako inspirację dla kreacji użytecznego instrumentu praktycznego wsparcia działania organizacji, kształtowanie projakościowych – zorientowanych na wynik postaw kadry pracowniczej traktować należy jako punkt wyjścia, ważne bowiem jest powszechne, świadome uczestnictwo [Dahlggaard, Kirstensen, Kanji, 2000, s. 30] – przy aktywnym i kreatywnym wsparciu zarządzających, mocowane satysfakcją z realizowanych zadań.

Nadbudową każdej jednak koncepcji zorientowanej na doskonalenie wyników jest parametryzacja kluczowych obszarów działania i ich dogłębna analiza. Planowanie, kontrola i analiza wyników modelują zatem szkielet podejścia, kreowany na bazie wspomnianej już w niniejszym opracowaniu formule doskonalenia wg. koncepcji koła jakości E. W. Deminga. Modelu, zasilającego działania informacją opartą na faktach [Olszewska, 2001, s. 89-100] – czerpaną z wnętrza przedsiębiorstwa, ukierunkowaną na ustawiczne doskonalenie poprzez eliminację odchyleń z każdym kolejnym cyklem (rysunek 1. – model doskonałości organizacji inspirowany TQM).

Rozwiązania kreowane przez TQM to orientacja na realizację stabilnych procesów, zapewniających płynność i ekonomiczną skuteczność działania, poprzez m.in. wzrost produkcji, ograniczanie kosztów, optymalizację czasu realizacji, efektywną alokację zasobów i ponadprzeciętny przyrost wartości. Inspiracją koncepcją TQM to ponadto świadomość wytwórcza i praca z wykorzystaniem szerokiego instrumentarium metod wsparcia [Lenik, 2016, s. 143] (rysunek 5). „TQM, to bowiem filozofia zarządzania, a zarazem zbiór metod i narzędzi” [Brilman, 2002, s. 226].





**Rysunek 5.** Instrumentarium narzędziowe zasilające TQM

Źródło: opracowanie na podstawie: Lenik, 2016, s. 143.

Oprócz wspomnianych metod i technik dedykowanych obszarowi zarządzania jakością – skutecznie z czasem eksportowanych do monitorowania i doskonalenia innych sfer życia gospodarczego, TQM czerpie z obszaru analizy ekonomiczno-finansowej. Pryzmat ustanowionych celów działania (potencjału doskonalenia wg TQM) systematyzuje układ miar importowanych z tego obszaru. Do kluczowych obszarów wyżej określonego zasilenia zarządzania inspirowanego TQM zaliczyć można np.:

- analizę produkcji, np. pomiar dostosowania produkcji do zapotrzebowania rynku pod kryterium jakości oferty i stopnia jej nowoczesności;
- analizę pracochłonności, np. norm pracochłonności bezpośredniej, technologicznej, i in.
- analizę i ocenę kosztów, np. zużycia czynników produkcji, kosztów pracy itp.;
- analizę sprawności działania podmiotu, np. pomiar obrotowości / rotacji zapasów;
- analizę majątku, np. w zakresie zużycia środków trwałych, intensywności inwestowania w zasób trwały, produktywności aktywów trwałych itp.;
- analizę rentowności, np. pomiar efektywności sprzedaży przez pryzmat zysku (opłacalność sprzedaży);
- pomiar efektywności zarządzania liczony relacją przyrostu: kosztów sprzedaży, przychodów ze sprzedaży i zysku.

Instrumentarium czerpane z szeroko pojmowanej analizy ekonomicznej najsilniej wiąże się z oceną ogólnej skuteczności działania podmiotu gospodarczego, ze szczególnym uwzględnieniem finansowego efektu na działalności. Efektu odnozonego do obrotu gospodarczego rozpatrywanego przez pryzmat jakości działań.

Bogactwo technik potencjalnie zasilających wsparcie procesów gospodarowania wg koncepcji TQM, może zaskakiwać. Można zatem zaryzykować twierdzenie, że TQM to filozofia zarządzania stanowiąca zbiór metod, technik i narzędzi wspierających realizację jej założeń na wszystkich poziomach funkcjonalnych przedsiębiorstwa [2017-11-27, <https://www.jakosc.biz>].

Przegląd instrumentarium daje pogląd o potencjale metody – skali odniesienia i poziomie szczegółowości. Praktyczne zastosowanie koncepcji wsparcia zarządzania inspirowanego TQM urasta zatem do rozwiązania systemowego, zorientowanego na szeroko rozumiany wynik (efekt) ruchu okrężnego kapitału, którego siłą napędową jest wszechobecna jakość – decyzji, działania, uzyskiwanego efektu. Odniesienie do koncepcji TQM w obrocie gospodarczym stanowić

może zatem kluczową determinantę maksymalizacji efektywności i wydajności, a także osiągania przewagi rynkowej wśród konkurencji [Karaszewski, 2003, s. 90]. To inspiracja do uzyskiwania coraz to lepszych wyników na działalności [Gajewski, 2007, s. 35-36]. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że przedsiębiorstwa zorientowane na TQM winny charakteryzować lepsze wyniki finansowe, co znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu [Kafel, 2010, s. 87-88].

Zarządzanie jakością totalną to szczyta na miarę koncepcja wsparcia, znajdująca wiele praktycznych odsłon, modelowanych względem indywidualnych celów podmiotu – w zestawieniu z unikatową (personalizowaną) formułą działania operacyjnego. Głębia postrzegania jakości i plastyczność metody niejako przesądza o jej użyteczności, przy czym „imponująca gama sposobów wykorzystywania przeróżnych narzędzi z bogatego instrumentarium TQM powoduje, że koncepcja ta ma tyle wersji, ilekroć zostaje zastosowana” [Chomać, 2002, s. 514] w praktyce.

## Podsumowanie

Zarządzanie inspirowane filozofią Total Quality Management, zmienia klasyczne podejście do gospodarowania. Ukierunkowanie na szeroko pojęty wzrost to, zgodnie z przedmiotową koncepcją, orientacja na działania doskonalące szeroko rozumianą jakość jako drogę do poprawy efektywności wszystkich obszarów funkcjonalnych podmiotu. Pryzmat szeroko pojmowanej jakości kształtuje bowiem innowacyjny sposób myślenia i gospodarowania przedsiębiorstw.

Totalne zarządzanie przez jakość to inicjatywa wielopłaszczyznowego doskonalenia funkcjonowania całej organizacji, inspirująca do działania przedsiębiorstwa gładne sukcesu. To droga ku przewadze konkurencyjnej poprzez wyznaczanie i realizację celów odnoszonych do skuteczności obrotu kapitałem (efektywnej alokacji zasobów, optymalnego poziomu nawiązki), stanowiącego o opłacalności działalności, wymiarowanej zadowoleniem interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) podmiotu gospodarczego.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na wysoką użyteczność koncepcji, inspiracja którą zaowocować może unikatowym projektem indywidualnej, korzystnej dla przedsiębiorstwa formuły obrotu gospodarczego, zorientowanego na wielopłaszczyznowe doskonalenie działania organizacyjnego.

T Q M to filozofia zarządzania nadal ciesząca się uznaniem biznesu [2017-11-20, <http://www.krd.cire.pl>]. To warte uwagi spojrzenie na maksymalizację efektów na działalności.

**Bibliografia**

1. Bank, J. (1997). *Zarządzanie przez jakość*. Warszawa: Wydawnictwo Geberthner i Spółka.
2. Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
3. Chodyński, A. (2000). *Projakościowe zarządzanie rozwojem produkcji w przedsiębiorstwie*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo Innowacje.
4. Chomać, E. (2002). *Czynnik osobowy w koncepcji zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie w oparciu o TQM*. W: Urbańczyk E. (red.). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*. (s. 511-517). Szczecin: Wydawnictwo Kreos.
5. Crosby, P. B. (1980). *Quality is Free*. New York: Mentor.
6. Dahlggaard, J., Kirstensen, K., Kanji, G., (2000). *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
7. Frąckiewicz, E. (2004). *Zarządzanie marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
8. Gajewski, A. (2007). *Wstęp do zarządzania jakością*. Tarnów: Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły w Tarnowie.
9. Griffin, R. W. (2001). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
10. Grudziwski, W. M. (2004). *Metody projektowania systemów zarządzania*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
11. <https://totalqualitymanagement.wordpress.com>.
12. <https://totalqualitymanagement.wordpress.com/tag/pdca/>.
13. <http://abcjakosci.pl/2017/04/total-quality-management-tqm-jako-czynnik-generujacy-innowacje-w-przedsiębiorstwie>.
14. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87>.
15. <https://www.jakosc.biz/zarządzanie-personelem-w-mysl-koncepcji-tqm>.
16. <http://quality-management.pl/tqm-total-quality-management/>.
17. Jerzemowska, M. (2004). *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
18. Kafel, P. (2010). *Kluczowe czynniki TQM wpływające na wyniki finansowe przedsiębiorstw branży spożywczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 815, strony 81-90.
19. Karaszewski, R. (2003). *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja, zjawisko, rozwój, znaczenie*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
20. Kaps, M. (2007). *TQM - Kompleksowe zarządzanie jakością. Jakość – certyfikacja – normalizacja – standaryzacja*, [www.spp.opole.pl/do.../TQM%20-%20Kompleksowe%20Zarządzanie%20Jakoscia.rtf](http://www.spp.opole.pl/do.../TQM%20-%20Kompleksowe%20Zarządzanie%20Jakoscia.rtf).
21. Karpiel, Ł. (2000). *Towaroznawstwo ogólne*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
22. Kończak, G. (2007). *Metody statystyczne w sterowaniu jakością produkcji*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

23. Kowalczyk, J. (2005). *Konsultant w dziedzinie zarządzania jakością*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
24. Lenik, P. (2016). *Możliwości wykorzystywania filozofii TQM w zarządzaniu publicznymi podmiotami leczniczymi*. W: Jabłoński M. (red.). *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*. (s. 141-148). Kraków: Wydawnictwo Fundacja GAP.
25. Lock, D. (2002). *Podręcznik zarządzania jakością*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
26. Ławicki, S.J. (2005). *Marketing sukcesu- partnering*. Warszawa: Difin.
27. Łucki, Z., Kozarkiewicz-Chlebowska A. (2005). *Nowoczesne metody zarządzania w górnictwie naftowym i gazownictwie*. „Marketing w gazownictwie”, s. 7-25, [http://www.krd.cire.pl/pliki/2/nowoczes\\_metody7834927771.pdf](http://www.krd.cire.pl/pliki/2/nowoczes_metody7834927771.pdf).
28. Mazurek-Łopacińska K. (2002). *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
29. Olszewska, A. M. (2001). *Zarządzanie wiedzą jako koncepcja kreująca jakość*. „Problemy Eksploatacji”, t. 82, z. 3, s. 89-100, <https://yadda.icm.edu.pl/.../bwmeta1.element.baztech-article-BAR0-0060-0061?>.
30. Penc, J. (2005). *Role i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery*. Warszawa: Difin.
31. Steinbeck, H.H. (1998). *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.

### **TQM as an inspiration for innovative approach to management of capital**

#### **Abstract**

Management inspired by the TQM philosophy changes the classic approach to management. Focusing on broadly understood growth, in line with the TQM concept, and orientation of all actions improving the broadly understood quality is a way to improve the efficiency of the company. The prism of quality is shaped the innovative way of managing the enterprise.

Total quality management is an initiative of multi-faceted improvement of the enterprise. This is the road to competitiveness.

Translated by Ewa Chomać-Pierzecka

**Keywords:** TQM, capital, management, competitive edge, innovations



## **Motywowanie pracowników – istotny element zarządzania organizacją**

### **Streszczenie**

Kluczem do stworzenia prężnie działającej organizacji jest zaangażowanie jej pracowników. Motywowanie pracowników związane jest z wieloma różnymi czynnikami, co wymusza dużą indywidualizację tego procesu. Poznając potrzeby pracowników, można skutecznie rozpoznawać bodźce, na które będą oni wrażliwi, i skutecznie wykorzystywać tę wiedzę w budowaniu systemu motywacyjnego w organizacji. Skuteczność systemu motywacyjnego jest więc związana z koniecznością nieustannej aktualizacji wiedzy o pracownikach. Odpowiednia motywacja pracowników w dużym stopniu determinuje osiągnięcie celów organizacji, realizowanych przy zaangażowaniu pracowników, w korzystnej atmosferze pracy.

**Słowa kluczowe:** motywacja, motywowanie, praca, organizacja

**Kody JEL:** A10, A13, A14

### **Wstęp**

Najważniejszym elementem każdej organizacji są jej pracownicy, gdyż to od ich zaangażowania i pracy zależy sukces. Każda firma wywiera ogromny wpływ na życie swoich pracowników, dlatego dla zapewnienia efektywnego wykorzystania posiadanych przez nich umiejętności i kompetencji nie należy zapominać o wpływie motywacji na jakość wykonywanej pracy. W interesie każdej organizacji jest zatem opracowanie skutecznej strategii motywacyjnej służącej zarówno rozwojowi firmy, jak i satysfakcji ludzi w niej pracujących. Motywacja jest bowiem jednym z podstawowych składników osobowości człowieka. Jest tym elementem, który wpisuje się zarówno w statyczny, jak i dynamiczny wymiar struktury jednostki ludzkiej. Kształtowanie motywacji jest procesem złożonym ze względu na wielość czynników, które mogą być wykorzystane jako motywatory.

Praca z jednej strony pozwalana na zaspokojenie podstawowych potrzeb jednostki, ale z drugiej determinuje jej rozwój, poczucie wartości i satysfakcję życiową.

Motywacja stała się przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin naukowych, które starają się badać ją i opisywać z zastosowaniem rygorystycznych narzędzi badawczych, metodologicznych i hermeneutycznych. Bywa także źródłem zainteresowania w kontekście wspierania wzmacniania ludzkiego postępowania oraz kierowania nim. Oprócz więc diagnozy czysto naukowej i związanej z wypracowywaniem coraz lepszych i bardziej pogłębionych analiz w obszarze poszczególnych dyscyplin, bądź w transdyscyplinarnym ich przecinaniu się, istnieje żywe zainteresowanie motywacją ze względu na skuteczność jej wykorzystania w praktyce oraz w jej efektywności sprawczej.

## Teoretyczne podstawy motywacji

Teorie motywacji dążą do określenia przyczyn konkretnych zachowań ludzkich, podkreślając znaczenie innych czynników. Jedne kładą nacisk na istnienie jednego motywu implikującego konkretne ludzkie zachowanie, kolejne uwzględniają jakąś grupę głównych motywów, podczas gdy jeszcze inne uwypuklają całą konstelację wzajemnie warunkujących się i pobudzających do poszczególnych zachowań czynników. Najczęściej znawcy zagadnienia zwracają uwagę na trzy aspekty struktury motywacji: to, co pobudza określoną osobę do konkretnego działania lub jego braku, przyczyny dokonywania konkretnego wyboru zachowania kosztem rezygnacji z innego (można to sformułować w postaci pytania: dlaczego akurat taki kierunek dążeń jest realizowany?) oraz dlaczego konkretna jednostka reaguje nierzadko w sposób odmienny na ten sam rodzaj bodźca [Pervin, 2005, s. 109-111].

Warto wskazać – choćby syntetycznie – na niektóre z koncepcji teoretycznych, które, zasadniczo odmienne, jednak wskazują na istotne w motywacji elementy, uwypuklające nie tylko specyfikę tej kompetencji osobowości człowieka, lecz także określające podobieństwa i mechanizmy determinujące istnienie rodzaju trwałej struktury motywacji. Literatura naukowa dostarcza różnorodnych klasyfikacji i opracowań koncepcji motywacji. Warto wymienić, choćby ogólnie i nieco wybiórczo, na istotne w tej kwestii źródła.

W *Suplemencie Encyklopedii socjologii* znajdujemy własną klasyfikację teorii związanych z problemem motywacji. Wśród systemów teoretycznych istnieje koncepcja psychodynamiczna, inaczej określana jako psychoanalityczna,



zaproponowana przez Zygmunta Freuda. W myśl tej teorii zachowanie człowieka podporządkowane jest wrodzonym instynktom, popędom. Charakterystyczną cechą ludzkiego zachowania jest to, iż jego ukierunkowanie zmierza do redukcji napięcia. Ono z kolei istnieje jako efekt niezaspokojenia potrzeb związanych z popędami. Instynkty nierzadko występują w konflikcie z normami kulturowymi, które, akceptowane przez kulturę w formach często niebezpośrednich, wywierają na nie nacisk. Zupełnie inaczej postrzega problem motywacji koncepcja behawioralna. Popęd, pobudka i wzmocnienie są kolejnymi etapami działania mechanizmów motywacyjnych. Wywołanie przykrego napięcia pod wpływem działania popędu oraz uruchomienie czynności, które miałyby go usunąć, są niewystarczające co do skuteczności. Potrzebne jest wystąpienie pobudki, która miałaby możliwość zredukowanie napięcia. W ujęciu behawioralnym wskazuje się na ważną rolę działania mechanizmu wzmocnienia, który ma za zadanie neutralizowanie i minimalizowanie występujących napięć w przyszłości [Doliński, 2005, s. 157].

Warto wskazać na kolejną istotną koncepcję motywacji, jaką jest ujęcie humanistyczne. Tutaj z kolei ważnym odniesieniem jest przekonanie o tym, że człowiek stanowi zupełnie inny obiekt życia społecznego, niż pozostałe istoty żywe. Urzeczywistnienie, samoaktualizacja lub samorozwój – to elementy konstytuujące ludzką osobowość. Wartość koncepcji humanistycznych nie redukuje jednak ich słabości. Częste posługiwanie się metaforyką oraz niejasnymi i nieprecyzyjnymi pojęciami nie pozwala odnajdywać pełnego i jasnego ujęcia problemu motywacji. Interesującą, choć równie nieprecyzyjną koncepcją jest ujęcie topologiczne. Zjawisko motywacji jest tutaj podejmowane z wyakcentowaniem dynamiki i systemowości. Zachowanie znajduje swój początek w siłach działających w polu psychologicznym. A to jest tworzone przez człowieka oraz przez środowisko, w którym człowiek żyje. Cechą charakterystyczną wspomnianych sił jest to, iż przedstawiają się one niczym wektory – posiadają swój punkt przyłożenia, są ukierunkowane i posiadają istotne kwantum intensywności. Ich pochodzenie może być egzo- lub endogenne (mogą pochodzić z zewnątrz lub z wewnątrz świata danej jednostki). Jednak i to ujęcie nie wydaje się źródłem najbardziej adekwatnej wiedzy na temat mechanizmów motywacyjnych [Doliński, 2005, s. 157].

Najbardziej zaktualizowaną formą i podstawowym ujęciem teoretycznym w badaniach nad motywacją jest współcześnie podejście poznawcze. W myśl tej teorii fundamentem ludzkiego zachowania jest splot mechanizmów, które przetwarzają informacje. Ciekawość poznawcza, preferencja ryzyka, różnego rodzaju oczekiwania, wyobrażane i pożądane plany, które miałyby realizować się w dalszej i bliższej przyszłości – to podstawowe impulsy dla ludzkich zachowań.

Człowiek – w myśl tej teorii – posiada naturalną skłonność do redukowania stanu rozbieżności pomiędzy informacjami, które do niego napływają, a tymi, które już posiada. Pochodną i rodzajem „drugiego kroku” w interpretacji tego ujęcia jest choćby teoria dysonansu poznawczego (Leoana Festingera) oraz równowagi (Fritza Heidera). Obie teorie podkreślają znaczenie pobudzenia emocjonalnego, które skłania człowieka do redukcji rozbieżności informacyjnej [Doliński, 2005, s. 157-158].

Pojęcie motywacji pochodzi od łacińskiego czasownika *movere*, co oznacza „poruszać się” [Gerrig, Zimbardo, 2009, s. 354]. Można więc myśleć w tym kontekście o motywacji jako mechanizmie, który charakteryzuje uruchamianie, ukierunkowywanie, podtrzymywanie, pobudzanie, wyzwalamie siły i energii, stymulowanie i uaktywnianie. Motywacjami nazywane są biologiczne popędy, instynkty, przeżywane emocje, a także zainteresowania czy pragnienia. Jak widać, nie będą to jedynie mechanizmy, które lokują się w obszarze wyzwalającym działania o charakterze czysto biologicznym i materializującym się w ludzkim ciele. Dotyczyć mogą także sfery duchowej, wewnętrznej, emocjonalnej. Większość definicji wskazuje na fakt, iż istotą motywu jest pobudzanie, jakaś aktywność, skłanianie do czegoś (do jakiegoś zachowania lub jego braku). Jest to więc siła sama w sobie „zamknięta”, posiadająca swoją strukturę oraz – jeśli tak można to określić – „zjawiskowość”, ale także i przede wszystkim, jest postrzegana jako „narzędzie”, „faza wstępna” dla uruchamiania kolejnych działań i zachowań człowieka.

T. Tomaszewski pod pojęciem motywu rozumie „pewien rodzaj napięcia wewnętrznego, od którego zależy możliwość i kierunek aktywności człowieka” [Tomaszewski 1971, s. 187]. Napięcie nie zawsze jest rozumiane więc jako rodzaj blokady uniemożliwiającej podjęcie jakiejś aktywności. W tym postrzeganiu jest to rodzaj stymulatora, generatora energii, która prędzej czy później zostanie wyzwolona w postaci dokonywanych działań i realizowanych zachowań. Napięcie jest więc czynnikiem potencjalnego uruchomienia mechanizmów aktywności, określających i potwierdzających status jednostki jako istoty dynamicznej i sprawczej. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż siła napięcia i jego rodzaj ukierunkowują wybór specyficznej aktywności, a wpływają na konieczność rezygnacji z innych jej form. Społeczny i psychiczny charakter motywu jest natomiast szeroko omówiony przez P. Zimbardo, który twierdzi, że jest to określony stan, ukierunkowujący zachowania ludzi ku pewnym celom [Gerrig, Zimbardo, 2009, s. 355]. Trudno więc czynić motyw (motywację) elementem możliwym do zaobserwowania poza ludzką osobowością, poza jej strukturą psychofizyczną. Jest on bardziej *stanem* niż *elementem*. Jego istnienie jest uwarunkowane temporalnie i silnie determinowane miejscem,

kontekstem, specyfiką zorganizowanej społeczności, w której jednostka się znajduje, wrażliwością i zdolnością jednostki do odbierania otoczenia i jego interpretowania.

Stwierdzić zatem można, iż motywacja odnosi się do „wszystkich procesów związanych z rozpoczynaniem, kierowaniem i podtrzymywaniem działań fizycznych i psychicznych” [Gerrig, Zimbardo, 2009, s. 354]. Jest bardzo szerokim pojęciem, w skład którego zaliczyć można wiele różnych mechanizmów, które są wewnętrzne, zaangażowane chociażby w wytrwałość działania, opartego na konkretnym wzorze i skierowanego na ważne cele. Jest zatem mechanizmem określającym i istotnie wpływającym na siłę określonych reakcji oraz na wybór jednej konkretnej aktywności, a tym samym pomijającym inne. Charakterystyczne jest dla wszystkich żyjących istot to, iż „poruszają się” w kierunku działań, będących wynikiem oddziaływania bodźców. Jest to rodzaj rozróżniania, selekcji i ostatecznie wyboru określonych działań, a odrzucania i unikania innych. Badania nad motywacją pomagają określać wzory tego „poruszania się”, jak również definiować osobiste preferencje i osiągnięcia poszczególnych jednostek [Pervin 2005, s. 109-111]. Należy tu odróżnić zachowania zmierzające do osiągnięcia czegoś, od aktywności polegającej z kolei na unikaniu czegoś innego. W tym pierwszym przypadku człowiek zachowuje się w jakiś konkretny sposób, kierując się chęcią, pragnieniem, potrzebą tego czegoś. Upragniony cel może przybrać realną postać (np. wejścia w posiadanie określonego przedmiotu) lub też może przybrać pewien nieskonkretyzowany kształt (kiedy człowiek nosi w sobie potrzebę niezależności, określonych myśli, niezwerbalizowanych pragnień natury emocjonalnej, afiliacyjnej itp.) [Franken, 2006, s. 18-20].

Wola unikania jakiejś sytuacji powoduje, że człowiek podejmuje pewien rodzaj aktywności, aby od określonej rzeczywistości uciec, uniknąć, wyeliminować ją z zasięgu jej oddziaływania na jego egzystencję. Może to być konkretna rzecz lub sprawa. Za przykład może posłużyć wola unikania sytuacji, w której mógłby spóźnić się do pracy, by tym samym nie podlegać działaniom dyscyplinującym, z jej najbardziej radykalnym rozwiązaniem – zwolnieniem z pracy. Znacznie gorzej jest wtedy, gdy osoba nie potrafi zdefiniować swoich lęków, a tym samym nie potrafi zwerbalizować tego, czego pragnie uniknąć, lub gdy owe lęki są bardzo ogólne i wyolbrzymione. Chcąc uniknąć wypadku, nie podróżuje. Bojąc się odrzucenia, unika bliskich relacji z ludźmi. Popadając w lęk związany z przekonaniem, iż nie osiągnie oczekiwanych przez siebie (i/lub innych) rezultatów, jeśli będzie realizował swoją aktywność w pracy zawodowej, decyduje się na rozwiązanie najbardziej skrajne – nie podejmuje próby ich realizacji wcale, czyli także nie podejmuje pracy [Franken, 2006, s. 18-20].

Na podstawie literatury przedmiotu można przyjąć, że fundamentem wszystkich teorii motywacji jest założenie, iż każde zachowanie ma swoją przyczynę. Słusznie zauważa D. Doliński, że przyczyną aktywności ludzkiej mogą być pragnienia otrzymania różnorodnych gratyfikacji. Otrzymanie nagrody bądź niebezpieczeństwo podpadnięcia pod jakiś rodzaj kary, istotnie przyczyniają się do określonych zachowań. Lecz nie jest to jedyna i wyczerpująca ludzkie działanie przyczyna. Człowiek może postępować w określony sposób tylko dlatego, że aktywność sama w sobie dostarcza mu przyjemności [Doliński, 2005, s. 160]. Zatem i ta jest na tyle istotną przyczyną ludzkiego działania, by można mówić o wszelkim działaniu, jako motywowanym, pobudzonym i kierowanym pod wpływem jakiejś określonej przyczyny. Teoretycy motywacji próbują zatem tę przyczynę identyfikować, odnajdywać ją, zinterpretować, powołując się na istniejące odkrycia i metody. Pragną także poszukiwać nowych dróg poznawania, badania i interpretowania przyczyn.

## **Motywacja a zarządzanie pracownikami**

Jak już wskazane zostało wyżej, w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prób sklasyfikowania istniejących teorii motywacji i pogrupowania ich według określonych czynników. Różnią się one między sobą, a określonym czynnikom nadają moc sprawczą działania ludzkiego. Jakaś ich część skupia się wokół potrzeb, jako tego bodźca, który decyduje o podejmowanych przez człowieka działaniach. Warto więc wspomnieć o powszechnie znanej teorii potrzeb A. Masłowa. Zakłada ona, że ludzie funkcjonują i podejmują określone aktywności, jeśli im się to umożliwi poprzez odpowiednie bodźce. Choć wobec wspomnianej teorii stawianych jest wiele zarzutów i zastrzeżeń, to stanowi ona ogólny i bardzo popularny sposób wyjaśniania procesów motywacyjnych, zwłaszcza w odniesieniu do sytuacji pracy [Kopertyńska 2008, s. 24].

Zdaniem A. Masłowa człowiek zaspokaja potrzeby według określonej hierarchii. Znaczenie każdej kolejnej potrzeby jest większe od poprzedniej, a wiąże się to z tym, że kiedy konkretna potrzeba zostaje zaspokojona, to przestaje być potrzebą. Tylko niezaspokojone potrzeby motywują do podjęcia działania. Jeśli człowiek jest głodny, to fakt ten oznacza, że ma niezaspokojoną potrzebę fizjologiczną (głód). Będzie zatem brał pod uwagę wszelkie dostępne mu sposoby, aby tę potrzebę zaspokoić. Ten odczuwalny brak będzie motywował go do aktywności. Jeśli uda mu się właściwie i skutecznie wybrać, zaspokajając swoją

podstawową potrzebę, i przestanie tym samym odczuwać głód, dalsze działania, zmierzające do jego zaspokojenia nie będą miały racji bytu.

Hierarchia potrzeb, którą zaproponował A. Maslow może mieć duże zastosowanie w miejscu pracy, biorąc pod uwagę, że człowiekowi poza pieniędzmi i nagrodami zależy również na szacunku, uznaniu czy rozwoju [Kopertyńska, 2008, s. 22-25]. Człowiek podejmuje przecież swoją pracę zawodową w celu zaspokojenia różnych potrzeb. Według A. Maslowa, który wyróżnił pięć grup potrzeb ułożonych hierarchicznie (piramida), aby potrzeby wyższego rzędu były zaspokajane, muszą w pierwszej kolejności zostać zaspokojone te z niższego poziomu.

Przenosząc tę zasadę analogicznie do miejsca pracy, można stwierdzić, że jeśli konkretny pracownik nie ma zaspokojonej potrzeby podstawowej (w postaci np. odpowiedniej płacy wystarczającej na zapewnienie podstawowych produktów), nie dojdzie raczej do sytuacji, aby odczuwał potrzeby osiągnięć i rozwoju [Griffin 1996, s. 461]. Potrzeby fizjologiczne, do których zalicza się jedzenie, ubranie, mieszkanie itp., mają fundamentalne znaczenie. Dlatego też bez wątpienia można stwierdzić, że płaca ma istotne znaczenie w całym systemie motywacyjnym. Oczywiście taka sytuacja ma miejsce w odniesieniu do pewnego pułapu, który pozwoli na zaspokojenie tych podstawowych potrzeb.

Potrzeba bezpieczeństwa natomiast związana jest z dążeniem do stabilizacji, a także z bezpieczeństwem i higieną pracy [Kopertyńska, 2008, s. 22-25]. Nie bez znaczenia są wszelkiego rodzaju uregulowania formalne i prawne, zmierzające do tego, aby pracownik mógł doświadczać poczucia bezpieczeństwa i by faktycznie mógł pracować w bezpiecznych warunkach. Uregulowania te wychodzą w pewnym sensie naprzeciw wspomnianej potrzebie jednostki. Stabilizacja, bezpieczeństwo i higiena pracy nie pozostają bez wpływu na efektywność wykonywanej pracy. Stabilizacja wytwarza w pracowniku wewnętrzne przekonanie, iż może skoncentrować się na wykonywanej aktywności zawodowej, bez ulegania napięciu związanemu z prawdopodobieństwem jej utraty z powodu niejasnych reguł jej wykonywania oraz nieokreślonych do końca oczekiwań ze strony pracodawcy.

Potrzeba przynależności to identyfikowanie się z miejscem, ludźmi. Potrzeba bycia częścią określonej grupy czy zespołu, poczucie akceptacji [Kopertyńska, 2008, s. 22-25]. Jest to jedna z najważniejszych kwestii, jaką rozpatruje się w naukach humanistycznych i społecznych. Grupa stanowi miejsce realizacji. Przynależność do niej jest nie tylko rzeczywistym odzwierciedleniem natury ludzkiej, która jest społeczna. Grupa ma istotny wpływ na motywacje jednostkowe. Z przynależnością do grupy wiążą się także takie zjawiska psychologiczno-społeczne, jak chociażby tzw. efekt facylitacji czy koncepcja

tw. próżniactwa społecznego. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, kiedy obecność innych osób (a więc także grupy społecznej) może mieć pozytywny, korzystny wpływ na skuteczność i efektywność funkcjonowania jednostki. Gdy mowa o drugim zjawisku, ma się na myśli efekt polegający na pomniejszaniu się wysiłku wkładanego przez jednostkę w sytuacji, kiedy jest obecna i kiedy przychodzi jej działać w grupie. Najczęściej tłumaczone jest to zjawisko efektem rozproszenia odpowiedzialności oraz dążeniem do równości i sprawiedliwości [Doliński 2005, s. 162].

Samorealizacja z kolei to przede wszystkim stan, sytuacja lub pragnienie, wiążące się z dążeniem do wykorzystania swoich umiejętności, wiedzy czy pomysłów. Ma się tutaj do czynienia z wolą rozwijania własnych kompetencji i możliwości [Kopertyńska, 2008, s. 22-25]. Samorealizacja może być stymulowana wewnątrznie. Nie jest jednak bez wpływu na jej akcelerację oddziaływanie środowiska, w którym jednostka żyje, uczy się, pracuje, w której podlega procesom wychowawczym, socjalizacyjnym, formacyjnym. Bódcze zewnętrzne, przyjmujące formę regulatora i inspiratora dla podejmowanych działań jednostkowych mogą przyjmować formę perswazyjną, mogą także mieć charakter manipulacyjny.

Obok teorii A. Masłowa, drugą popularną teorią opartą na potrzebach jest tzw. dwuczynnikowa teoria, autorstwa F. Herzberga. Jej pomysłodawca twierdzi, że można wyróżnić dwie grupy potrzeb. Pierwsza związana jest ze „zwierzęcą” naturą człowieka (dążenie do unikania bólu, głodu itp.), druga natomiast odnosi się do unikatowej natury ludzkiej, czyli realizuje się poprzez oddziaływanie na dążenie do osiągnięć, rozwoju. W teorii tej czynniki związane z pracą podzielone są na dwie grupy: czynniki higieny (podtrzymujące) i motywatory. Te pierwsze określane są jako podstawowe potrzeby pracownika i stanowią motywacje same w sobie. Ich niezaspokojenie prowadzi do niezadowolenia. Do najważniejszych elementów czynników higieny należy aspekt finansowy. Dzięki motywatorom człowiek dąży do osiągnięcia różnych celów. Poziom zadowolenia z wykonywanej pracy zależy od nastawienia do niej i od zdolności do osiągnięcia celów oraz satysfakcji z tym związanej [Kopertyńska, 2008, s. 30-34].

Tradycyjne przekonanie bazuje na założeniu, że istnieją na przeciwnych krańcach tego samego czynnika motywacyjnego dwa zupełnie odmienne wektory. Są to zadowolenie oraz niezadowolenie. W koncepcji natomiast F. Herzberga mamy do czynienia z istnieniem dwóch continuów. Pierwsze z nich obejmuje obszar naznaczony brakiem i stanem zadowolenia. Drugie zawiera w sobie stan obejmujący niezadowolenie, rozciągające się do momentu, w którym zaczyna dominować brak niezadowolenia. Zgodnie z tą teorią motywatory mają zadanie



wspomagające, aby pracownicy mogli przechodzić od poziomu niskiego zadowolenia, lub jego braku, do stanu charakteryzującego się wysokim poziomem tego rodzaju odczuć [Kopertyńska, 2008, s. 22-25. Można więc za autorem tej koncepcji przyjąć, że motywatory istotnie uruchamiają, kanalizują, rozbudzają i wspomagają w sposób bezpośredni aktywności związane z pracą. Wśród nich można wskazać chociażby różnorodne wyzwania, które mają czasem wysoki poziom trudności, poczucie oraz działania odzwierciedlające odpowiedzialność, emocje związane z uznaniem, szeroki wachlarz dotyczący osiągnięć, szeroko rozumiany postęp oraz integralny rozwój osobowości. Motywatory mają za zadanie określanie, czy wykonywana praca posiada w sobie czynnik pobudzający i czy przekłada się na niematerialną formę wynagradzającą. Obecność wskazanych charakterystyk może przyczyniać się do generowania wysokiego poziomu motywacji, pobudzając istotnie do akceleracji poziomu wykonywanych zadań.

Gdy mowa o czynnikach higienicznych, można za pomysłodawcę tej teorii przyjąć, iż powodują one zmianę odczuć, lokującą się w obszarze określonym wysokim poziomem niezadowolenia – albo też małego doświadczania tego stanu – do poziomu niskiego niezadowolenia, lub po prostu jego braku. Czynniki higieniczne przyjmują postać charakterystyk, które w sposób pośredni wiążą się z pracą, a które także mogą się materializować jako dyssatisfakторы. Będą to więc warunki pracy, sposób prowadzonej polityki firmy, mechanizmy nadzorujące, obecność współpracowników, jakość płacy, osiągnięty status pracowniczy oraz formalne i rzeczywiste zjawisko bezpieczeństwa pracy. Można stwierdzić, iż czynniki higieniczne są niezbędne dla podtrzymywania określonego poziomu satysfakcji, co jednak nie oznacza automatycznie zwiększania jego stopnia. Można także wskazać przykładowo, iż pracownicy mają możliwość korzystania z obniżonej ceny posiłku i de facto to czynią. Lecz fakt ten nie pozwala przyjąć za pewnik, iż będą w ten sposób bardziej motywowani, niż w przypadku, gdy tej możliwości by nie było. Na podstawie przeprowadzonych przez badaczy obserwacji i przyjętych założeń można przypuszczać, iż zastosowanie jedynie determinantów o charakterze higienicznym na rzecz motywowania pracowników podejmujących zawodowe czynności rutynowe, np. wykonywane przy taśmie montażowej, może prowadzić do pojawiania się takich problemów, jak zwiększająca się rotacja, często pojawiająca się absencja, formułowanie skarg oraz stosunkowo niska wydajność w pracy [Heller 2000, s. 10-11].

Interesująco przedstawia się problematyka motywacji w ujęciu teorii oczekiwania. Zakłada ona, że na motywację wpływają: intensywność pragnienia oraz oczekiwania, związane z możliwością realizacji tego pragnienia. Wzmacnianie się

pragnień i oczekiwań nadaje większą siłę motywacji. Pragnienia i oczekiwania są bodźcem i budulcem struktury motywacyjnej. Pragnienia nie zawsze są jasno określone, dokładnie sprecyzowane. Mogą budować się w oparciu o doświadczenia z przeszłości, różnego rodzaju deficyty, które tej przeszłości towarzyszyły. I gdy w aktualnej sytuacji oraz w odniesieniu do przyszłości, która lepiej lub gorzej się kryształizuje w oparciu o przyczyny i zasadę przewidywalności, stają się coraz bardziej rzeczywiste i możliwe do zrealizowania. Podstawy tej teorii opracował V. Groom, natomiast w późniejszym czasie rozwinięta została ona w odniesieniu do pracy przez L. W. Portera i E. E. Lawlera [Kopertyńska, 2008, s. 30-34]. Jednym z założeń tej teorii jest pogląd, że człowiek wybiera jakieś określone zachowania spośród innych ze względu na oczekiwania, jakie ma względem nich, czyli według tego, co może uzyskać [McKenna· Beech, 1997, s. 191]. Oczekiwania i możliwość „zysku” generują więc określone postawy poprzedzone dokonywanymi wolitywnie wyborami.

V. Vroom wyróżnił dwa rodzaje gratyfikacji, jakie człowiek może osiągnąć – pierwotne i wtórne. Te pierwsze wynikają z realizacji pewnych działań, za które otrzymuje zapłatę. Działania są czynnikiem inicjującym łańcuch wiążący obie gratyfikacje. Jeśli chodzi o wtórne gratyfikacje, to będą one pochodnymi tych pierwszych. W konsekwencji są mechanizmami, dzięki którym powstaje możliwość nabycia za otrzymaną zapłatę jakichś dóbr. Wydaje się, że jest to logiczna struktura działania wynagradzającego, która nie polega jedynie na jednoetapowym zaistnieniu czynności gratyfikacyjnej tu i teraz, gdzie jednocześnie dochodziłoby do zamknięcia tego procesu. Jest to natomiast dopiero pierwszy jego element. Drugi jest logicznym uzupełnieniem, umożliwiającym realizację bliższych i dalekosiężnych pragnień nabywania jakichś dóbr. Autor teorii był przekonany, że ludzie, podejmując aktywności, biorą pod uwagę swoje oczekiwania oraz opłacalność włożonego wysiłku w stosunku do nagrody, jaką mogą za ten wysiłek otrzymać [Kraś, 2003, s. 73]. Wydaje się, iż problematyka może być także rozpatrywana w kontekście zasady merytokracji, która stanowi punkt wyjścia oraz płaszczyznę dla podejmowania wyborów gratyfikacyjnych według zasług, jakie wypracowała sobie dana jednostka. Zasługi, a nie askrypcja do obszarów uprzywilejowanych, stanowią podstawę wynagrodzenia.

Model oczekiwań zaprezentowany na rysunku może sugerować, że efektem motywacji jest podjęcie jakiegoś wysiłku. Wysiłek natomiast w połączeniu z indywidualnymi umiejętnościami, możliwościami i warunkami otoczenia, doprowadza do określonych rezultatów (osiągnięć) w pracy, czyli daje jakiś wynik, za którym stoi wielkość nazwana wartościowością [Griffin 1996, s. 470]. Należy przy tym pamiętać, że ważne są tu indywidualne oczekiwania co do osiągnięć



i wyniku. Na motywację wpływa więc siła oczekiwań połączona z indywidualną oceną możliwości spełnienia tych oczekiwań. Przez oczekiwanie należy tu rozumieć przekonanie człowieka, że podjęta przez niego aktywność sprawi, iż podejmie się skutecznego wykonania określonych zadań na satysfakcjonującym poziomie [Kopertyńska, 2008, s. 30-34]. Warty podkreślenia w prezentowanej teorii jest to, że czynniki determinujące określone zachowania związane są w dużym stopniu z konkretnym człowiekiem, z jego otoczeniem czy relacjami interpersonalnymi [Kopertyńska, 2008, s. 30-34].

Teoria modyfikacji zachowań B. F. Skinnera, nazywana również teorią wzmocnień, zajmuje się wyjaśnieniem sytuacji związanych z tym, jak terażniejsze działania, podejmowane przez osobę, mogą oddziaływać na czynności realizowane w przyszłości. Innymi słowy, badania przeprowadzone przez pomysłodawcę miały na celu wykrycie i opisanie zjawiska, na ile postępowanie ludzi wynika z tego, czego się nauczyli w przeszłości [McKenna· Beech, 1997, s. 188-193]. To połączenie terażniejszości, przeszłości z przyszłością w odniesieniu do ludzkiego zachowania jest interesującą koncepcją, gdyż pokazuje, że rozwój człowieka i jego motywowane różnymi doświadczeniami postępowanie, nie jest faktem jednorodnym, zamkniętym, wyłączonym z innych kontekstów czasowych. Nie dokonuje się jedynie w odniesieniu do sytuacji, w której dana jednostka znajduje się tu i teraz. Teoria ta opiera się na fakcie uczenia się, gdzie podstawowym elementem jest konsekwencja ludzkiego postępowania. B. F. Skinner odwołuje się także do tzw. wzmocnień negatywnych, przykładem których jest stosowanie kar, oraz oddziaływań pozytywnych, gdzie uwzględnia się czynności nagradzania dotyczące konkretnych zachowań. Dzięki tym wzmocnieniom – zarówno pozytywnym, jak i negatywnym, o czym przekonuje twórca tej koncepcji – człowiek uczy się, jakie działania są dla niego korzystne, a jakich powinien unikać w przyszłości [McKenna, Beech, 1997, s. 188-193].

Przenosząc tę teorię na płaszczyznę pracy, można by stwierdzić, że pracownik podejmujący swoją aktywność zawodową będzie bardziej skłonny do powtarzania tych aktywności, które w przeszłości przyniosły mu korzyść. Będzie chętnie je podejmował ze względu na pozytywne doświadczenie i towarzyszące mu: przyjemność, satysfakcję, zadowolenie, doświadczenie pozytywnych doznań, których stał się beneficjentem, a które pamięta, i które także potrafi sobie na nowo odtworzyć. Satysfakcjonujące rezultaty wykonanej w przeszłości pracy staną się motywatorami budzącymi w nim pragnienie ich powtórzenia, a jeśli już nie dokładnego ich powielenia, to w zmodyfikowanej i uaktualnionej formie ich doświadczenia w nowym kontekście i w innym, bo aktualnym czasie. Z kolei

analogicznie rzecz będzie się miała w sytuacji przeciwnej. Pracownik będzie – w konsekwencji – unikał sytuacji, które w przeszłości stały się jego udziałem, a które aktualnie wspomina jako negatywne. Będzie zatem unikał tych zadań, które przyniosły niepowodzenie i które przykro się kojarzą. Można przypuszczać, iż doświadczenie z przeszłości, które ma charakter negatywny, może się jednak także powtórzyć, gdyż nie istnieją doskonałe sposoby, by się uchronić przed nim całkowicie. Jednak będzie to zdecydowanie mniejsze prawdopodobieństwo, ponieważ zaangażowanie osoby, by unikać doświadczeń negatywnych, które przeżyło się w przeszłości, bazuje zarówno na jej woli, jak i na podejmowaniu konkretnych czynności eliminujących możliwość ich powtórzenia.

Teoria sprawiedliwości opracowana przez J. Stacy Adamsa, opiera się na założeniu, że człowiek dąży do sprawiedliwości społecznej, która polega na uzyskiwaniu nagród adekwatnych do osiągnięć w pracy [Griffin, 1996, s. 473]. Różnego rodzaju rozumienia sprawiedliwości opierają się jednak na przekonaniu, iż sprawiedliwość ma miejsce wtedy, kiedy oddaje się każdemu to, co mu się słuszenie i godziwie należy. Skojarzenia z nią związane są raczej pozytywne, choć nie brakuje opisów, które podkreślają inną konotację tego pojęcia. Walter J. Burghardt określa sprawiedliwość jako rzeczywistość nie tylko różnorodną, ale i brutalną [Burghardt<sup>2006, s. 7</sup>]. Sprawiedliwość reguluje więc nie tylko stosunki międzyludzkie, międzyjednostkowe, ale dotyczy także relacji pomiędzy jednostkami a wspólnotami, a także pomiędzy społecznościami a innymi grupami społecznymi. Sprawiedliwość w tym przypadku – w teorii J. S. Adamsa – będzie opierać się na założeniu, jak traktowane są konkretne osoby w porównaniu z innymi. Postrzeganie ma charakter indywidualny i oparty jest na zasadzie równości [Griffin, 1996, s. 473]. Najczęściej sytuacja taka ma miejsce wtedy, kiedy jeden pracownik porównuje swoje wynagrodzenie z innym. Kwestie poczucia sprawiedliwości są tutaj ewidentne, choć nierzadko subiektywne, uwarunkowane wcześniejszymi doświadczeniami, indywidualnym poczuciem włożonego w wykonanie pracy wysiłku. Jeśli zatem obaj pracownicy wykonują podobne zadania, a ich nagrody (wynagrodzenie) różnią się, to pracownik uzyskujący mniejsze korzyści będzie miał poczucie niesprawiedliwości, co może wpływać na jego zachowanie i efektywność pracy [Griffin, 1996, s. 473].

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej wyżej analizy, w nawiązaniu do różnych teorii obecnych w naukach społecznych i humanistycznych, można wnioskować, iż praca jest nieodłącznym elementem życia ludzkiego i jest uwarunkowana społeczną użytecznością. Pracując człowiek zaspokaja różne potrzeby, a jednocześnie wpływa na swój rozwój indywidualny oraz społeczny. Abstrahując od rodzajów pracy, od podstawowych rozróżnień, takich chociażby, jak praca fizyczna i umysłowa, można domniemywać, iż stanowi ona ten ważny element ludzkiej egzystencji, który nie tylko decyduje o statusie ekonomicznym danej jednostki, ale także wpływa na jej indywidualne poczucie dobrostanu, komfortu psychospołecznego. Ponadto może stanowić wartość narzędzia, dzięki któremu uzyskuje się istotne dla egzystencji dobro. Może posiadać także wartość autoteliczną, a więc być pochodną działań podejmowanych ze względu na nią samą i z powodu satysfakcji, jakiej może ona dostarczać [Prüfer, 2012, s. 9-10]. Motywacja w pracy (motywacja do podejmowania określonych aktywności i działań), odnosi się do konkretnych czynności realizowanych przez pracownika w organizacji i na rzecz organizacji, w której pracuje. Jest układem warunków, dzięki którym pracownik ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ważne w środowisku pracy.

Pragnę zaznaczyć, że część wykorzystanych w artykule treści została zaczerpnięta z mojej pracy doktorskiej pt. *Obraz pracownika socjalnego w obszarze promocji zdrowia*.

## Bibliografia

1. Burghardt W. J., 2006, *Sprawiedliwość. Globalna perspektywa*, Kraków.
2. Doliński D., 2005, *Motywacja*, [w:] *Encyklopedia socjologii. Suplement*, Warszawa.
3. Franken R. E., 2006, *Psychologia motywacji*, Gdańsk.
4. Gerrig R. J., Zimbardo P. G., 2009, *Psychologia i życie*, Warszawa.
5. Griffin R. W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.
6. Heller R., 2000, *Motywowanie pracowników*, Warszawa.
7. Kopertyńska M. W., 2008, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa.
8. Karaś R., 2003, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań.
9. McKenna E., Beech N., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
10. Pervin L., 2005, *Psychologia osobowości*, Gdańsk.
11. Prüfer P., 2012, *Pracować, aby żyć pracować, aby znaczyć – od rozbieżności sposobów ku zbieżności celów*, [w:] *Labor czy opus? Socjopedagogiczne konteksty ludzkiej pracy*, red. A. Dobrychłop, E. Kowalska, P. Prüfer, Zielona Góra.
12. Tomaszewski T., 1971, *Wstęp do psychologii*, Warszawa.

## **Motivating employees – a key part of organization**

### **Abstract**

Without motivation human life would make no sense. Employee involvement is important to the organization. Motivating employees is related to many different factors and must be individual. Everyone wants to take care of own health, learn, be satiated, have a place to live and work. Knowing the needs of employees can effectively identify the stimuli they will be sensitive. The effectiveness of the incentive system is therefore related to the need to constantly update knowledge about employees. Motivation makes a person be willing to take different actions depending on what goal one wants to achieve. Proper motivation of employees is a condition of organization development.

Translated by Anna Dobrychłop

**Keywords:** motivation, motivating, job, organization

## **Sposoby tworzenia wartości dla klienta w logistyce produkcji i logistyce usług. Wybrane przykłady**

### **Streszczenie**

Artykuł ukazuje przykłady tworzenia wartości poprzez uruchamianie nowych procesów logistycznych oraz wdrażanie nowych technologii istotnych z punktu widzenia danej branży. Perspektywa klienta oraz jego potrzeb jest dziś powszechnym zjawiskiem w nowoczesnych przedsiębiorstwach, które kreują współczesną gospodarkę.

**Słowa kluczowe:** wartość dla klienta, technologia, zarządzanie procesami

**Kody JEL:** O10, O14

Żadna pojedyncza organizacja nie ma takich zasobów, aby samodzielnie zaspokoić potrzeby klientów. Organizacja sieciowa stwarza możliwości pozyskania zasobów, łączenia ich w synergiczne całości, co umożliwia osiągnięcie celów, które do tej pory były poza zasięgiem pojedynczej organizacji. Organizacja sieciowa jest bliżej klienta, może poznać lepiej jego potrzeby, a poprzez swobodę decyzyjną może lepiej je zaspokoić. Uczestnictwo w sieci oraz umiejętność efektywnego wykorzystania informacji i wiedzy, która się w niej znajduje jest źródłem wartości [Frankowska, red., 2012, s. 20]. Dlatego przedsiębiorstwa coraz mocniej nie tylko konfigurują wzajemnie łańcuchy dostaw, ale przede wszystkim stawiają na różnego rodzaju innowacje. Polityka rozwoju firm sieciowych składa się między innymi ze sprzedaży bądź kupowania *know how*. Obok nowoczesnych technologii dostarczanych na rynek przez znane koncerny, mamy do czynienia także ze start-upami, które, chcąc zaistnieć na rynku, coraz częściej stają się impulsem do kreowania innowacyjnych technologii, które odkrywają nowe potrzeby klientów, np. z segmentu *B2B*<sup>1</sup> czy *B2C*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> B2B – ang. Business to Business to określenie wszystkich kontaktów (transakcji, zamówień, zapytań) pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w gospodarce (producenci, hurtownicy, dostawcy, sprzedawcy) realizowanych z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (internet, e-mail).

<sup>2</sup> B2C – ang. Business to Customer to wykorzystanie środków elektronicznych do zawierania transakcji pomiędzy sprzedawcami a klientami indywidualnymi.

Warto także podkreślić, iż wdrażaniu nowych technologii sprzyja już dość powszechnie koncepcja szczupłego zarządzania, czyli koncentracja na eliminowaniu Muda<sup>3</sup>. Stąd też wiele zachodzących w ostatnim czasie – głównie pod wpływem praktyki japońskiej – zmian o charakterze ideologicznym (zarówno tych dotyczących postrzegania procesu produkcji, jak i jakości) ma swoje źródło w uznaniu znaczenia wzajemnych zależności występujących pomiędzy poszczególnymi działaniami [Porter, 2006, s. 77]. Szczupłe zarządzanie, obok innowacji technologicznych, z powodzeniem zaadoptowane w logistyce, wpisuje się w model tworzenia wartości dla ostatecznego klienta. Należy także pamiętać, iż coraz większe znaczenie, szczególnie w produkcji, odgrywa kastomizacja. Fabryki przyszłości mają cechować się maksymalną elastycznością, aby być w stanie dopasować się do szybko zmieniających się potrzeb klientów. Fenomen „szycia na miarę” koszul w produkcji masowej i do tego bez znaczących wzrostów kosztów opisał już w latach 80. XX w. Stanley Davids w książce *Future Perfect*. Celem personalizacji jest wywołanie u odbiorcy poczucia, że dana oferta jest skierowana tylko do niego – ma on się poczuć kimś wyjątkowym. To z kolei prowokuje go do skorzystania z oferty [Drab-Kurowska, 2011, s. 678].

Toyota Production System, stanowiący podwaliny Lean Manufacturing i dużej liczby mutacji tej metody, ma już ponad 50 lat. Firmy nieustannie dostrzegają potencjał do poprawy we własnej organizacji, jak też możliwości, jakie daje ciągłe doskonalenie. Lean, stanowiący początkowo metodę typową dla branży motoryzacyjnej, z powodzeniem rozprzestrzenił się także na inne branże. Po tę metodę sięgają obszary administracyjne, coraz więcej wdrożeń dotyczy też sektora usług [Zygmunt, 2016].

Technologie cyfrowe wpływają na poprawę efektywności organizacji. Rewolucja technologiczna nieodwracalnie zmieniła i wciąż zmienia dotychczasowe modele biznesowe, tradycyjne łańcuchy wartości oraz od lat funkcjonujące procesy i struktury organizacyjne. Nowoczesne technologie, pomimo iż rewolucjonizują każdą dziedzinę gospodarki, są stosunkowo drogie, stąd ich wprowadzenie powinno wiązać się z eliminacją wszelkiego marnotrawstwa w dotychczasowych procesach produkcyjnych i zarządczych. Dlatego myśl Taiichi Ohno (twórca systemu *Toyota Production System* – TPS) pozostaje nadal bardzo aktualna. Stwierdził on, iż należy zwyczajnie zwracać uwagę na czas od zamówienia do dostawy, a następnie próbować skrócić ten czas poprzez eliminację marnotrawstwa. W najprostszym ujęciu jest to poszukiwanie rozwiązań jak najbardziej użytkowych dla

<sup>3</sup> Muda – z japońskiego: „bezużyteczny”, „daremny”, „zbędny” – japońskie słowo używane dla określenia każdej czynności, która zużywa zasoby, lecz nie dodaje wartości dla klienta zewnętrznego lub wewnętrznego.

klienta oraz pracowników, co oznacza sekwencję różnych działań podejmowanych przez organizacje dla podniesienia wartości produktu. Postęp i wzrost ekonomiczny zawsze był wytworem ludzkiego umysłu i innowacji technologicznych. Dostęp do informacji i wiedza, co ta informacja oznacza, stanowi podstawę rozwoju, również ekonomicznego. Tworzy się nowe środowisko biznesu, w którym informacja i wiedza, dzięki technologiom teleinformatycznym, stają się podstawowym kryterium przesądzającym o sukcesie bądź niepowodzeniu firm, regionów i całych gospodarek [Budzewicz-Guźlecka, 2011, s. 22].

Autor niniejszego artykułu, na przykładzie branży automotive oraz usług pocztowych, ukazuje, w jaki sposób zastosowanie nowoczesnych technologii odpowiada na obecne wyzwania, jakie stawiają przed przedsiębiorstwami klienci, którzy oczekują niestandardowych i nowoczesnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa zaś, chcąc sprostać tym oczekiwaniom, muszą dążyć do optymalizacji swoich procesów wewnętrznych, nieustannego konfigurowania łańcuchów dostaw w ramach swojej branży, a także, równolegle z zaspokajaniem obecnych potrzeb klienta, na bieżąco kreować nowe potrzeby swoich klientów. Takie działania są obecnie standardem. Istotną przewagę stanowi w nich natomiast bardzo dokładne rozpoznanie, jakościowych i ilościowych, zmian zachodzących w zasobach przedsiębiorstwa. Taka informacja powinna determinować ostateczny kierunek dokonywanych w nim transformacji rozwojowych.

### ***Case study. Automotive***

Wspomniany TPS (system produkcyjny toyoty) ma już ponad 50 lat, niemniej wciąż z powodzeniem funkcjonuje w fabrykach. Obecnie Przemysł 4.0 rozumiany jest jako integracja inteligentnych maszyn i systemów oraz wprowadzanie zmian w procesach produkcyjnych mających na celu zwiększenie wydajności wytwarzania oraz wprowadzenie możliwości elastycznych zmian asortymentu. Przemysł 4.0 dotyczy nie tylko technologii, ale też nowych sposobów pracy i roli ludzi w przemyśle. Coraz odważniej wkracza do produkcji i sprawia, że TPS musi dostosować się do nowej rzeczywistości. Dlatego Toyota swoją nową filozofię produkcji samochodów nazwała *Toyota New Global Architecture* (TNGA) i jest aktualnie na etapie jej wdrażania. Koncepcja ta adaptuje założenia obecnej rewolucji przemysłowej. Zmiany dotyczą w zasadzie wszystkich płaszczyzn działania firmy – od procesu projektowania aut, poprzez konstruowanie linii produkcyjnych i fabryk, po globalne podejście do zaopatrzenia w części i podzespoły [Zygmunt, 2016].

Bazując na najważniejszych osiągnięciach swojego systemu produkcji, Toyota opracowała od nowa konstrukcję linii produkcyjnych. Ich modułowa struktura pozwoli szybciej dostosować je do zmieniających się modeli oraz łatwiej wprowadzać nowe technologie. Przenośnik taśmowy będzie umocowany bezpośrednio na podłodze i podzielony na segmenty. To pozwoli go dowolnie wydłużać lub skracać, po prostu dodając lub odłączając modułowe fragmenty. Linie produkcyjne o elastycznej długości służą temu, aby można było łatwiej dokładać lub odejmować maszyny produkcyjne. Sprzęt nowej generacji będzie poruszał się na rolkach, nie będzie mocowany na stałe do podłogi. Taka elastyczność pozwoli na częstsze aktualizowanie wersji produkowanych modeli i dodawanie nowych elementów wyposażenia. Nowa technologia produkcji samochodów obejmuje również modyfikację lakierni, poszerzając jej efektywność poprzez wprowadzony system wychwytywania i zbierania rozpryskującego się w powietrzu lakieru.

W ramach TNGA funkcjonować będą liczne innowacje ekologiczne, m.in. system chemicznego magazynowania energii termicznej, oparty na związkach magnezu, który odzyskuje i przechowuje tracone ciepło podczas produkcji, co z kolei pozwoli obniżyć emisję dwutlenku węgla ze spalonego gazu o 15%. Ponadto TNGA to także projektowanie nowych, oszczędnych silników. W połączeniu z tą platformą mają one gwarantować około 25% niższe spalanie. Jednocześnie moce mają być zwiększone o średnio 15% w stosunku do obecnej gamy silników Toyoty [Zygmunt, 2016]. Co istotne, celem Toyoty nie było po prostu dostarczenie nowych, funkcjonalnych korzyści, takich jak jakość jazdy czy wydajność ekonomiczna. Producent tej marki duży nacisk położył także na „wartość emocjonalną, której nie można zmierzyć”. Samochody mają zatem dostarczać pozytywne emocje i skojarzenia [dostęp: 29.09.2017, <http://www.toyota-global.com/innovation/tnga/>].

Podobnie jak ludzkie ciało, każdy pojazd można ulepszać i doskonalić. To zapewnia TNGA – od oddzielnego rozwoju każdej części, po zintegrowany rozwój oparty na koncepcji całkowitej optymalizacji. Jak można przeczytać na stronach Toyoty, technologia TNGA ma za zadanie dostarczać samochody, które przekraczają oczekiwania klientów. Wskazane rozwiązania technologiczne będą mogły kreować wysoką wartość jedynie przy nieocenionym wsparciu logistyki, która w branży *automotive* jest podstawowym czynnikiem decydującym o współpracy z danym przewoźnikiem. W tym wypadku operator logistyczny powinien wziąć pod uwagę swoje możliwości systemowe w zakresie integracji procesów z klientem oraz gotowość do raportowania wskaźników współpracy według modelu przyjętego w branży kontrahenta. Poza tym, operator logistyczny musi wykazywać się ciągłą gotowością do obsługi



w całym łańcuchu dostaw. Dotyczy to nie tylko dostawy komponentów do montażu, ale i logistyki rynku części zamiennych i zwrotów [dostęp: 21.09.2017, <https://www.scandinavian.com.pl/eksperci-o-logistyce/poradniki-i-artykuly/brnaza-automotive-produkcja-i-transport-jako-system-naczyn-poloczonych>].

Europejski rynek motoryzacyjny nie pozostaje w tyle, jeżeli chodzi o budowanie wartości dla klienta. Znakomicie radzi sobie z wyzwaniami technologicznymi oraz innowacyjnością. Można podać tutaj przykład Škody, która dzięki koncernowi VW stała się znaczącą marką globalną. Była zresztą taką niemal od początku, nawet zaraz po tym, jak z producenta rowerów stała się producentem samochodów [Piaskowski, 2018]. W Europie Zachodniej w 2017 roku Škoda miała wzrost sprzedaży o 7%. Czeska marka zanotowała dwucyfrowe wzrosty sprzedaży we Francji, Włoszech, Holandii, Austrii, Portugalii i Szwecji. Na kluczowym dla marki rynku niemieckim Škoda zanotowała wzrost o 3,6% [dostęp: 15.04.2018, <http://www.skoda-auto.pl/news/skoda-aktualnosci/sierpien-w-polsce-i-na-swiecie-skoda-ze-wzrostem-31-umocnienie-na-pozycji-lidera-w-kraju>]. Škoda w 2017 roku posiadała 5,3% udziału w europejskim rynku samochodowym, wyprzedzając tym samym Toyotę, która posiadała 4,7% udziału. Najpopularniejszym koncernem w Europie jest obecnie Volkswagen z udziałem ponad 25,5%, natomiast koncern Toyota posiada 5% udziału w europejskim rynku motoryzacyjnym [dostęp: 15.04.2018, <http://www.skoda-auto.pl/news/skoda-aktualnosci/sierpien-w-polsce-i-na-swiecie-skoda-ze-wzrostem-31-umocnienie-na-pozycji-lidera-w-kraju>].

Koordynacja, weryfikacja, badania spójności i powtarzalności procesów, kontrola jakości części i budowanie modeli przedprodukcyjnych to działania podejmowane przez Škodę przed rozpoczęciem produkcji seryjnej nowych modeli [Piaskowski, 2018]. O innowacyjnym myśleniu o przyszłości marki świadczy także powołana Škoda Academy. Jest to szkoła, w której młodzi konstruktorzy uczą się budowania samochodów, a w wyniku ich pracy powstaje co roku nietypowy koncept. Misją Škoda Academy jest uczenie prowadzenia działań badawczo-rozwojowych, co oznacza, że szkoła inwestuje w rozwój młodych projektantów, którzy będą tworzyć modele przyszłości. Już dziś Škoda zapowiada, że w 2025 r. w salonach będzie dostępnych przynajmniej kilka modeli z napędem elektrycznym oraz hybrydy typu *plug-in*<sup>4</sup>. Jest to technologia ładowania akumulatorów litowo-jonowych, która ma działać indukcyjnie, dzięki niewielkiej płycie umieszczonej w podłożu i podpiętej do instalacji elektrycznej domu. Całość ma działać bezobsługowo, a naładowanie akumulatorów ma zająć do 30 minut [Piaskowski, 2018].

<sup>4</sup> Samochody z napędem hybrydowym *plug-in* to półelektryczne pojazdy, których baterie można ładować przy użyciu prądu z sieci elektrycznej.

## **Case study. Usługi pocztowe**

Usługi pocztowe „szyte na miarę” są dziś standardem, bez którego trudno sobie wyobrazić współpracę ze strategicznymi klientami. Pociąga to za sobą jednak coraz większe wyzwania technologiczne. Zarówno te z obszaru IT, jak i z obszaru logistycznej obsługi klienta. Program dla *start-upów* „GammaRebels powered by Poczta Polska” to połączenie potencjału początkujących kreatywnych przedsiębiorców z doświadczeniem oraz zasobami dużych firm, w tym spółek skarbu państwa. Projekt ma za zadanie wyłonić najbardziej atrakcyjne innowacje techniczne i przygotować nowe koncepcje do ich wdrożenia. W ramach tego projektu wyłoniono kilka firm, które zgłosiły innowacyjne pomysły mające usprawnić działanie Poczty Polskiej. Wszystkie dostały dofinansowanie z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Dzięki tej inicjatywie powstał m.in. program logistyczny obniżający koszty transportu o 20%, zeroemisyjny pojazd trójkołowy dla listonoszy czy robot, który samodzielnie porusza się w sortowni. Jedną z innowacji obejmuje usprawnienie procesu dostarczania przesyłek przez wykorzystanie innowacyjnego, lekkiego i atrakcyjnego cenowo elektrycznego samochodu dostawczego, opartego na konstrukcji kompozytowej wdrażanego przez Play Holding SA. Przejechanie nim 100 km ma kosztować ok. 2 zł. Pojazd dla listonoszy ma zwiększyć komfort pracy oraz umożliwiać przewożenie znacznie większej liczby przesyłek w porównaniu do roweru czy tradycyjnego skutera spalinowego [dostęp: 30.01.2018, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Poczta-Polska-chce-skroci-czas-dostawy-przesylek-7566882.html>].

Nowa strategia Poczty Polskiej na lata 2018-2022 to, obok modernizacji technologicznej, także rozwój współpracy na arenie międzynarodowej. Podejmowane działania w ramach strategii zaowocowały umową, która obejmuje m.in. dostarczanie poprzez Jedwabny Szlak przesyłek zamówionych przez Internet w Chinach do 32 krajów Europy. Koordynacja międzynarodowych przedsięwzięć o takiej skali wymaga jednak zaangażowania najnowszych technologii, czyli nieustannego usprawniania pracy narodowego operatora pocztowego. Niezbędne są również inwestycje w obszarze logistyki. Dlatego plany Poczty Polskiej uwzględniają budowę do 2021 roku Centralnego Hubu Logistycznego, sortowni do obsługi krajowego i międzynarodowego e-commerce, który miałby za zadanie współpracować między innymi bezpośrednio z projektowanym Centralnym Portem Komunikacyjnym [dostęp: 30.01.2018, <https://wpolityce.pl/gospodarka/362925-wizjonerskie-plany-poczty-polskiej-centralny-hub-logistyczny-i-budowa-wlasnej-floty-samolotow>]. Projekt ten jest nieodzowny

i jednoznacznie wpisuje się w tworzenie łańcucha wartości dla klienta Poczty Polskiej. Tym bardziej jest to uzasadnione, iż, jak pokazują badania International Post Corporation, wiodącą rolę w segmencie transgranicznego e-handlu na świecie odgrywają trzej gracze: amerykański Amazon i eBay oraz chiński Alibaba. Odpowiadają one za dwie trzecie globalnych zakupów *cross-border*<sup>5</sup>. Dostęp do Internetu: [dostęp: 30.01.2018, <http://www.rp.pl/Handel/308139941-E-handel-bardziej-zagraniczny.html>]. Poczta Polska jednoznacznie opowiada się za budowaniem swoich udziałów nie tylko w krajowym, ale i międzynarodowym *e-commerce*. Stąd między innymi już w 2017 roku rozpoczęła współpracę z Amazonem w ramach kooperacji<sup>6</sup>.

Zasadność budowania systemu tworzenia ostatecznej wartości dla klienta przez Poczta Polską potwierdzają niezależne badania. Polacy dużo kupują online, ale głównie w kraju – na Polskę przypada już niemal 3% europejskich wydatków na rynku *e-commerce*. Jednak nie ma wątpliwości, że w Polsce *cross-border* zacznie mocno zyskiwać na znaczeniu. Zresztą już wyraźnie widać, że Polacy stają się coraz bardziej otwarci na zakupy w innych krajach. Raport grupy kurierskiej DPD wskazuje, że taką możliwość dopuszcza 69% z nas. Potencjał rynku *cross-border* dostrzegają nie tylko przedstawiciele polskiego sektora *e-commerce*, ale również firmy logistyczne, które starają się uatrakcyjnić ofertę *cross-border*[dostęp: 30.01.2018, <http://www.rp.pl/Handel/308139941-E-handel-bardziej-zagraniczny.html>].

## Podsumowanie

Wartość dla klienta jest złożoną koncepcją, przede wszystkim ze względu na poziom subiektywności oraz relatywności jej wymiarów – jest postrzegana odmiennie, w zależności od podmiotu dokonującego ewaluacji, przedmiotu, czasu oraz celu oceny. Powoduje to, że współkreowanie wartości dla klienta jest dynamicznym i interaktywnym procesem społecznym, występującym między organizacją a jej klientami lub innymi interesariuszami, których partycypacja może być inicjowana przez przedsiębiorstwo w różnych fazach procesu tworzenia wartości dla klienta [Bartkowiak, 2014, s. 198]. Dlatego na organizację lub grupę

<sup>5</sup> Tani, łatwy, otwarty dla wszystkich dostęp do informacji oraz możliwość zawierania transakcji drogą elektroniczną przyczyniły się do powstania nowych modeli handlu międzynarodowego prowadzonego w wirtualnej przestrzeni, nazywanego powszechnie transgranicznym. S. Talar, *Cross-border E-commerce – Problemy identyfikacji pomiaru*, „Contemporary Economy” 2017, Vol. 8, Issue 3, s. 13-14.

<sup>6</sup> Współczesna forma współpracy w ramach łańcucha dostaw.

organizacji (klaster) można spojrzeć także jak na zbiór zasobów – materialnych lub niematerialnych – będących w jej dyspozycji. Taki sposób widzenia organizacji jest charakterystyczny dla tak zwanego podejścia zasobowego (*Resource-based View* – RBV). Nie istnieje bowiem organizacja bez jakichkolwiek zasobów, ani bez ekonomicznego kontekstu działalności [Suszyński 2011, s. 12].

Podejście zasobowe wyjaśnia także jeden ze sposobów tworzenia wartości. Jego pierwszym i podstawowym założeniem jest przekonanie, że zasoby i umiejętności, które są rzadkie, trwałe, niedoskonale mobilne i trudne do imitacji, umożliwiają uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Drugim zasadniczym założeniem podejścia zasobowego jest teza o różnorodności (heterogeniczności) organizacji pod względem kontrolowanych przez nią zasobów i umiejętności. Każda organizacja może posiadać unikatowe zasoby materialne i niematerialne oraz możliwości [Frankowska, red., 2012, s. 22]. Pozyskanie nowych zasobów, wiedzy, nowej technologii jest dziś kluczowe nie tylko w branży logistycznej. Dlatego proces tworzenia nowych wartości stwarza zbiór ogromnych możliwości w walce na konkurencyjnym rynku zarówno dla klientów, jak i przedsiębiorstw. Alianse, współpraca, budowanie nowych funkcjonalności, kreowanie potrzeb, „przezbieranie” skostniałych procesów zarządczych czy operacyjnych to cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa XXI w.

## Bibliografia

1. Bartkowiak P., 2014, *Nowe wyzwania w obszarze tworzenia wartości dla klienta – proces współkreowania wartości z perspektywy klienta*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 11 (272).
2. Budziewicz-Guźlecka A., 2011, *Zmiany w przedsiębiorstwach formą adaptacji do E-gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 651 (68).
3. Drab-Kurowska A., 2011, *Wykorzystanie technologii informatycznych w komunikacji marketingowej. Zmiany w przedsiębiorstwach formą adaptacji do E-gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 651(68).
4. Frankowska M. (red.), 2012, *Tworzenie wartości w klastrze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
5. Intranet.poczta-polska.pl
6. Januszkiewicz W., 2009, *Najlepsze praktyki w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 12.
7. Porter M. E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, Gliwice.
8. Piaskowski S., 2018, *Skoda pod prądem*, „Auto, Motor i Sport”, nr 2.

9. Suszyński C., 2011, *Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, 2011, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu.
10. Talar S., *Cross-border E-commerce – Problemy identyfikacji pomiaru*, „Contemporary Economy” 2017, Vol. 8, Issue 3.
11. Zygmunt W., 2016, *TPS XXI wieku*, „Logistyka Produkcji”, nr 2.
12. [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)
13. [www.log24.pl](http://www.log24.pl)
14. [www.poczta-polska.pl](http://www.poczta-polska.pl)
15. [www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com)
16. [www.scandinavian.com.pl](http://www.scandinavian.com.pl)
17. [www.wspolczesnagospodarka.pl](http://www.wspolczesnagospodarka.pl)

### **Ways of creating value for the client in production logistics and service logistics.**

#### **Selected examples**

#### **Abstract**

The article shows examples of value creation by launching new logistics processes and implementation of new technologies important from the point of view of a given industry. The perspective of the client and his needs is now a common phenomenon in modern enterprises that create the modern economy.

Translated by Michał Kuściński

**Keywords:** value for the customer, technology, managing processes



## **Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w podmiotach leczniczych**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest zasygnalizowanie problemów związanych z organizacją czasu pracy w podmiotach leczniczych. Problemów powodowanych przede wszystkim powszechnie znanym deficytem w zatrudnieniu wysokospecjalistycznych kadr medycznych (głównie w grupach zawodowych lekarzy oraz pielęgniarek i położnych). Problemów, które mają bezpośredni wpływ na możliwość przystąpienia podmiotów leczniczych do postępowań konkursowych organizowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia, realizację zawartych kontraktów w zakresie świadczenia usług zdrowotnych i medycznych oraz dostęp pacjentów do lekarzy specjalistów. Jednym z rozwiązań dających możliwość efektywniejszego zarządzania czasem pracy jest stosowanie elastycznych form zatrudnienia. Co istotne elastyczne formy zatrudnienia preferowane są nie tylko przez zatrudniających, ale również przez osoby zatrudniane.

**Słowa kluczowe:** personel medyczny, podmiot leczniczy, czas pracy, zarządzanie, formy zatrudnienia

**Kody JEL:** 3.9 I19, 3.11 K15, 3.13 M12, 3.13 M51

### **Wstęp**

Nietrudno uświadomić sobie znaczenie zmian zarówno dla człowieka, jak i dla organizacji, ponieważ aby przetrwać w zmiennych warunkach, muszą stale dostosowywać się oraz współdziałać z otoczeniem [Jonczyk, 2008, s. 53]. Nowoczesne zarządzanie w warunkach ery postindustrialnej charakteryzuje się dużą aktywnością, zmiennością, kreatywnością i elastycznością, a proces zarządzania jest coraz bardziej oparty na zdolnościach radzenia sobie z ciągłymi zmianami, a nie ze stabilnością, przez co większego znaczenia nabiera zarządzanie zmianą [Stroińska, 2012, s. 42]. Dzisiejsze przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej zainteresowane są zarówno stabilnością zatrudnienia, jak i jego elastycznością, gdyż

obie te cechy stanowią jeden z warunków przystosowywania się podmiotów gospodarczych do zmieniającego się otoczenia [Musiała, 2011, s. 28]. Dlatego elastyczna organizacja pracy powinna być rozpatrywana zarówno w kontekście elastyczności wewnętrznej, jak i zewnętrznej – z rotacją kadr na styku organizacja a otoczenie, gdyż u podstaw takiego podejścia leżą nie tylko przyczyny ekonomiczne przedsiębiorstwa, ale również specyfika podejścia do kształtowania działalności zawodowej poszczególnych osób [Skowron-Mielnik, 2012, s. 163]. Stanowi to wręcz warunek sprawności organizacyjnej, na który wpływ ma przede wszystkim presja otoczenia w postaci czynników ekonomicznych, prawnych i społecznych.

Zmienne otoczenie wymusza również na osobach zatrudnionych konieczność dostosowywania się do zmiennych wymagań rynku pracy. Jednym z warunków jest permanentne podnoszenie kwalifikacji i uzupełnianie wiedzy wykorzystywanej przez personel przy realizacji obowiązków wynikających z zawartej umowy. Podnoszenie kwalifikacji nie stanowi obecnie jedynej przesłanki do uzyskania podwyżki wynagrodzenia czy awansu, ale często jest wymogiem dającym możliwość zatrudnienia w ogóle. W odniesieniu do rynku usług medycznych, zarówno lekarz, jak i pielęgniarka zatrudnieni w podmiotach leczniczych, muszą uzyskać specjalizację w dziedzinie medycyny zgodnej ze specyfiką oddziału czy zakładu, aby mieć możliwość zatrudnienia.

Działalność każdego przedsiębiorstwa, w tym również podmiotu leczniczego, jest nierozdzielnie związana z uzyskiwaniem przychodów oraz ponoszeniem kosztów. Z tym, że koszty stanowią element pierwotny w stosunku do przychodów i to koszty stanowią punkt wyjścia myślenia ekonomicznego. Duży udział w kosztach mają wydatki związane z wynagradzaniem zatrudnionego personelu. Zarządzający podmiotami leczniczymi mają świadomość, że chcąc wykonywać wysokospecjalistyczne procedury, muszą zatrudniać wykwalifikowaną kadrę medyczną. Współcześnie obserwowane zmiany w polityce personalnej wywołane wzrostem znaczenia wiedzy i technologii powodują, iż czas oraz miejsce pracy nie są istotnym miernikiem jej wydajności; wartość pracownika zwiększa się wraz z potencjałem jego zaplecza intelektualnego, inwestycje w kapitał ludzki nie zawsze dają jednoznaczny przyrost efektów, jednak następuje zanikanie funkcji personalnych w ich tradycyjnej postaci na rzecz traktowania pracownika jako zasobów organizacji, od których zależy jej powodzenie i sukces w otoczeniu [Jasiński, 1999, s. 115].

Analizując informacje dotyczące wyceny poszczególnych procedur, realizacji kontraktu z NFZ oraz kosztów wykonywania tych procedur, można określić poziom wydatków możliwych do przeznaczenia na wynagrodzenia personelu. Można również w sposób optymalny zorganizować pracę, a więc także określić



sposób zatrudnienia personelu w celu wykonania poszczególnych procedur, a co za tym idzie – realizacji kontraktu z NFZ. Nietypowe, zwane również elastycznymi, formy zatrudnienia są szerokim pojęciem obejmującym różnorodność sposobów wykonywania pracy na zasadach odbiegających od modelu tradycyjnego, a więc od wykonywania pracy w ramach stosunku pracy między pracownikiem a zatrudniającym go pracodawcą nawiązanego na podstawie umowy o pracę [Kucharski, 2012, s. 75]. Elastyczne formy zatrudnienia, z uwagi na swą różnorodność oraz specyfikę, która wyraża się przede wszystkim w odmienności realizacji procedur, pozyskiwania, retencji i derekrutacji pracowników, mogą stanowić instrument kształtowania elastyczności we współczesnych organizacjach [Król, 2014, s. 7].

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości stosowania poszczególnych form zatrudnienia kadry medycznej przez podmioty lecznicze oraz charakterystyka rodzajów zawieranych umów. Wskazane zostaną również czynniki stanowiące warunek zawarcia określonego rodzajów umów, które mają istotne znaczenie dla podmiotów leczniczych. Uwzględnione zostaną także wymogi NFZ stawiane podmiotom leczniczym przed zawarciem umów na świadczenie usług zdrowotnych.

## **Elastyczność pracy i zatrudnienia**

Szeroko dyskutowanym teoretycznie i praktycznie problemem, kluczowym dla gospodarowania potencjałem pracy, są nowe wymiary jej świadczenia. Nowa „postać pracy” polega na:

- realizacji zadań niedookreślonych, różnorodnych, zmiennych;
- wykonywaniu czynności w sposób refleksyjny, a nie automatyczny, wymagający zachowania elastycznego, nie zaś sztywnego;
- ciągłej zmienności, a nie stereotypowości;
- aplikacji wiedzy, a nie respektowaniu ustalonych norm tradycji kulturowych lub formalnych przepisów, której rezultatem są produkty nowe, a nie standardowe, co zapewnić ma zatrudnianie podmiotu wykwalifikowanego, w dużym stopniu samodzielnego w określaniu swych zadań i sposobu ich realizacji [Kwiatkowska, 2011, s. 19].

Przy czym zatrudniony personel należy traktować podmiotowo, uwzględniając przy tym jego potrzeby i oczekiwania, oraz wykorzystując optymalnie ów zasób w odpowiednim czasie i miejscu zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym, zgodnie z celami przedsiębiorstwa [Bartkowiak, 2010, s. 117].

Uwarunkowane jest to pozostawieniem do dyspozycji komórki w danym miejscu i czasie wymaganej liczby personelu, który dysponuje odpowiednim potencjałem kwalifikacyjnym, jak również zapewnienie zachowań wymaganych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych komórki [Bartkowiak, 2010, s. 117].

Mechanizm kształtowania organizacji pracy może być rozumiany jako sposób działania, jako zespół zależności przyczynowo-skutkowych zachodzących między zjawiskami kluczowymi z punktu widzenia organizacji pracy, do których zaliczane są czynniki warunkujące organizację pracy, procesy decyzyjne wskazujące na konkretne rozwiązania oraz efekty podjętych działań [Skowron-Mielnik, 2012, s. 144]. Z uwagi na wysokie koszty działalności podmiotów leczniczych, podstawowym zadaniem kierowników jest tak organizować pracę personelu, aby minimalizować ewentualne straty, które mogą być spowodowane nadmiarem bądź niedoborem personelu. Nowy wymiar pracy powoduje pojawienie się nowych wymagań względem podmiotu pracy, który powinien cechować się: zdolnością do odroczenia gratyfikacji i aktywnym podejściem do rozwiązywania problemów; orientacją na osiągnięcia; zdolnością funkcjonowania w stosunkach bezosobowych; zajęciem czynnej postawy wobec zachodzących zmian; umiejętnością sprawowania kontroli nad otoczeniem, pełnienia nowych, zróżnicowanych ról społecznych; nowymi, wyższymi kwalifikacjami intelektualnymi, osobowościowymi oraz moralnymi; nowym, bardziej zróżnicowanym zasobem wiedzy; przedsiębiorczością; mobilnością [Kwiatkowska, 2011, s. 19].

Profil organizacji pracy stanowi połączenie różnych wariantów wybranych z poszczególnych wymiarów i może mieć różny, mniej lub bardziej korzystny wpływ zarówno na stan i charakter zatrudnienia, zadowolenie z pracy, jak i osiągnięte efekty w postaci wydajności pracy oraz ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów pracy, jednak swoboda wyboru nie jest nieograniczona [Skowron-Mielnik, 2012, s. 69]. Różne podstawy zatrudnienia prowadzą do ewolucji więzi prawnych między pracodawcą a pracobiorcą oraz do przekształceń modelu zatrudnienia [Makowski, 2006, s. 23-36]. Pojęcie elastycznych form zatrudnienia jest analizowane przez autorów na różnych płaszczyznach:

- z uwagi na cel zastosowania, gdzie elastyczność rozpatrywana jest jako formy zatrudnienia zwiększające konkurencyjność przedsiębiorstwa i łatwo dostosowujące struktury zatrudnienia do szybkości zmian na rynku pracy;
- jako wyodrębnienie niestandardowych form zatrudnienia z tzw. zwykłego stosunku pracy, który rozumiany jest jako świadczenie pracy w sposób stały, podporządkowany, w pełnym wymiarze czasu, odpłatnie oraz na ryzyko pracodawcy [Chobot, 1997, s. 13 i nast.].

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne klasyfikacje elastycznych form zatrudnienia, uwzględniające jako kryteria podziału specyfiki i odmienność poszczególnych form, m.in.: okres obowiązywania umowy, wymiar czasu pracy, miejsce wykonywania pracy, konfigurację podmiotową [Makowski, 2006, s. 23-36]. Można także dokonać podziału elastycznych form zatrudnienia z uwagi na kryterium, jakim jest czas, od kiedy są znane, tj. tradycyjne elastyczne formy zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca na czas określony, umowy cywilnoprawne, praca nakładcza, samozatrudnienie) oraz nowe elastyczne formy zatrudnienia (praca tymczasowa, outsourcing, leasing pracowników, kontrakt menedżerski, telepraca) [Król, 2014, s. 51]. Można wyróżnić elastyczne formy zatrudnienia ze względu na ich elastyczność: mało elastyczne (powołanie, mianowanie, wybór, umowa na okres próbny, umowa na czas wykonywania określonej pracy, umowa na czas określony, umowa sezonowa, umowa w celu przygotowania zawodowego), średnio elastyczne (umowa przedwstępna, agencyjna, o pracę nakładczą, leasing pracowniczy, praca w niepełnym wymiarze godzin) oraz bardzo elastyczne (kontrakty menedżerskie, umowa o dzieło, zlecenie, telepraca, praca zewnętrzną) [Sekuła, 2001, s. 53-54]. Przy czym ostatnie opisane podejście, jako czynniki kształtujące elastyczność poszczególnych form, uwzględnia nie tylko czas i koszty pozyskiwania i zwalniania pracowników, ale również np. miejsce wykonywania pracy [Król, 2014, s. 54].

## **Formy zatrudnienia w podmiotach leczniczych**

W podmiotach leczniczych, zgodnie z ustawą o działalności leczniczej [Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 roku], kadra medyczna może być zatrudniana na podstawie umowy o pracę lub na podstawie umowy cywilnoprawnej. Podstawy prawne zawieranych umów to przede wszystkim: ustawa o działalności leczniczej [Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 roku], Kodeks pracy [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku], Kodeks cywilny [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku], ustawa o zawodzie lekarza i lekarza dentystry [Ustawa z dnia 23 grudnia 2011 roku], ustawa o zawodach pielęgniarki i położnej [Ustawa z dnia 01 stycznia 2013 roku], rozporządzenie w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami [Rozporządzenie z dnia 20 lipca 2011 roku] oraz o akty prawa obowiązującego u danego pracodawcy, tj. zakładowy układ zbiorowy pracy, regulaminy wewnętrzne, zarządzenia i decyzje kierownika podmiotu.

Wprowadzenie umów cywilnoprawnych daje szerokie pole do podejmowania decyzji przez kierownika podmiotu jako świadczeniobiorcy, a nie pracodawcy. Chodzi tu przede wszystkim o obostrzenia ustawowe wynikające z przepisów w zakresie zatrudnienia pracowniczego, dotyczące dobowej i tygodniowej normy czasu pracy, obowiązki:

- zapewnienia dobowego i tygodniowego odpoczynku w wymiarze odpowiednio 11 i 35 godzin;
- udzielenia urlopu wypoczynkowego w wymiarze 20 lub 26 dni w roku kalendarzowym w zależności od stażu pracy pracownika;
- udzielenia urlopu okolicznościowego zgodnie z przepisami szczegółowymi;
- zwolnienia od pracy na 2 dni w roku kalendarzowym z zachowaniem prawa do wynagrodzenia pracownika wychowującego przynajmniej jedno dziecko w wieku do lat 14;
- wypłacanie wynagrodzenia gwarantowanego przez pierwsze 33 lub 15 dni choroby (w zależności od wieku pracownika) w roku kalendarzowym;
- udzielania czasu wolnego za pracę w niedziele i święta;
- udzielanie dodatkowego dnia wolnego za święto przypadające w sobotę;
- odprowadzanie składki na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych;
- odprowadzanie składek na fundusz ubezpieczeń społecznych;
- odprowadzanie zaliczki na podatek dochodowy;
- ponoszenie kosztów związanych z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz szkoleniem pracowników;
- obsługa biurowa oraz prowadzenie akt osobowych i innej dokumentacji związanej z zatrudnieniem pracowników;
- obowiązek przestrzegania przepisów związanych z wypowiedzeniem umowy o pracę.

Wymienione obowiązki pracodawcy w znaczący sposób obciążają go nie tylko finansowo, ale i organizacyjnie. Natomiast w przypadku osób, z którymi podmiot leczniczy podpisał umowy cywilnoprawne, obowiązkiem jest sporządzenie umowy, wyegzekwowanie i przechowywanie dokumentów związanych z: posiadanymi kwalifikacjami niezbędnymi na stanowisku określonym w umowie, działalnością gospodarczą podmiotu i ubezpieczeniem, zaświadczeniem lekarskim potwierdzającym zdolność do wykonywania czynności na stanowisku wskazanym w umowie, przeszkoleniem w zakresie BHP i ppoż., sprawdzeniem i zaksięgowaniem faktury (rachunku) złożonej przez świadczeniodawcę oraz wypłacenie należności na podstawie tej faktury (rachunku). Nie ma tu żadnych

wymogów dotyczących ilości godzin świadczenia usług, wręcz przeciwnie, to świadczenioborca (podmiot leczniczy) jest zmuszony wskazywać w umowie liczbę godzin świadczenia usług zdrowotnych, gdyż wiele spośród pielęgniarek i położnych chce świadczyć usługi nawet 24 godziny w ciągu doby, a nie 12, jak to jest określone przepisami, podyktowane dobrem pacjenta i odpowiedzialnością za jakość świadczonych usług. Umowy te mają zapis o możliwości ich wypowiedzenia przez każdą ze stron. Koszty ponoszone przez podmiot leczniczy z tytułu zawartych umów cywilnoprawnych wiążą się tylko i wyłącznie z wynagrodzeniem godzin rzeczywiście świadczonych usług, zaś w przypadku umów o pracę koszty związane są nie tylko z wynagrodzeniem za czas faktycznie przepracowany, ale również z nieobecnościami i absencjami. W zakresie odpowiedzialności personel zatrudniony na podstawie umowy o pracę, zgodnie z ustawą Kodeks pracy [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku], odpowiada do równowartości trzech miesięcznych pensji, zaś osoby świadczące usługi na podstawie umowy cywilnoprawnej ponoszą odpowiedzialność solidarną ze świadczenioborcą, zgodnie z ustawą Kodeks cywilny [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku].

Powyższe argumenty świadczą o wyższości umowy cywilnoprawnej w zakresie świadczenia usług zdrowotnych nad umową o pracę (z punktu widzenia pracodawcy), ponieważ dają możliwość bardziej efektywnego dysponowania personelem medycznym, chociażby z powodu braku konieczności stosowania sztywnego harmonogramu pracy, co w przypadku wahającej się liczby pacjentów w oddziałach daje prawo odwołania personelu ze zmiany. Nie ma takiej możliwości w przypadku zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, w której wynagrodzenie określone jest w postaci stawki miesięcznej, a więc pracownik ma obowiązek przepracowania określonej liczby godzin zgodnie z normą miesięczną w obowiązującym u danego pracodawcy okresie rozliczeniowym, bez względu na efektywność pracy. Niektórzy autorzy podkreślają jednoznacznie, że wraz z rozwojem atypowych form zatrudnienia kończy się dominacja standardowej pracy podporządkowanej [Chobot, 1997, s. 13 i nast.].

Najpowszechniej stosowanymi w podmiotach leczniczych rodzajami umów cywilnoprawnych są: umowa zlecenia i tzw. umowa kontraktowa. Ustawa o działalności leczniczej [Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 roku] wprowadza znaczne ograniczenia w zakresie możliwości zawierania tego rodzaju umów, wskazując wprost, jakiego rodzaju działalność leczniczą musi wykonywać lekarz, lekarz dentysta, pielęgniarka lub położna, aby podmiot leczniczy mógł z nimi zawrzeć umowę. W związku z powyższym lekarz i lekarz dentysta może wykonywać swój zawód w ramach działalności leczniczej na zasadach określonych w ustawie

oraz w przepisach odrębnych, po wpisaniu do rejestru podmiotów wykonujących działalność leczniczą w formie: jednoosobowej działalności gospodarczej jako indywidualna praktyka lekarska, indywidualna praktyka lekarska wyłącznie w miejscu wezwania, indywidualna specjalistyczna praktyka lekarska, indywidualna specjalistyczna praktyka lekarska wyłącznie w miejscu wezwania, indywidualna praktyka lekarska wyłącznie w przedsiębiorstwie podmiotu leczniczego na podstawie umowy z tym podmiotem lub indywidualna specjalistyczna praktyka lekarska wyłącznie w przedsiębiorstwie podmiotu leczniczego na podstawie umowy z tym podmiotem, spółki cywilnej, spółki jawnej albo spółki partnerskiej jako grupowa praktyka lekarska. Natomiast pielęgniarka lub położna może wykonywać swój zawód w formie jednoosobowej działalności gospodarczej jako: indywidualna praktyka pielęgniarki, indywidualna praktyka pielęgniarki wyłącznie w miejscu wezwania, indywidualna specjalistyczna praktyka pielęgniarki, indywidualna specjalistyczna praktyka pielęgniarki wyłącznie w miejscu wezwania, indywidualna praktyka pielęgniarki wyłącznie w przedsiębiorstwie podmiotu leczniczego na podstawie umowy z tym podmiotem lub indywidualna specjalistyczna praktyka pielęgniarki wyłącznie w przedsiębiorstwie podmiotu leczniczego na podstawie umowy z tym podmiotem, spółki cywilnej, spółki jawnej albo spółki partnerskiej jako grupowa praktyka pielęgniarek.

Istotnym jest fakt, że wykonywanie zawodu w ramach praktyki zawodowej nie jest prowadzeniem podmiotu leczniczego. W umowie mogą być zawarte ponadto postanowienia dotyczące:

- minimalnej lub maksymalnej liczby godzin świadczenia usług;
- minimalnej liczby dyżurów medycznych, w ramach których będą świadczone usługi;
- kary z tytułu przekroczenia limitu świadczeń zdrowotnych, ustalanego przez kierownictwo podmiotu, w związku z umową zawartą z NFZ na świadczenie usług;
- konieczności udziału w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych;
- dni nieświadczenia usług lub na podnoszenie kwalifikacji z zaznaczeniem czy będą to dni płatne, czy nie i w jaki sposób będą rozliczane (liczba godzin czy ryczałt);
- informacji o tym, która strona zapewnia odzież oraz obuwie robocze i ochronne.

Wynagrodzenie określone jest w formie: godzinowej, ryczałtu miesięcznego, kwoty za przeprowadzony zabieg, udziału procentowego w wartości

punktu za wskazane w umowie procedury, zabiegi, badania, wystawione przez przyjmującego zamówienie orzeczenia lub zaświadczenia. Najczęściej stosowane jest wynagrodzenie w formie stawki godzinowej za świadczenie usług (zarówno w ramach ordynacji, jak i dyżurów). Jest to najbardziej przejrzyste określenie wynagrodzenia, gdyż w tym przypadku udzielający zamówienia w rachunku lub fakturze podaje liczbę godzin rzeczywiście świadczonych usług.

Kwestią utrudniającą wykorzystanie umów cywilnoprawnych jest sposób przeprowadzania konkursu ofert. Podmiot leczniczy może zatrudniać na podstawie umowy cywilnoprawnej po przeprowadzeniu konkursu ofert. Jednym z wymogów procedury konkursowej jest konieczność publicznego ogłaszania informacji o konkursie. Ogłasza się więc nie tylko informacje dotyczące organizacji konkursu (tj. gdzie i do kiedy należy składać oferty), termin przeprowadzenia konkursu, termin rozstrzygnięcia, termin związania ofertą oraz specyfikację warunków konkursu, ale także wzór umowy, jaka będzie obowiązywała po konkursie. Zapisów umowy, która przed postępowaniem konkursowym ogłoszona została publicznie, modyfikujących w istotny sposób jej treść, nie można zmieniać, chyba że przeprowadzone zostanie nowe postępowanie konkursowe, ale wtedy znów umowa przygotowana będzie przez podmiot leczniczy. Świadczeniodawca może zaakceptować jej treść i przystąpić do konkursu ofert lub nie.

Głównym dylematem obecnie pozostaje pytanie, jak należy rozwiązać problem pomiędzy silnym dążeniem do korzystania przez przedsiębiorców na rynku pracy z elastycznych, tańszych rozwiązań a koniecznością zapewnienia pewnego poziomu stabilizacji oraz bezpieczeństwa zatrudnienia strategicznym zasobom pracy [Kucharski, 2012, s. 84]. Biorąc pod uwagę interesy podmiotu leczniczego, gdy warunki jego funkcjonowania zależą od tak wielu czynników, jak chociażby możliwość zawarcia i wysokość kontraktu z NFZ, otoczenie konkurencyjne, coraz większe potrzeby i wymagania pacjentów w zakresie świadczeń zdrowotnych, ograniczona liczba specjalistycznej kadry medycznej, wymuszają na kierujących tymi podmiotami stosowanie takich rozwiązań, które w sposób optymalny zapewnią realizację zadań statutowych. Dlatego preferowaną formą zatrudnienia jest umowa cywilnoprawna, która daje większe możliwości stronom w zakresie formułowania postanowień tej umowy poprzez dostosowanie wymagań obydwu stron do ich potrzeb, jak również kształtowania wzajemnych obowiązków. Umowa cywilnoprawna pozwala również na lepsze „wykorzystanie” specjalistycznej kadry medycznej dzięki możliwości zatrudnienia w więcej niż jednym miejscu, co jest niezwykle istotne z uwagi na deficyt specjalistów na rynku usług medycznych. Daje też dużo więcej możliwości w zakresie kształtowania warunków finansowych.



W umowie o pracę wynagrodzenie określone jest na podstawie aktów prawa wewnętrznie obowiązującego, głównie regulaminów wynagradzania. Jest to zazwyczaj miesięczna stawka wynagrodzenia zasadniczego i różnego rodzaju dodatki do wynagrodzenia o charakterze stałym lub zmiennym, co z kolei ma przełożenie na wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, na dyżurach medycznych i pielęgniarstwie, a także na wynagrodzenie za czas urlopu wypoczynkowego, udział w szkoleniach, czy wynagrodzenie gwarantowane za czas choroby. Jest to bardzo złożone, ponieważ nie każdy składnik wynagrodzenia brany jest pod uwagę w wyliczeniach z różnych tytułów. Natomiast w umowie cywilnoprawnej wynagrodzenie określone jest w sposób bardzo prosty. Jest to najczęściej stawka godzinowa lub stawka za wykonanie określonych procedur, zabiegów, badań albo czynności, lub procentowy udział w wartości punktu konkretnych zabiegów albo zaopatrywania pacjentów w poradni. Rozliczanie według tak sformułowanych zapisów nie jest skomplikowane i pozwala na rozliczenie rzeczywistych godzin świadczenia usług zdrowotnych lub świadczeń rzeczywiście udzielonych pacjentom.

Niezwykle ważny problem stanowi odpowiedzialność z tytułu wykonywanych świadczeń zdrowotnych. W przypadku umowy o pracę personel, zgodnie z kodeksem pracy, może zostać ukarany karą porządkową (upomnienie, nagana) lub finansową do wysokości trzech miesięcznych pensji. Lekarze odpowiadają dodatkowo na podstawie ustawy o zawodzie lekarza i lekarza dentysty, a pielęgniarki i położne na podstawie ustawy o zawodach pielęgniarki i położnej. W przypadku umowy cywilnoprawnej odpowiedzialność jest jasno sformułowana jako odpowiedzialność solidarna, więc w przypadku zaistnienia błędu w sztuce w czasie leczenia pacjenta, gdy ten pozwie podmiot leczniczy do sądu, podmiot ma prawo na zasadzie regresu domagać się odszkodowania od osoby, z którą umowę na świadczenie usług zdrowotnych zawarł. Również w przypadku wyrządzenia szkody materialnej, podmiot leczniczy ma prawo domagać się odszkodowania w pełnej wysokości. Dlatego i ten argument działa na korzyść umowy cywilnoprawnej z punktu widzenia podmiotu leczniczego, kształtowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej oraz materialnej podmiotów medycznych stanowi konieczność dostosowania się do warunków urynkwienia usług medycznych w Polsce.

## **Formy zatrudnienia w świetle opinii osób wykonujących pracę**

Praca współczesna zawiera pierwiastek twórczy, angażuje człowieka w coraz większym stopniu i zajmuje mu coraz więcej czasu, gdyż obecnie staje się



bardziej satysfakcjonująca niż w przeszłości, a wraz ze wzrostem potrzeb człowiek jest skłonny wybierać więcej pracy niż czasu wolnego [Kwiatkowska, 2011, s. 19]. Jeżeli dodatkowo wysokość wynagrodzenia i warunki umowy będą satysfakcjonujące dla pracownika lub osoby świadczącej usługi, poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki będzie wyższy.

W celu zbadania sytuacji z punktu widzenia osób zatrudnionych przeprowadzono ankietę wśród personelu zatrudnionego w Wielospecjalistycznym Szpitalu Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o. Badania empiryczne z zastosowaniem kwestionariusza ankiety (zał. 1 i zał. 2) zostały przeprowadzone w marcu 2012 roku wśród pielęgniarek bloku operacyjnego, ponieważ pielęgniarki zatrudnione w tej komórce organizacyjnej jako pierwsze, począwszy od 2009 roku, zaczęły rozwiązywać umowy o pracę w celu kontynuacji zatrudnienia na podstawie umowy cywilnoprawnej. Dzięki temu faktowi można było efektywniej zorganizować pracę bloku operacyjnego. Zwiększono m.in. liczbę wykonywanych zabiegów operacyjnych bez konieczności zwiększenia stanu zatrudnienia. Następnie, we wrześniu 2014 roku, powtórzono badanie metodą anonimowego wywiadu bezpośredniego, obejmującego te same zagadnienia, które ujęto w kwestionariuszu ankiety.

Poniżej podano, jak kształtował się stan zatrudnienia pielęgniarek na bloku operacyjnym Wielospecjalistycznego Szpitala Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o. według formy zatrudnienia w 2012, 2014 oraz 2017 roku.

**Tabela 1.** Stan zatrudnienia pielęgniarek na bloku operacyjnym Wielospecjalistycznego Szpitala Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o. według formy zatrudnienia w 2012, 2014 oraz 2017 roku

| Stanowiska pracy         | 31.12.2012 r. |           |                    | 30.09.2014 r. |           |                    | 31.12.2017 r. |           |                    |
|--------------------------|---------------|-----------|--------------------|---------------|-----------|--------------------|---------------|-----------|--------------------|
|                          | Umowy o pracę | Kontrakt  | Inne cywilnoprawne | Umowy o pracę | Kontrakt  | Inne cywilnoprawne | Umowy o pracę | Kontrakt  | Inne cywilnoprawne |
| kierownik (pielęgniarka) | 1             | 0         | 0                  | 1             | 0         | 0                  | 1             | 0         | 0                  |
| pielęgniarki             | 10            | 17        | 0                  | 10            | 16        | 0                  | 10            | 16        | 0                  |
| położne                  | 0             | 1         | 0                  | 0             | 1         | 0                  | 0             | 1         | 0                  |
| <b>razem</b>             | <b>11</b>     | <b>18</b> | <b>0</b>           | <b>11</b>     | <b>17</b> | <b>0</b>           | <b>11</b>     | <b>17</b> | <b>0</b>           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z WSzW w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o.

Kwestionariusze ankiety zostały wypełnione przez 6 pielęgniarek zatrudnionych na podstawie umowy o pracę oraz 14 pielęgniarek świadczących usługi na podstawie umowy cywilnoprawnej. W grupie, która wypełniła ankietę, znalazło się 19 kobiet oraz 1 mężczyzna. Poniższa tabela przedstawia strukturę wiekową badanych pielęgniarek.

**Tabela 2.** Struktura wiekowa badanych pielęgniarek – stan na 2012 i 2014 rok

| Lp. | Grupa zawodowa                             | Wiek w latach |       |       |       |       |       |       |
|-----|--------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     |                                            | 25-30         | 30-35 | 35-40 | 40-45 | 45-50 | 50-55 | 55-60 |
| 1.  | pielęgniarki według stanu na 31.12.2012 r. | -             | 3     | 5     | 9     | 2     | 1     | -     |
| 2.  | pielęgniarki według stanu na 30.09.2014 r. | -             | -     | 3     | 8     | 6     | 2     | 1     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z WSzW w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o.

Kolejna tabela prezentuje strukturę wykształcenia badanych pielęgniarek zatrudnionych na bloku operacyjnym Wielospecjalistycznego Szpitala Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o. w 2012 i 2014 r.

**Tabela 3.** Struktura wykształcenia badanych pielęgniarek – stan na 2012 i 2014 rok

| Lp. | Grupa zawodowa                             | Wykształcenie medyczne |            |        | Specjalizacja |
|-----|--------------------------------------------|------------------------|------------|--------|---------------|
|     |                                            | średnie                | policealne | wyższe |               |
| 1.  | Pielęgniarki według stanu na 31.12.2012 r. | 12                     | 7          | 1      | 7             |
| 2.  | Pielęgniarki według stanu na 30.09.2014 r. | 12                     | 6          | 2      | 7             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z WSzW w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o.

Przeprowadzono również wywiad z pielęgniarkami (32 osoby) oraz lekarzami (13 osób) zatrudnionymi w innych oddziałach, którzy w terminie późniejszym zmienili formę zatrudnienia ze stosunku pracy na tzw. kontrakt.

Jak wynika z wypełnionych kwestionariuszy ankiety oraz wywiadu, wszystkie pielęgniarki i położna, które rozwiązały umowę o pracę, oraz lekarze zatrudnieni na podstawie umowy cywilnoprawnej, jako powód zawarcia umowy cywilnoprawnej podają względy finansowe, tj. wyższe zarobki. Spowodowane jest to możliwością świadczenia usług przez większą liczbę godzin niż na podstawie umowy o pracę, gdyż zgodnie z Kodeksem pracy, praca w godzinach nadliczbowych musi zostać zaplanowana, co jest utrudnione w tak specyficznym podmiocie jak podmiot leczniczy. Również zgodnie z Kodeksem pracy liczba godzin pracy

w godzinach nadliczbowych jest ograniczona. Poza powyższym, osoby prowadzące działalność gospodarczą mogą decydować o wysokości odprowadzanych składek na fundusz ubezpieczeń społecznych, co przekłada się na wysokość ich dochodu. Zarówno w przypadku lekarzy, jak i pielęgniarek i położnych, taka forma zatrudnienia daje możliwość świadczenia usług zdrowotnych w więcej niż jednym miejscu bez konieczności stosowania się do obostrzeń ustawowych w zakresie czasu pracy. Natomiast pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, którzy nie byli zainteresowani zmianą umowy, jako przyczynę pozostania przy zatrudnieniu na podstawie umowy o pracę podają następujące argumenty: stabilność pracy, ochrona pracownika, zabezpieczenie socjalne, konieczność opieki nad dzieckiem niepełnosprawnym, sytuacja rodzinna, wiek, czyli gwarancje pracownicze wynikające z aktów prawa powszechnie obowiązującego. Personel, który wcześniej zdecydował o zmianie formy zatrudnienia, nie zrobił tego w tym samym okresie – proces rozłożony był w czasie, a preferowane jest tzw. samozatrudnienie. Sytuacja powyższa do dnia dzisiejszego nie uległa zmianie. Obserwowano, jak kształtowała się sytuacja po zmianie statusu pracownika na świadczeniodawcę. Badane osoby kontynuują zatrudnienie na podstawie umowy, którą preferowały w czasie wypełniania ankiety.

Dla porównania, w sierpniu 2015 roku przeprowadzono anonimowo wywiad bezpośredni z osobami, które wzięły udział w badaniu w 2012 roku oraz z innymi pielęgniarkami (20 osób) i lekarzami (15 osób) świadczącymi usługi na podstawie umowy cywilnoprawnej. Również pielęgniarki i lekarze, którzy w terminie późniejszym zdecydowali się na zmianę sposobu zatrudnienia z umowy o pracę na umowę cywilnoprawną, nadal preferują ten rodzaj zatrudnienia.

Umowy cywilnoprawne mogą być zawarte maksymalnie na okres 3 lat. W związku z powyższym podmiot leczniczy ma obowiązek przeprowadzać konkursy ofert w celu zatrudnienia na podstawie umowy cywilnoprawnej. Wszystkie osoby biorące udział w badaniu oraz osoby, które w późniejszym terminie zmieniły formę zatrudnienia, przystępują do tych postępowań w celu kontynuacji zatrudnienia. W dalszym ciągu podstawowymi argumentami przedstawianymi przez te osoby są względy finansowe oraz możliwość świadczenia usług dodatkowo w innych miejscach. W obecnej sytuacji, gdy na rynku medycznym istnieje deficyt w grupie zawodowej pielęgniarek oraz w grupie zawodowej lekarzy, zwłaszcza specjalistów w priorytetowych dziedzinach medycyny, jest to rozwiązanie, które działa na korzyść podmiotów leczniczych i przekłada się na większy dostęp pacjentów do świadczeń zdrowotnych w wielu podmiotach leczniczych. Z drugiej jednak strony, lekarz i pielęgniarka to tylko ludzie, więc brak nadzoru

nad ilością świadczonych przez nich usług w różnych miejscach może skutkować tragedią. Obecnie czas pracy personelu kontrolowany jest tylko w jednym miejscu pracy. Wprawdzie czas pracy lekarzy przez jedną z instytucji kontrolowany jest całościowo, ale zarzuty stawiane są w przypadku nakładania się czasu świadczenia usług równocześnie w dwóch miejscach. Nikt więc nie bierze pod uwagę, czy lekarz lub pielęgniarka nie kontynuują świadczenia usług w innym miejscu i jak długo nieprzerwanie pracują.

## **Zakończenie**

Elastyczność systemu organizacji przejawia się w zdolności przedsiębiorstwa do inicjowania oraz dokonywania zmian dostosowawczych do nowych sytuacji. Warto zauważyć, że nie muszą to być zmiany fundamentalne, ale polegające np. na zmniejszeniu liczby zasad oraz regulacji pozwalających na różnego rodzaju posunięcia kadrowe i organizacyjne. Należy podkreślić, iż wysoki poziom elastyczności struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa stanowi niezbędny warunek do uzyskania przez to przedsiębiorstwo założonej podatności na zmiany. Przy czym zmiany nie dokonuje się dla samego faktu zmiany, ale dla osiągnięcia takiego poziomu skuteczności w działaniu, który będzie gwarantował wysoki poziom dostosowania się do zamierzonego stanu zorganizowania. Wyróżnić tutaj możemy cztery konteksty działania organizacji: kontynuacja i adaptacja stopniowa, okresowy brak adaptacji, transformacja lub reorientacja, sanacja lub rewitalizacja [Allaire, Firsirotu, 2000, s. 298-299]. Reakcją przedsiębiorstwa mogą być adaptacja i elastyczność, które wydają się być wyrazami bliskoznacznymi, gdyż adaptacja oznacza przystosowanie, zaś elastyczność – zwinność, ruchliwość, szybkie odreagowanie, a więc również adaptację. Przy czym w przypadku adaptacji chodzi raczej o odniesienie, najczęściej do zmiennego otoczenia, natomiast w przypadku elastyczności odniesienie to nie jest konieczne [Krupski, 2006, s. 4].

W ostatnim czasie, w wyniku konieczności wprowadzania innowacji, nasilonej konkurencji oraz formułowania agresywnych strategii biznesowych, obserwuje się wzrost znaczenia zarządzania kapitałem ludzkim, ponieważ staje się on nowoczesną koncepcją realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa polegającą na efektywnym pozyskiwaniu, rozwoju oraz wykorzystaniu kapitału ludzkiego [Stroińska, 2012, s. 59]. Kapitał ludzki to kwalifikacje, wiedza, umiejętności osobiste pracowników, innowacyjność, zdolność do wypełniania ról organizacyjnych, ale również wyznawane poglądy, uznawane wartości

oraz szeroko rozumiana kultura organizacyjna. Nie można więc zapominać, że przedsiębiorstwo to przede wszystkim ludzie. Dlatego tak ważni są pracownicy w organizacjach, zarówno w ujęciu indywidualnym, w grupach i zespołach; ich wiedza, wykształcenie oraz doświadczenie. Dlatego również musi być prowadzona efektywna polityka personalna. Powinna być ona oparta na dwóch podstawowych kryteriach: wartości kapitału ludzkiego, tj. jego przydatności dla organizacji w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej lub zmniejszania potencjalnych zagrożeń, oraz unikatowości kapitału ludzkiego, który dotyczy stopnia trudności powielania przez konkurentów organizacji umiejętności pracowników posiadających tzw. wiedzę spersonalizowaną, będącą wynikiem własnych doświadczeń, umiejętności, systemu wartości i intuicji [Król, Ludwicyński, 2006, s. 425]. Zatem organizacje elastyczne to takie, które są otwarte na zmiany, zaś zarządzanie zmianą stanowi sztukę niezbędną współczesnym organizacjom do rozwoju oraz przetrwania. Elastyczność form zatrudnienia obrazuje aktualny trend przejawiający się zwiększeniem różnorodności, orientacją na indywidualizację rozwiązań, a także brakiem obligatoryjności w zakresie gospodarowania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem osobistych potrzeb pracobiorców [Król, 2014, s. 47]. Elastyczne formy zatrudnienia obejmują zatrudnienie inne niż stosunek pracy, nie podlegają więc przepisom prawa pracy, a zatem wszelkie znamiona umowy o pracę zastępowane są innymi cechami [Król, 2014, s. 49]. W innym ujęciu, elastyczne formy zatrudnienia obejmują uelastycznione zatrudnienie wykonywane w ramach stosunku pracy i na podstawie Kodeksu pracy, np. pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracę na czas określony, pracę w atypowych warunkach lub formach organizacyjnych [Król, 2014, s. 49]. Bez względu na ujęcie elastycznych form zatrudnienia oraz uznanie poszczególnych rodzajów umów jako elastyczne, możliwość ich zastosowania w podmiotach leczniczych jest niezwykle istotna. Spowodowane jest to koniecznością kontraktowania świadczeń zdrowotnych z NFZ. Podmioty lecznicze, w celu zawarcia umowy z NFZ na świadczenie usług zdrowotnych, a nawet więcej – w celu przystąpienia do konkursu ofert przeprowadzanego przez NFZ, muszą do składanej oferty załączyć wykaz kadry medycznej, która te świadczenia zdrowotne będzie realizować. W tym celu podmiot leczniczy musi zatrudnić personel medyczny lub uzyskać promesę od osoby, która świadczeń będzie udzielać. Taka konieczność istnieje w przypadku, gdy podmiot leczniczy dotychczas nie zatrudniał wymaganego personelu. Dotyczy to wszystkich grup zawodowych wymaganych w procedurach konkursowych NFZ, ale przede wszystkim tych, których na rynku brakuje, tj. pielęgniarek i lekarzy specjalistów. W takiej sytuacji, mając możliwość podpisania jedynie umowy o pracę,

trudno byłoby pozyskać specjalistów poszczególnych grup zawodowych. Należy podkreślić, że nie chodzi tu jedynie o kolejne zobowiązania z tytułu zatrudnienia pracownika, ale przede wszystkim o możliwości wykonywania świadczeń przez lekarzy specjalistów, którzy zatrudnieni są zazwyczaj w więcej niż jednym miejscu pracy. Zwłaszcza specjaliści w deficytowych dziedzinach medycyny wykonujący określonego rodzaju zabiegi i procedury, ale również lekarze, którzy świadczą usługi w ramach dyżuru medycznego. Problem tu stanowią nie tylko ograniczone możliwości w zakresie czasu świadczenia usług, ale również, a może przede wszystkim, wynagrodzenie. Podmioty lecznicze, w większości, posiadają układ zbiorowy pracy i regulamin wynagradzania, w których ściśle określono warunki wynagradzania pracowników podmiotu. Nierzadko w podmiotach leczniczych obowiązują dokumenty, które były zawarte kilka, a nawet kilkanaście lat wstecz. W przypadku zatrudnienia niepracowniczego warunki finansowe stanowią wolę stron zawierających umowę, więc to jej strony określają wzajemne zobowiązania, również finansowe. Dzięki zatrudnieniu niepracowniczemu podmioty lecznicze mają możliwość pozyskania kadry medycznej w celu zapewnienia realizacji kontraktu z NFZ. Jednak i tu pojawia się problem. Zgodnie z ustawą o działalności leczniczej, w celu zatrudnienia na podstawie umowy cywilnoprawnej podmiot leczniczy ma obowiązek przeprowadzenia konkursu ofert, a więc nawet w sytuacji, gdy lekarzy specjalistów w danej dziedzinie medycyny w całym kraju jest kilkunastu. Trudno komentować ten przepis. Na pewno fakt ten stanowi utrudnienie. Poza tym może stanowić ograniczony dostęp pacjentów do świadczeń zdrowotnych.

W obecnej sytuacji kadrowej na rynku usług medycznych, gdzie istnieje deficyt w grupach zawodowych pielęgniarek oraz lekarzy, konieczne jest zastosowanie takich rozwiązań prawnych i organizacyjnych, które będą pozwalać na określanie wzajemnych praw i obowiązków w sposób korzystny przez strony umowy. To z kolei będzie miało przełożenie na większą dostępność pacjentów do świadczeń zdrowotnych.

Jedną z podstawowych przyczyn wprowadzania w przedsiębiorstwie innowacji jest konieczność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie zasobu kluczowych kompetencji, w skład których wchodzić powinna zdolność do systematycznego oraz permanentnego wprowadzania innowacji, co pozwoli organizacji osiągać przewagę w długim okresie czasu, wzrost produktywności, obniżenie kosztów działania, wzrost satysfakcji pracowników, a w efekcie wyższe zyski firmy [Kalinowski, 2010, s. 44]. Zmiany jednak powodują stres u ludzi, gdyż muszą oni wchodzić w nowe role, przyjmować nowe wartości oraz nowe podejście do pracy. Proces ten złagodzić można poprzez przedstawienie realnych korzyści

dla pracowników i podmiotu, które mogą wynikać z projektowanej zmiany. Ważne jest także uświadomienie pracownikom, iż skuteczność tych zmian zależeć będzie również od ich zaangażowania. Jak zauważa P. F. Drucker: „inteligencja, wyobraźnia oraz wiedza to bogactwo podstawowe, ale tylko skuteczność obraca je w rezultaty, gdyż same przez się mogą jedynie określić granice tego, co da się osiągnąć” [Drucker, 1994, s. 14].

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach nasilającej się zmienności otoczenia, musi cechować je zatem elastyczność w przystosowywaniu się do zmian, która przejawia się przede wszystkim w zdolności do uczenia się oraz szybkiej adaptacji do nowych warunków, kreatywności, a także zdolności do innowacji, dlatego też większa efektywność działania stała się koniecznością, a nie problemem wyboru, a co za tym idzie, przedsiębiorstwa muszą szukać sposobów na obniżenie kosztów, likwidacji źródeł marnotrawstwa oraz zwiększenia rentowności [Skrzypek, 2000, s. 187-188]. Niedobór środków finansowych wymusza na zarządzających połączenia opieki medycznej nad pacjentem z zasadami ekonomii, przy zachowaniu priorytetów jakimi są troska o zdrowie i dobro pacjentów oraz efektywność działań [Trojnacka, 2007, s. 1].

## Bibliografia

1. Allaire Y., Firsirotu M. E., 2000, *Myślenie strategiczne*, Warszawa.
2. Bartkowiak G., 2010, *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Warszawa.
3. Chobot A., 1997, *Nowe formy zatrudnienia – kierunki rozwoju i nowelizacji*, Warszawa.
4. Drucker P. F., 1994, *Menedżer skuteczny*, Kraków.
5. Jasiński Z., 1999, *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa.
6. Jonczyk J., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Zakładach Opieki Zdrowotnej*, Warszawa.
7. Kalinowski T. B., 2010, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Warszawa.
8. Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa.
9. Król M., 2014, *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, Warszawa.
10. Krupski R., 2006, *Refleksje społeczno-gospodarcze*, „Wrocławska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. Zeszyty Naukowe”, nr 9 (2).
11. Kucharski M., 2012, *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Warszawa.
12. Kwiatkowska G. E., 2011, *Środowisko pracy w epoce globalizacji*, [w:] *Człowiek w środowisku pracy*, red. Grażyna E. Kwiatkowska, Anna Siudem, Lublin.



13. Makowski D., 2006, *Praca tymczasowa jako nietypowa forma zatrudnienia*, Warszawa.
14. Musiała A., 2011, *Zatrudnienie niepracownicze*, Warszawa.
15. Sekuła Z., 2001, *Planowanie zatrudnienia*, Kraków.
16. Skowron-Mielnik B., 2012, *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Poznań.
17. Skrzypek E., 2000, *Jakość i efektywność*, Lublin.
18. Stępniewski J., 2008, *Strategia, finanse i koszty szpitala*, Warszawa.
19. Strońska E., 2012, *Elastyczne formy zatrudnienia – telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Warszawa.
20. Tokarczyk R., 2009, *Przykazania etyki prawniczej: księga myśli, norm i rycin*, Warszawa.
21. Trojnecka I., 2007, *Rola rachunku kosztów w zarządzaniu zakładem opieki zdrowotnej*, Warszawa.

### Wykaz aktów prawnych

1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93).
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz.U. z 1974 r., nr 24, poz. 141).
3. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (Dz.U. z 2018 r., poz. 160).
4. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 roku w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami (Dz.U. z 2011 r., nr 151, poz. 896).
5. Ustawa z dnia 23 grudnia 2011 r. o zawodzie lekarza i lekarza dentysty (Dz.U. z 2018 r., poz. 617).
6. Ustawa z dnia 01 stycznia 2013 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (Dz.U. z 2018 r., poz. 650).

## The use of flexible forms of employment in medical care organisations

### Abstract

The aim of the article is to signal problems related to the organization of working time in medical care organisations. Problems caused mainly by the well-known shortage in the employment of highly specialised medical staff (mainly in professional groups of doctors and nurses and midwives). Problems which have a direct impact on the possibility of medical care organisations joining the competition proceedings organized by the National Health Fund, the implementation of contracts in the provision of health and medical services and the access of patients to specialist doctors. One of the solutions for more effective management of working time is the use of flexible forms of employment. What is important, flexible forms of employment are preferred not only by employers, but also by employees.

Translated by Bernadeta Piszczysłowa

**Keywords:** medical staff, medical care organisation, time of work, management, forms of employment



## **Załącznik 1.**

### **Ankieta dla pielęgniarek i położnych, które rozwiązały ze Szpitalem umowę o pracę, a następnie zawarły ze Szpitalem umowę cywilnoprawną o świadczenie usług zdrowotnych w Bloku Operacyjnym**

Płeć\*

Kobieta

Mężczyzna

Wiek\*

od 25 do 30 lat

od 30 do 35 lat

od 35 do 40 lat

od 40 do 45 lat

od 45 do 50 lat

od 50 do 55 lat

od 55 do 60 lat

Wykształcenie\*

Średnie medyczne

Policealne medyczne

Wyższe medyczne

Specjalizacja (jaka?) .....

Ukończone kursy, szkolenia (jakie?): .....

.....

.....

Zamieszkuje Pan/i obszar\*

Miejski

Wiejski

\*proszę o podkreślenie właściwej odpowiedzi

1. Co skłoniło Pana/ią do zmiany umowy o pracę na umowę cywilnoprawną:

.....

.....

.....

2. Jak długo świadczy Pan/i usługi zdrowotne na podstawie umowy cywilnoprawnej?

.....

3. Jak długo był/a Pan/i zatrudniony w Szpitalu na podstawie umowy o pracę?

.....

**Załącznik 2.****Ankieta dla pielęgniarek i położnych, które zatrudnione są w Szpitalu w Bloku Operacyjnym na podstawie umowy o pracę**

Płeć\*

Kobieta

Męczyzna

Wiek\*

od 25 do 30 lat

od 30 do 35 lat

od 35 do 40 lat

od 40 do 45 lat

od 45 do 50 lat

od 50 do 55 lat

od 55 do 60 lat

Wykształcenie\*

Średnie medyczne

Policealne medyczne

Wyższe medyczne

Specjalizacja (jaka?) .....

Ukończone kursy, szkolenia (jakie?): .....

.....

.....

.....

Zamieszkuje Pan/i obszar\*

Miejski

Wiejski

\*proszę o podkreślenie właściwej odpowiedzi

1. Od kiedy zatrudniony/a jest Pan/i w Szpitalu na podstawie umowy o pracę?

.....

2. Co skłoniło Pana/ią do pozostania przy zatrudnieniu na podstawie umowy o pracę i braku „przejścia” na umowę cywilnoprawną?

.....

.....

.....

**Katarzyna Ziolo-Gwadera**

**Agnieszka Wala**

---

Akademia im. Jakuba z Paradyża

w Gorzowie Wielkopolskim

## **Srebrna gospodarka w kontekście starzenia się polskiego społeczeństwa**

### **Streszczenie**

Artykuł podejmuje problem starzenia się polskiego społeczeństwa oraz konieczności budowania w Polsce srebrnej gospodarki. Struktura artykułu obejmuje wprowadzenie, cztery części oraz podsumowanie. W pierwszej części przedstawiono zmiany struktury demograficznej polskiego społeczeństwa, w drugiej – koncepcję srebrnej gospodarki, w następnych częściach omówiono jej uwarunkowania oraz bariery rozwoju i politykę senioralną, stanowiącą ramy instytucjonalno-prawne rozwoju srebrnej gospodarki w Polsce. W ostatniej części zwrócono uwagę na dwa aspekty związane z budową srebrnej gospodarki: życie w zdrowiu oraz aktywność zawodowa seniorów.

**Słowa kluczowe:** srebrna gospodarka, procesy demograficzne, starzenie się społeczeństwa

**Kody JEL:** J11, J14

### **Wstęp**

Struktura demograficzna oraz kształtowanie się liczby ludności według płci i wieku mają istotny wpływ na życie społeczno-gospodarcze, kulturę oraz politykę. Znacząca poprawa warunków oraz jakości życia, a także innowacyjność, między innymi w obszarze medycyny i ochrony zdrowia, prowadzą do spadku umieralności, a co za tym idzie do wydłużania się przeciętnego trwania życia populacji. Poza wyżej wymienionymi czynnikami na zjawisko starzenia się społeczeństwa wpływ mają także takie aspekty, jak: poziom zamożności, poziom opieki społecznej, proponowany model rodziny czy wykształcenie ludności. Podkreśla się wymiar ekonomiczny związany z procesem starzenia się społeczeństwa. Przekształcenia demograficzne mają przełożenie na modyfikację struktury konsumpcji, zmniejszenie aktywności zawodowej, zmianę struktury siły roboczej czy wzrost

wydatków na utrzymanie zwiększającej się grupy osób w wieku poprodukcyjnym. Wzrost liczby osób starszych wiąże się także z potrzebą zapewnienia im wsparcia instytucjonalnego w postaci opieki, szczególnie osobom o niskim poziomie samodzielności. Proces starzenia się ludności jest zjawiskiem globalnym i wydaje się jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed Unią Europejską, w tym przed Polską. Szacuje się, że w 2050 roku na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadać będzie 75 osób w wieku poprodukcyjnym. Taka sytuacja oznacza konieczność zwiększania środków na świadczenia emerytalne, co w efekcie powoduje spadek inwestycji oraz ograniczenie wzrostu gospodarczego.

Starzenie się społeczeństwa pierwotnie traktowane było wyłącznie jako proces mający negatywne skutki dla rozwoju gospodarczego oraz jako zjawisko będące obciążeniem dla budżetu państwa, w nurcie tzw. „demografii apokaliptycznej” [Szukalski, 2012, s. 96]. Analizując literaturę przedmiotu oraz śledząc współczesny dyskurs publiczny dotyczący przemian demograficznych społeczeństwa europejskiego, można zauważyć stopniową zmianę podejścia do problemu. Obok wizji katastroficznych, uwaga coraz częściej kierowana jest na pozytywne podejście do konsekwencji procesu starzenia się ludności. W tym nurcie rozważań mieści się koncepcja aktywnego starzenia się oraz idea srebrnej gospodarki, stanowiące przykład strategii umożliwiających aktywne przygotowanie się społeczeństwa i gospodarki do nowych proporcji demograficznych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji srebrnej gospodarki oraz jej ewolucji, jak również wskazanie uwarunkowań i barier implementacji koncepcji w Polsce. W artykule przedstawiono też pojęcie polityki senioralnej, stanowiącej ramy instytucjonalno-prawne rozwoju srebrnej gospodarki. Szczególną uwagę zwrócono na dwa aspekty związane z jej realizacją w Polsce, jakimi są: życie w zdrowiu oraz aktywność zawodowa osób starszych. Do realizacji przyjętego celu posłużono się danymi statystycznymi pochodzącymi ze statystyk publicznych (*desk research*), przede wszystkim danymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) oraz Europejskiego Urzędu Statystycznego (Eurostat) oraz analizą literatury przedmiotu. W artykule postawiono hipotezę, że starzenie się polskiego społeczeństwa stanowi czynnik skłaniający do opracowania i wdrożenia kompleksowych działań ukierunkowanych na zaspokajanie rosnących potrzeb seniorów, ale przede wszystkim na wykorzystanie potencjału rozwojowego, w tym zawodowego, drżemącego w tej grupie społecznej.

## Zmiany struktury demograficznej polskiego społeczeństwa

Dynamika procesu starzenia się społeczeństw przebiega w odmienny sposób w różnych częściach świata, a stopień jego zaawansowania zależy od fazy rozwoju społeczeństwa oraz rozwoju gospodarczego. Tabela 1. przedstawia zmiany w strukturze wiekowej ludności Polski w latach 1980-2016 oraz prognozowane zmiany w perspektywie 2050 roku.

**Tabela 1.** Struktura ludności Polski według wieku w latach 1980-2050

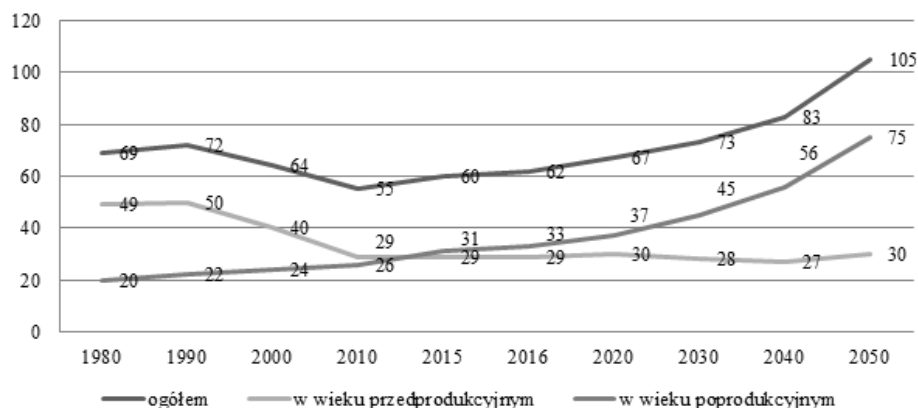
| rok         | Ludność w wieku: |                          |              |                         |             |                             |              |
|-------------|------------------|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------|-----------------------------|--------------|
|             | ogółem           | przedprodukcyjnym (0-17) |              | produkcyjnym (18-59/64) |             | poprodukcyjnym (pow. 60/65) |              |
|             | tys.             | tys.                     | %            | tys.                    | %           | tys.                        | %            |
| 1980        | 35 735           | 10 297                   | 28,80        | 21 211                  | 59,4        | 4 227                       | 11,80        |
| 1990        | 38 073           | 11 043                   | 29,00        | 22 146                  | 58,2        | 4 884                       | 12,80        |
| 2000        | 38 254           | 9 333                    | 24,40        | 23 261                  | 60,8        | 5 660                       | 14,80        |
| 2010        | 38 530           | 7 243                    | 18,80        | 24 831                  | 64,4        | 6 456                       | 16,80        |
| 2015        | 38 437           | 6 902                    | 18,00        | 24 002                  | 62,4        | 7 533                       | 19,60        |
| <b>2016</b> | <b>38 433</b>    | <b>6 896</b>             | <b>18,00</b> | <b>23 768</b>           | <b>61,8</b> | <b>7 770</b>                | <b>20,20</b> |
| 2020        | 38138            | 6733                     | 17,6         | 22788                   | 59,8        | 8617                        | 22,6         |
| 2030        | 37185            | 5931                     | 16           | 21504                   | 57,8        | 9750                        | 26,2         |
| 2040        | 35668            | 5262                     | 14,8         | 19536                   | 54,8        | 10870                       | 30,4         |
| 2050        | 33951            | 4963                     | 14,6         | 16583                   | 48,8        | 12405                       | 36,6         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Demograficzny 2017, GUS, Warszawa 2017 (dane prognozowane w oparciu o wariant I prognozy ludności).

Dane zaprezentowane w tabeli 1. wskazują, że udział ludności w wieku przedprodukcyjnym był największy w roku 1990, kiedy wynosił 29%, w kolejnych latach systematycznie się zmniejszał, osiągając poziom 18% w 2016 roku. Zgodnie z prognozą ludności tendencja malejąca utrzyma się i w 2050 roku. Ludność w wieku przedprodukcyjnym będzie stanowić niespełna 15% ogółu populacji. Podobna tendencja ma miejsce w odniesieniu do ludności w wieku produkcyjnym – jej udział wzrastał do 2010 roku, kiedy osiągnął poziom 64,4%. Od 2010 roku widoczny jest spadek odsetka osób w wieku produkcyjnym, który utrzyma się w perspektywie 2050 roku (do 48,8%). W analizowanym okresie systematycznie wzrastał udział osób w wieku poprodukcyjnym – z 11,8% w 1980 roku do 20,2% w 2016 roku oraz, zgodnie z prognozą, do 36,6% w 2050 roku.

Zmiany w strukturze wiekowej ludności wpływają na poziom współczynnika obciążenia demograficznego. W 1980 roku na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 69 osób w wieku nieprodukcyjnym, w tym 49 osób w wieku przedprodukcyjnym, a jedynie 20 osób w wieku poprodukcyjnym. W 2016 roku liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym nieznacznie zmalała i wyniosła 62, jednak zdecydowanie wzrosła liczba osób w wieku poprodukcyjnym – do 33. Podobna tendencja utrzyma się w kolejnych latach i w 2050 roku współczynnik obciążenia demograficznego wyniesie 105, przy czym na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadać będzie 75 osób w wieku poprodukcyjnym, a jedynie 30 w wieku przedprodukcyjnym (wykres 1).

**Wykres 1.** Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym w latach 1980-2050 w Polsce (współczynnik obciążenia demograficznego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Demograficzny 2017, GUS, Warszawa 2017 (dane prognozowane w oparciu o wariant I prognozy ludności).

Zaprezentowane dane potwierdzają starzejący się profil polskiego społeczeństwa. Tabela 2. przedstawia dane dotyczące oczekiwanej długości życia dla kobiet i mężczyzn w latach 1980-2050. Przeciętna oczekiwana długość życia zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn stopniowo wzrasta. Szacuje się, że w 2050 roku mężczyźni będą żyli przeciętnie o 8 lat dłużej niż w 2016 roku, natomiast kobiety o blisko 6 lat dłużej. Według prognozy na rok 2050 przeciętna długość życia mężczyzn wyniesie 82,1, a kobiet 87,5 roku. Warto zauważyć, że według prognoz w sposób istotny zmniejszy się różnica w przeciętnym trwaniu życia mężczyzn i kobiet (spadek nadumieralności mężczyzn).

**Tabela 2.** Dalsze oczekiwane trwanie życia w Polsce w latach 1980-2050

| Rok         | Mężczyźni   | Kobiety     |
|-------------|-------------|-------------|
| 1980        | 66,0        | 74,4        |
| 1990        | 66,2        | 75,2        |
| 1995        | 67,6        | 76,4        |
| 2000        | 69,7        | 78,0        |
| 2005        | 70,8        | 79,4        |
| 2010        | 72,1        | 80,6        |
| 2015        | 73,6        | 81,6        |
| <b>2016</b> | <b>73,9</b> | <b>81,9</b> |
| 2020        | 74,6        | 82,1        |
| 2030        | 77,3        | 84,0        |
| 2040        | 79,5        | 85,6        |
| 2050        | 82,1        | 87,5        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Demograficzny 2017, GUS, Warszawa 2017 (dane prognozowane w oparciu o wariant I prognozy ludności).

Zwiększanie się udziału osób starszych w społeczeństwie postrzegane jest w naukach społecznych, zwłaszcza w ekonomii, zgodnie z logiką „demografii apokaliptycznej”, jako społeczne zagrożenie [Szukalski, 2012, s. 96]. W tym kontekście wskazuje się na wzrost obciążeń finansów publicznych związany ze zwiększaniem się wartości wypłacanych świadczeń społecznych, wzrostem nakładów na opiekę medyczną oraz usługi opiekuńczo-pielęgniacyjne. Jednocześnie obniżający się udział osób w wieku przedprodukcyjnym oraz produkcyjnym oznacza ubytek zasobów siły roboczej. Pojawiają się obawy o możliwość zapewnienia wzrostu produktywności pracowników, a w efekcie utrzymania międzynarodowej konkurencyjności. Lęki te wzmacniane są przez wiarę w niższy poziom innowacyjności starszych społeczeństw, a także w ich niższą skłonność do podejmowania ryzyka. Tym samym rodzą się pytania o możliwość uzyskiwania wystarczająco wysokich wpływów budżetowych, umożliwiających finansowanie zapotrzebowania na usługi społeczne wyłaniające się ze starzenia się populacji.

Jak zauważa P. Szukalski [2012, s. 1], „powyższe obawy skłoniły do spojrzenia na proces starzenia się z perspektywy *foresight*-u, w efekcie czego zmiany demograficzne traktowane być poczęły jako wyzwanie, któremu sprostanie zależne jest od jakości podjętych przygotowań związanych z zaobserwowanymi potencjalnie niepokojącymi przemianami”. Na tym etapie pojawiło się myślenie odwołujące się do podejmowania działań mających z wyprzedzeniem zmniejszać niekorzystne

konsekwencje wzrostu starzenia się ludności. Najważniejsze działania polegają na aktywizowaniu osób starszych, co przybiera różną postać – od promowania bycia aktywnym (koncepcja aktywnego starzenia się), poprzez umożliwianie bycia aktywnym (zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek, wdrażanie zarządzania wiekiem), do zmuszania do bycia aktywnym (podwyższanie wieku emerytalnego). Należy zatem zwrócić uwagę na politykę zatrudnienia wobec osób 55+, edukację prozdrowotną i cyfrową, rozwój usług związanych z opieką, powstawanie bezpiecznych i funkcjonalnych mieszkań oraz dostęp do środków komunikacji publicznej.

## Koncepcja srebrnej gospodarki

Odpowiedź na proces starzenia się społeczeństwa stanowi koncepcja srebrnej gospodarki (*silver economy*). Wywodzi się ona ze sformułowanego w latach 70. XX wieku w Japonii zwrotu „srebrny rynek”, będącego pochodną wzrostu dostępnych udogodnień dla osób starszych [Klimczuk, 2011, s. 62]. Srebrny rynek traktowany jest jako segment rynku obejmujący dobra, wartości i usługi skierowane do zamożnych osób powyżej 50. roku życia, jak również specjalne rozwiązania w handlu między podmiotami gospodarczymi, umożliwiające im dostosowanie się do starzejących się zasobów pracy.

Punkt wyjścia dla koncepcji srebrnej gospodarki stanowiła sytuacja, w której występowały trudności z zaspokajaniem specyficznych potrzeb osób starszych przez podmioty rynkowe [Szukalski, 2012a, s. 6-7]. Owe trudności wynikały z faktu, iż dla większości typowych podmiotów gospodarczych grupą docelową stanowią konsumenci w wieku 15-40 lat, zaś jedynie w przypadku niektórych usług i dóbr nieco starsi, w wieku 40-60 lat (rynek wysokiej jakości samochodów, prywatna bankowość, dobra luksusowe, turystyka, usługi medyczne i okołomedyczne). Dlatego też początkowo srebrna gospodarka, utożsamiana ze „srebrnym rynkiem” (*silver market*) lub ze „srebrnymi przemysłami” (*silver industries*) oznaczała jedynie modyfikowanie istniejących już produktów w taki sposób, aby zwiększyć ich użyteczność dla seniorów. Następnie zmianie uległa percepcja osób starszych jako konsumentów – od nabywców pasywnych do aktywnych, kształtujących więźkę nabywanych użyteczności, co znalazło odzwierciedlenie we wdrażaniu produktów zaprojektowanych z myślą o starszych konsumentach. Nadal jednak koncentrowano się na typowych usługach lub dobrach oferowanych indywidualnym seniorom, tj. osobom, które z uwagi na stan



zdrowia lub zaawansowany wiek nie są już – lub powoli przestają być – uczestnikami rynku pracy. Tymczasem koncepcja srebrnej gospodarki oznacza traktowanie potencjalnych klientów w kategoriach nie tylko jednostek, lecz również grup lub organizacji oraz zaspokajanie potrzeb nie tylko seniorów, ale również struktur mających z seniorami do czynienia.

Współcześnie srebrna gospodarka jest definiowana w dwojaki sposób. W ujęciu wąskim oznacza ona wszelką działalność gospodarczą mającą na celu zaspokajanie potrzeb wyłaniających się z procesu starzenia się ludności [Szukalski, 2012a, s. 7]. Podobną definicją posługuje się Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), uznając, iż srebrna gospodarka obejmuje swym zasięgiem zarówno już istniejące, jak i nowo pojawiające się możliwości gospodarcze związane z rosnącymi wydatkami publicznymi i konsumenckimi, stanowiącymi konsekwencje starzenia się społeczeństwa i specyficznych potrzeb ludności w wieku powyżej 50 lat. W tym ujęciu srebrna gospodarka oznacza sektor koncentrujący się na wytwarzaniu i dostarczaniu produktów oraz usług konsumentom w starszym wieku, z uwzględnieniem różnic w priorytetach i wzorcach zachowań konsumenckich oraz rynków niszowych [OECD, s. 7]. Podobne podejście prezentuje *Oxford Economics*, definiując srebrną gospodarkę jako „sumę całej działalności gospodarczej zaspokajającej potrzeby osób w wieku 50 lat i starszych, w tym zarówno produkty i usługi, które kupują bezpośrednio, jak i dalszą działalność gospodarczą, jaką te wydatki generują” [Komisja Europejska, 2015]. Jak zauważa S. Golinowska [2014, s. 19], zgodnie z przedstawionym wąskim podejściem, nazywanym również podejściem neutralnym czy opisowym, podmioty gospodarcze dostrzegają w seniorach atrakcyjnych klientów, stanowiących grupę szybko rosnącą liczebnie, posiadającą znaczną siłę nabywczą, charakteryzującą się stałością preferencji nabywczych, nabywających produkty tzw. branż schodzących, w szczególności produkty rzemiosła oraz produkty konserwatywne technicznie. Populacja starszych klientów jest postrzegana przez przedsiębiorstwa jako atrakcyjna, co skłania je do modyfikacji produkcji w celu zwiększenia użyteczności wyrobów dla tej grupy wiekowej. Przytoczone definicje mają wspólny mianownik, którym jest gospodarka, będąca, z jednej strony, środkiem do zaspokajania potrzeb osób starszych, z drugiej – beneficjentem zmian podyktowanych modyfikacjami po stronie podaży.

Z kolei drugie szerokie podejście do terminu srebrnej gospodarki traktuje seniorów nie tylko w kontekście nabywców o charakterystycznych potrzebach, ale również jako aktywne zasoby, między innymi siły roboczej. W opinii S. Golinowskiej [2014, s. 19], „podejście to ukazuje możliwość wykorzystania starzenia się populacji do takiego ukierunkowania rozwoju, w którym zmiana struktury potrzeb

ludności oraz pewien wzrost ich aktywności mogłyby stać się źródłem postępu i wzrostu gospodarczego”. Uwaga jest wtedy skoncentrowana z jednej strony na potrzebach i popycie starszej populacji, a z drugiej – na jej cechach, które można i należy wykorzystać do wyższej aktywizacji i samodzielności. Przyjmuje się przy tym, że wzrost aktywności i społecznej integracji osób starszych jest warunkiem lepszego zaspokajania ich potrzeb, sprzyjając wyższej jakości nie tylko ich życia, ale całego społeczeństwa. Takie pojmowanie srebrnej gospodarki pozostaje w zgodzie z podejściem zaprezentowanym przez grupę europejskich ekspertów w tzw. Bońskiej Deklaracji [*Bonn Declaration*, 2005]. Zgodnie z jej zapisem srebrna gospodarka stanowi szansę na poprawę jakości życia, wzrost ekonomiczny oraz wzrost konkurencyjności Europy. Trafnie istotę koncepcji ujmuje E. Sobolewska-Poniedziałek [2016, s. 55], stwierdzając, że: „srebrna gospodarka jest koncepcją ekonomiczną polegającą na wykorzystaniu potencjału drzemiącego w starszej wiekowo części populacji poprzez ich aktywizację społeczno-zawodową, a także na działaniach, których celem jest dążenie do jak najbardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb osób starszych poprzez oferowanie im dóbr i usług, których potrzebują”. A zatem, w świetle przytoczonych definicji, srebrną gospodarkę należy traktować jako trend umożliwiający złagodzenie występujących współcześnie tendencji demograficznych poprzez koncentrację na zaspokajaniu potrzeb seniorów, ale także poprzez ich społeczno-zawodową aktywizację. Podobne spojrzenie na koncepcję srebrnej gospodarki prezentuje Komisja Europejska w raporcie „Przyszłość demograficzna Europy” [*Europe's...*, 2007, s. 6], w którym stwierdza się, że jednym z rozwiązań sprzyjających bardziej produktywnemu i dynamicznemu rozwojowi powinny być reformy w kierunku budowy srebrnej gospodarki.

Jak podkreśla B. Urbaniak [2016, s. 280]: „konstrukt pojęciowy srebrnej gospodarki nie ma odniesienia w realiach, jest pewną abstrakcją, która ma za zadanie uzmysłowić skalę przemian społeczno-gospodarczych wywołanych starzeniem się demograficznym oraz związanych z tym możliwości i ograniczeń rozwoju systemów gospodarczych”. Koncepcja ta stanowi szansę rozwiązywania problemów wynikających ze starzenia się społeczeństw w oparciu o proaktywne podejście do gospodarki napędzanej produkcją towarów i usług generowanych potrzebami starzejących się populacji. W przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia, oznaczającego jedynie bierne asygnowanie środków, srebrna gospodarka podkreśla możliwość kreatywnego tworzenia nowych wartości pod wpływem zachodzących procesów starzenia się demograficznego.

## **Uwarunkowania oraz bariery rozwoju srebrnej gospodarki w Polsce**

Starzejący się profil polskiego społeczeństwa stanowi obecnie podstawę rozwoju srebrnej gospodarki w Polsce. Wśród uwarunkowań wpływających korzystnie na implementację założeń koncepcji wymienia się przede wszystkim [Szukalski 2012a, s. 9]:

1. Wzrost liczby osób starszych oraz związany z tym wzrost znaczenia tego segmentu konsumentów. Liczba osób w wieku 65 lat i więcej wzrosnie pomiędzy rokiem 2016 a 2050 blisko dwukrotnie (z 6187 tys. do 11 097 tys.), co oznacza wzrost z 16% do 32,7% ogółu ludności Polski. Ponadto w znaczący sposób wzrosnie liczba osób w wieku 80 lat i więcej (z 1 560 tys. w 2016 roku do 3 537 tys. w 2050 roku) – z 4% do 10,4% [GUS, 2014].
2. Stopniowy wzrost zamożności osób starszych, a zwłaszcza wyłaniania się podzbiorowości osób starszych, które zdołały skorzystać ze zmian ustrojowych i zgromadzić majątek. Nawet bowiem w przypadku obniżania się stopy zastępowalności (relacja między średnią emeryturą a średnim wynagrodzeniem), realna wartość przeciętnego świadczenia emerytalnego będzie wzrastać. Jednocześnie wzrastać będzie wartość zasobów zgromadzonych w trakcie życia przez Polaków – choć proces ten będzie bardzo nierównomiernie dotyczyć różne warstwy osób starszych i na przedpolu starości, najsilniej zaznaczy się wśród osób z reguły najbardziej skłonnych do korzystania z oferty srebrnej gospodarki – wykształconych mieszkańców wielkich miast, mających niewiele dzieci (lub ich niemających), przyzwyczajonych na wcześniejszym etapie życia do realizacji większości wyłaniających się potrzeb.
3. Zmiana modelu rodziny (przejście od modelu rodziny wielopokoleniowej do modelu rodziny nuklearnej) oraz zmiany mentalne seniorów, którzy w mniejszym stopniu oczekiwac będą opieki ze strony rodziny – a zatem i mniej będą skłonni do oszczędzania w imię przekazania majątku następnej generacji – a jednocześnie w większym stopniu będą nastawieni na korzystanie ze starości, zwłaszcza tej wczesnej, jako okresu, kiedy ze względu na dostatek czasu zacząć można realizację niewykonalnych wcześniej marzeń i zamierzeń.

S. Golinowska [2012, s. 76-85] wskazuje dodatkowo na podwyższanie poziomu wykształcenia seniorów oraz poprawę stanu ich zdrowia, jako czynniki

sprzyjające wydłużeniu okresu konsumpcji kompensacyjnej seniorów oraz rozwojowi srebrnej gospodarki w Polsce, podkreślając jednocześnie, że proces ten wymaga świadomości przygotowania się do starzenia poszczególnych jednostek, grup, instytucji, przedsiębiorców, klientów i pracowników.

Z kolei autorzy raportu *Silver Economy. Active aging* [EU, 2015, s. 7] wskazują na fakt, że wielu seniorów od lat konsumuje produkty i usługi wysokiej jakości i tę konsumpcję chcą podtrzymać. Oznacza to szansę rynkową dla produktów wspierających aktywne starzenie się, które spełniają następujące warunki: są to produkty o wysokiej funkcjonalności, niekoniecznie najnowocześniejsze, jednak charakteryzujące się niewysoką ceną oraz produkty przeznaczone dla masowego odbiorcy. Seniorzy nie chcą bowiem być „oznaczani” jako konsumenci „towarów dla osób starszych”. Szukają produktów, które są zarówno łatwe w użyciu, jak i atrakcyjne wizualnie, produktów „bezwiekowych”, neutralnych ze względu na wiek, możliwych do wykorzystania przez osoby z innych grup wiekowych.

W tym miejscu należy podkreślić, że na poziomie krajowym i regionalnym można zaobserwować różne bariery rozwoju srebrnej gospodarki [Klimczuk, 2016, s. 45]. Na przykład przeszkodą w rozwoju tego systemu produkcji i dystrybucji dóbr i usług dla starzejącej się populacji może być małe zainteresowanie podmiotów gospodarczych ich rozwojem i wdrażaniem w niektórych regionach. Przeszkodą może być także skupienie się firm na towarach i usługach dla zamożnych osób starszych. Bariery mogą być także niekorzystne wzorce konsumpcji osób starszych (np. zorientowanie na produkty zaspokajające potrzeby podstawowe i zdrowotne, nieufność wobec nowości). Ponadto niektóre regiony mogą ukierunkować rozwój srebrnej gospodarki na przyciąganie starszych wiekiem imigrantów i turystów, ale strategia ta może nie przynosić oczekiwanych efektów rozwojowych z uwagi na np. niską atrakcyjność względem obszarów metropolitarnych lub niedostatki infrastruktury społecznej.

Na marginesie warto zauważyć, że Polska jest jednym z krajów, w których podjęto działania na rzecz rozwoju srebrnej gospodarki, przynajmniej w zakresie ram instytucjonalno-prawnych i kształtowania środowiska przyjaznego zdrowemu i aktywnemu starzeniu się. Ramy te stanowi polityka senioralna zdefiniowana przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w uchwalonym przez Radę Ministrów w 2013 roku dokumencie Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014-2020 [Uchwała nr 238, s. 4], jako: „ogół celowych działań organów administracji publicznej wszystkich szczebli oraz innych organizacji i instytucji, które realizują zadania i inicjatywy kształtujące warunki godnego i zdrowego starzenia się”. Celem polityki senioralnej „będzie wspieranie i zapewnienie możliwości

aktywnego starzenia się w zdrowiu oraz możliwości prowadzenia w dalszym ciągu samodzielnego, niezależnego i satysfakcjonującego życia, nawet przy pewnych ograniczeniach funkcjonalnych” [Uchwała nr 238, s. 6]. W uchwale zawarto także stwierdzenie, że „na potrzeby niniejszego dokumentu polityka senioralna rozumiana jest szeroko jako ogół działań w okresie całego życia człowieka, prowadzących do zapewnienia warunków wydłużenia aktywności, zarówno zawodowej, jak i społecznej oraz samodzielnego, zdrowego, bezpiecznego i niezależnego życia osób starszych” [Uchwała nr 238, s. 4]. Jednak jak zauważa B. Szatur-Jaworska [2015, s. 50], uchwała Rady Ministrów ma charakter deklaracyjny, ponieważ nie zawiera propozycji działań, które można by uznać za adresowane do faz życia wcześniejszych niż starość lub późna dorosłość.

Politykę senioralną można zatem traktować w kategoriach polityki dotyczącej osób starszych i dla osób starszych, skonstruowanej jako zestaw zadań i inicjatyw do wykonania w związku z ujawniającymi się w miarę starzenia deficytami dotyczącymi kolejne sfery życia człowieka. Jest ona oparta na podstawowej wartości, jaką jest godne i zdrowe starzenie się. Pierwszy segment polityki senioralnej na lata 2014-2020 obejmuje cztery podstawowe obszary:

1. Zdrowie i samodzielność – promocję i profilaktykę zdrowotną, tworzenie systemów pozwalających na rozwój usług medycznych, społecznych i opiekuńczych, bezpieczeństwo, przeciwdziałanie nadużyciom, przemocy, środowisko zamieszkania, wsparcie przestrzennego planowania architektonicznego z uwzględnieniem potrzeb ludzi starszych.
2. Aktywność ludzi starszych – zawodową: tworzenie przyjaznych warunków pracy, zarządzanie wiekiem, szkolenia, wsparcie instytucji rynku pracy w promowaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ i 60+; edukacyjną: rozwój oferty edukacyjnej, w tym edukacja prozdrowotna, obywatelska, w zakresie nowych technologii, wspieranie systemowych rozwiązań dla różnych form uczenia się; kulturalną: podnoszenie kompetencji kulturowych, integrowanie działań instytucji i organizacji, promowanie animacji kulturalnej; społeczną: rozwój aktywności obywatelskiej i wolontariatu.
3. Srebrna gospodarka – rozbudowa sektora usług opiekuńczych i zdrowotnych, rozwój alternatywnych form opieki, promocja działalności gospodarczej w sektorze opieki nad osobami starszymi, w tym podmiotów ekonomii społecznej, podnoszenie kwalifikacji opiekunów, promocja rozwoju oferty usług, sprzętu i oprogramowania dostosowanego do możliwości i potrzeb osób starszych.

4. Relacje międzypokoleniowe – przełamywanie dystansu międzypokoleniowego, budowa solidarności międzypokoleniowej, kreowanie pozytywnego wizerunku osób starszych i ich roli w społeczeństwie, inicjowanie współpracy międzypokoleniowej, budowanie relacji opartych na dialogu międzypokoleniowym, solidarność pokoleń.

W styczniu 2018 roku Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej przedstawiło założenia dokumentu Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo. Uczestnictwo. Solidarność [MRPiPS, 2018] stanowiącego kontynuację prac nad wdrożeniem polityki senioralnej w Polsce. Dokument przewiduje realizację szeregu działań wobec ogółu osób starszych w ramach następujących obszarów:

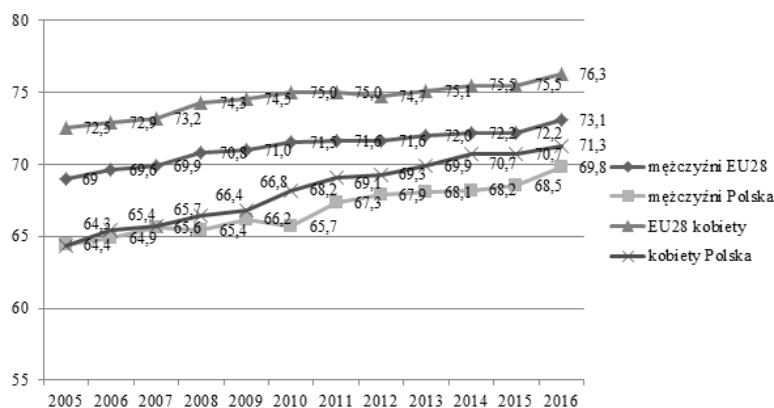
- kształtowanie pozytywnego postrzegania starości w społeczeństwie;
- uczestnictwo w życiu społecznym oraz wspieranie wszelkich form aktywności obywatelskiej, społecznej, kulturalnej, artystycznej i sportowej;
- tworzenie warunków umożliwiających wykorzystanie potencjału osób starszych jako aktywnych uczestników życia gospodarczego i rynku pracy, dostosowanych do ich możliwości psychofizycznych oraz sytuacji rodzinnej;
- promocja zdrowia, profilaktyka chorób, dostęp do diagnostyki, leczenia i rehabilitacji;
- zwiększanie bezpieczeństwa fizycznego – przeciwdziałanie przemocy i zaniedbaniom wobec osób starszych;
- tworzenie warunków do solidarności i integracji międzypokoleniowej;
- edukacja dla starości (kadry opiekuńcze i medyczne), do starości (całe społeczeństwo), przez starość (od najmłodszego pokolenia) oraz edukacja w starości (osoby starsze).

Jak wynika z dokumentów rządowych, polityka senioralna w Polsce koncentruje się przede wszystkim wokół szeroko pojętej promocji zdrowia wśród osób starszych, wzrostu ich aktywności, zarówno społeczno-kulturalnej, jak i zawodowej oraz kształtowania pozytywnego wizerunku seniorów i samego procesu starzenia się.

## Życie w zdrowiu oraz aktywność zawodowa osób starszych jako elementy budowy srebrnej gospodarki

Z punktu widzenia budowy srebrnej gospodarki za kluczowe można uznać jej dwa aspekty, jakimi są: długość życia w zdrowiu oraz aktywność zawodowa seniorów. Oba te elementy są ze sobą nierozzerwalnie związane – dobry stan zdrowia sprzyja dłuższej aktywności zawodowej. Jednocześnie należy podkreślić, że kontynuowanie pracy zawodowej, pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego, jest czynnikiem umożliwiającym utrzymanie dotychczasowego statusu ekonomicznego gospodarstw domowych. Wykres 2. prezentuje długość życia w zdrowiu w chwili urodzenia kobiet i mężczyzn w Polsce i Unii Europejskiej w latach 2005-2016 (brak kompleksowych danych za 2004 rok).

**Wykres 2.** Długość życia w zdrowiu w chwili urodzenia kobiet i mężczyzn w Polsce i UE28 w latach 2005-2016

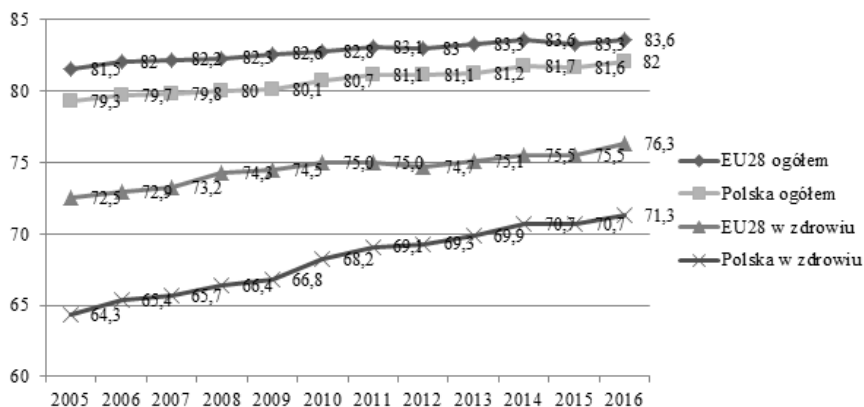


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Jak wynika z danych ujętych na wykresie 2., w badanym okresie długość życia w zdrowiu w Polsce, zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, była niższa niż średnia dla krajów Unii Europejskiej. W 2016 roku długość życia w zdrowiu kobiet w Polsce była o blisko 5 lat krótsza niż średnia unijna, natomiast mężczyzn – o niespełna 4 lata. Biorąc pod uwagę ogólną oczekiwaną dalszą długość trwania życia można zauważyć, że w przypadku Polski ma miejsce znacząca różnica pomiędzy ogólną długością życia a długością życia w zdrowiu w odniesieniu do kobiet (wykres 3) – w 2005 roku różnica ta wynosiła 15 lat (w UE28 – 9 lat) i zmalała do poziomu niespełna 11 lat w 2016 roku (w UE28 – 7,8 roku).



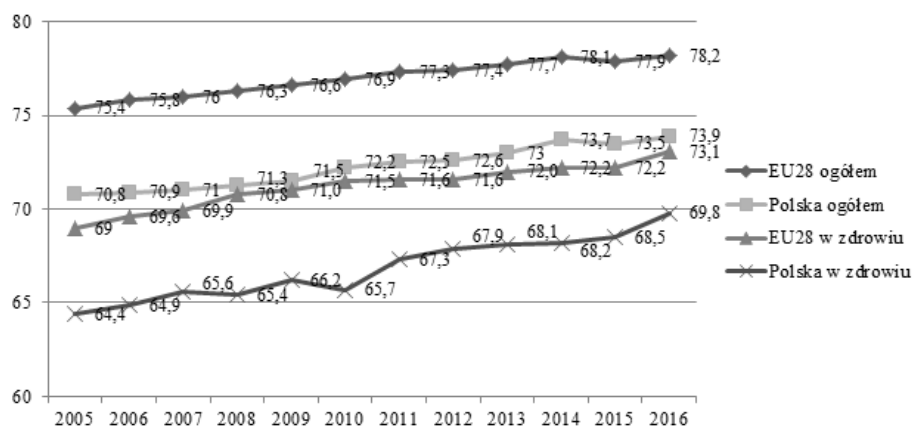
**Wykres 3.** Ogólna oczekiwana dalsza długość trwania życia kobiet w Polsce i UE 28 w latach 2005-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Nieco odmiennie prezentuje się sytuacja w przypadku mężczyzn. W 2005 roku różnica pomiędzy ogólną oczekiwaną długością życia a długością życia w zdrowiu wyniosła 6,4 roku zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej, natomiast w 2016 roku – 4,1 roku w Polsce i była niższa niż w Unii Europejskiej – 5,1 roku (dla UE28) (wykres 4).

**Wykres 4.** Ogólna oczekiwana dalsza długość trwania życia mężczyzn w Polsce i UE 28 w latach 2005-2016

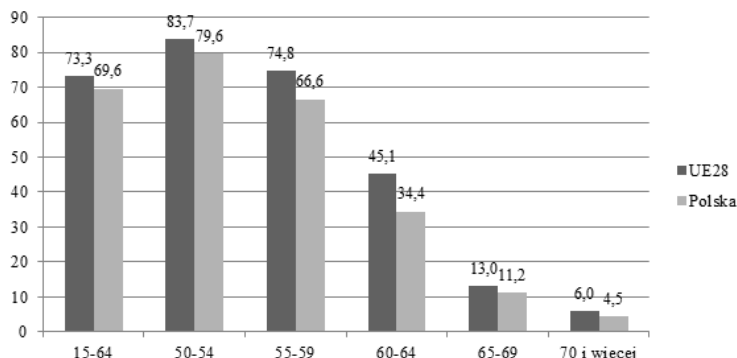


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.



Holistyczne podejście do budowy srebrnej gospodarki wymaga między innymi utrzymywania wysokiego poziomu aktywności zawodowej seniorów. Wykres 5. prezentuje kształtowanie się współczynnika aktywności zawodowej według wieku w Polsce i w krajach Unii Europejskiej w roku 2016.

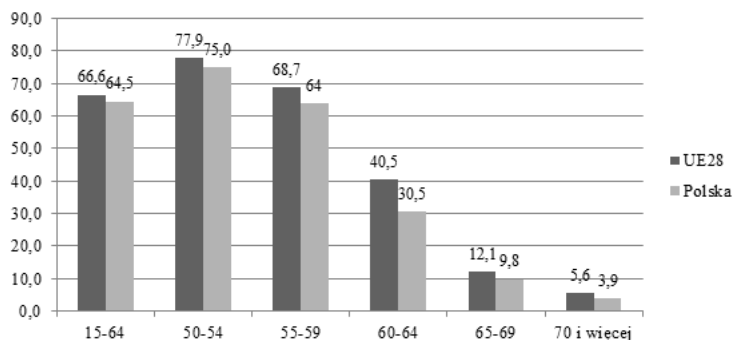
**Wykres 5.** Współczynnik aktywności zawodowej według wieku w Polsce i UE28 w 2016 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Dane zaprezentowane na wykresie 5. wskazują, iż aktywność zawodowa w Polsce kształtuje się na niższym poziomie od przeciętnego dla krajów Unii Europejskiej, niezależnie od przyjętego przedziału wieku, przy czym największe dysproporcje występują w przypadku osób w wieku 55-59 lat (8,2 p. proc.) oraz w wieku 60-64 lata (10,7 p. proc.). Taka tendencja może być uwarunkowana stosunkowo niskim wiekiem emerytalnym obowiązującym obecnie w Polsce i jednocześnie wskazuje na brak zainteresowania kontynuowaniem pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Podobna zależność ma miejsce w przypadku wskaźnika zatrudnienia (wykres 6).

**Wykres 6.** Wskaźnik zatrudnienia według wieku w Polsce i UE28 w 2016 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Przedstawione dane wskazują na znaczące ograniczenie aktywności zawodowej osób w wieku powyżej 60 lat. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 60-64 lata w Polsce wynosi jedynie 30,5% i jest o 10 p. proc. niższy od poziomu unijnego. Należy podkreślić, że, w warunkach starzenia się społeczeństwa i związanego z tym ograniczania zasobów pracy, kontynuowanie zatrudnienia pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego stanowi rozwiązanie problemu deficytu zasobów siły roboczej. Ponadto osoby w starszym wieku charakteryzują się – jako pracownicy – wieloma pozytywnymi cechami: doświadczeniem, koncentracją na pracy, dokładnością, zdyscyplinowaniem. Do zalet wielopokoleniowych zespołów pracowniczych zaliczyć można naturalny sposób przenikania się aktualnej wiedzy i wieloletniego doświadczenia oraz reprezentowanie różnorodnych kompetencji i umiejętności. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że starzejące się społeczeństwo oznacza rosnącą liczbę dojrzałych klientów, których potrzeby i wymagania łatwiej jest rozpoznać i zaspokoić osobom w podobnym wieku. Tymczasem, jak zauważa P. Kubicki [za: Sobolewska-Poniedziałek, 2016, s. 62], w Polsce mamy do czynienia zarówno z dyskryminacją, jak i autodyskryminacją osób starszych na rynku pracy, a osiągnięcie wieku emerytalnego, mimo iż przez wielu seniorów bardzo oczekiwane, jest jednocześnie czynnikiem eliminującym ich z rynku pracy. Wśród przejawów autodyskryminacji wymienia on m.in. subiektywną ocenę przydatności do pracy, znajomości nowoczesnych technologii czy stanu zdrowia.

## Podsumowanie

Wpisanie założeń srebrnej gospodarki w system ekonomiczny jest możliwe tylko wtedy, kiedy starość traktuje się nie jako obciążenie, ale jako naturalny, nieunikniony i nieodwracalny proces, i przyjmuje się, że zachodzące procesy demograficzne, zwłaszcza zmniejszająca się liczba urodzin, spadek umieralności i wydłużanie się przeciętnego trwania życia niosą określone konsekwencje, z którymi trzeba sobie poradzić. Z tego względu implementacja koncepcji w Polsce wymaga od jednostek, grup i instytucji, w tym przedsiębiorców, dostrzeżenia konieczności przygotowania się do starzenia – własnego, swoich klientów, pracowników. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na konieczność wydłużenia aktywności zawodowej seniorów, która w Polsce kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie. Kontynuowanie zatrudnienia w wieku emerytalnym istotne jest także z punktu widzenia jednostki – umożliwia bowiem utrzymanie dotychczasowego poziomu konsumpcji, jak również realizację funkcji psychospołecznych pracy. Praca zawodowa stanowi bowiem źródło

satysfakcji i samorealizacji, wpływa na wzrost poczucia własnej użyteczności i wartości oraz umożliwia budowanie i utrzymywanie relacji społecznych. Stan bierności zawodowej, wynikający z przejścia na emeryturę, oznacza zmianę trybu życia, zerwanie więzi społecznych i prowadzi w konsekwencji do poczucia osamotnienia, depresji oraz wykluczenia społecznego. Bierność zawodowa może więc oznaczać bierność w życiu społecznym i pogłębiać zagrożenie wykluczeniem społecznym. Ponadto wzrost aktywności zawodowej seniorów stanowi rozwiązanie deficytu siły roboczej.

Analizując uwarunkowania budowy srebrnej gospodarki w Polsce, należy również zwrócić uwagę na aspekty związane z szeroko pojętą promocją zdrowia, która w konsekwencji umożliwi wydłużenie życia w zdrowiu, zwłaszcza w przypadku kobiet. W przeciwnym razie rozwój srebrnej gospodarki w Polsce ograniczać się będzie jedynie do modyfikowania dostarczanych produktów, aby zwiększać ich użyteczność dla starszych nabywców, a nie, zgodnie z szerszym podejściem do koncepcji srebrnej gospodarki – wykorzystania zmiany struktury potrzeb ludności oraz wzrostu ich aktywności do osiągnięcia postępu i wzrostu gospodarczego. Srebrna gospodarka powinna być uznana za pole działań strategicznych z punktu widzenia zarówno podnoszenia jakości życia osób starszych i ogółu społeczeństwa, jak i zapewnienia możliwości trwałego, niezakłóconego rozwoju społeczno-gospodarczego. Warto podkreślić, że kategoria ta jest przejawem prymatu jakości życia w myśleniu o przyszłości i jej projektowaniu, a jednocześnie jest ściśle powiązana z coraz bardziej świadomym zarządzaniem przyszłością, polegającym na minimalizowaniu konsekwencji przyszłych ryzyk.

## **Bibliografia**

1. *Bonn Declaration for the Silver Economy as an Opportunity for Quality of Life, Economic Growth and Competitiveness in Europe*, [http://www.silvereconomy-europe.org/events/2005/documents/Bonn\\_Declaration.pdf](http://www.silvereconomy-europe.org/events/2005/documents/Bonn_Declaration.pdf).
2. Dane Eurostatu dostępne na: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
3. *Europe's demographic future: facts and figures*, 2007, Commission of the European Communities, Brussels.
4. Golinowska S., 2012, *Srebrna gospodarka i miejsce w niej sektora zdrowotnego. Koncepcja i regionalne przykłady zastosowania*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, vol. 1.
5. Golinowska S., 2014, *Srebrna gospodarka – element strategii rozwoju regionalnego* [w:] *Starzejące się społeczeństwo: nowe zadania dla polityk publicznych*, „Małopolskie Studia Regionalne”, nr 2-3/31-32, Departament Polityki Regionalnej, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.
6. GUS, 2014, *Prognoza ludności na lata 2014-2050 (opracowana w 2014 r.)*, GUS, Warszawa.

7. Klimczuk A., 2016, *Modele „srebrnej gospodarki” w Unii Europejskiej w ujęciu porównawczym. Próba wprowadzenia do dyskusji*, „Problemy Zarządzania”, vol. 14, nr 2 (59), t. 1, s. 41-59, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.
8. Klimczuk A., 2011, *Transfer technologii w kształtowaniu srebrnej gospodarki*, [w:] *Transfer wiedzy w ekonomii i zarządzaniu*, red. M. Grzybowski, Gdynia.
9. Komisja Europejska: *Growing the European Silver Economy 2015*, <http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/active-healthy-ageing/silvereco.pdf>.
10. OECD: <http://www.oecd.org/employment/leed/OECD-China-report-Final.pdf>.
11. MRPiPS, 2018, *Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo. Uczestnictwo. Solidarność*, <https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/seniorzy/art,9664,polityka-spoeczna-wobec-osob-starszych-2030-bezpieczenstwo-uczestnictwo-solidarnosc-prezentacja-zalozen.html>.
12. *Rocznik Demograficzny 2017*, GUS, Warszawa 2017.
13. Sobolewska-Poniedziałek E., 2016, *Rola srebrnej gospodarki w procesie łagodzenia skutków kryzysów gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 5.
14. Szatur-Jaworska B., 2015, *Polityka senioralna w Polsce – analiza agendy*, „Problemy Polityki Społecznej”, nr 3.
15. Szukalski P., 2012, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Łódź.
16. Szukalski P., 2012a, *Trzy kolory: srebrny. Co to takiego silver economy?*, „Polityka Społeczna”, nr 5-6.
17. Uchwała nr 238 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 roku w sprawie przyjęcia dokumentu Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014-2020.
18. Urbaniak B., 2016, *W kierunku „srebrnej gospodarki” – konieczność czy szansa na rozwój*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. XCVIII.

### **The silver economy in the context of aging of polish society**

#### **Abstract**

The article addresses the problem of aging of Polish society and indicates the need to build a silver economy in Poland. The study consists of four parts. The first part presents changes in the demographic structure of Polish society, in the second part – the concept of the silver economy is presented, the following section discuss the conditions and barriers to the development of the silver economy and the senior policy in Poland constituting the institutional and legal framework for the development of the silver economy. The last part emphasizes two aspects related to the construction of silver economy in Poland, such as: life in health and professional activity of seniors.

Translated by Katarzyna Ziolo-Gwadera

**Keywords:** silver economy, demographic processes, aging