



Zachodniopomorska  
Szkoła Biznesu  
w Szczecinie

# FIRMA I RYNEK

ZESZYTY NAUKOWE  
**Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu**



FIR nr 2022/01 (61)

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

ZESZYTY NAUKOWE

---

# **FIRMA I RYNEK**

---

nr 2022/01 (61)

Firma i Rynek  
Zeszyty Naukowe  
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu

**nr 2022/01 (61)**

ISSN: 2657-3245

FIRMA I RYNEK ZESZYTY NAUKOWE ZACHODNIOPOMORSKIEJ SZKOŁY BIZNESU

recenzowane internetowe czasopismo naukowo – badawcze

**www.fir.zpsb.pl**

Wersją pierwotną czasopisma jest wersja elektroniczna.

Wersja online: ISSN: 2657-3245

#### **Rada programowa**

prof. of Computer Science dr Rafał A. Angryk, Georgia State University, Atlanta, USA

prof. Universidad Francisco Marroquín Bartolomeo Rafael Bialas, Brand Strategist And Visiting Professor at Universidad Francisco Marroquín Guatemala

Professor at University for Physical Education Department of Sport Management dr Sujit Chaudhuri, Associate Professor at University for Physical Education Department of Sport Management, HSZOSZ National Association for HR Professionals, Węgry

prof. ZPSB dr hab. Aleksandra Grzesiuk

prof. ZPSB dr Justyna Osuch-Mallett

prof. dr hab. Wojciech Olejniczak, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin – Przewodniczący Rady Programowej

dr Krzysztof Pawłowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

prof. dr David Pollard, University of Abertay Dundee, UK

prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

prof. dr hab. Jan Stępniewski, Uniwersytet Paryż XIII, Francja

prof. ZPSB dr hab. Aneta Zelek

#### **Kolegium redakcyjne**

dr Michał Bzunek

prof. ZPSB dr Dorota Dżega-Pietruszkiewicz

prof. ZPSB dr Grażyna Maniak

prof. dr hab. Edward Kolbusz

prof. ZPSB dr Justyna Osuch-Mallett

prof. ZPSB dr hab. Aneta Zelek

#### **Redakcja**

Redaktor naczelna

dr Iwona Rafaląt

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

#### **Redaktor tematyczna**

prof. ZPSB dr Daria Majewska-Bielecka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

#### **Redaktor statystyczna**

dr Anna Gdakowicz

Uniwersytet Szczeciński

#### **Redaktor językowa**

dr Renata Nowak-Lewandowska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

#### **Skład i opracowanie graficzne**

Katarzyna Wyrzykowska-Klasa

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Copyright by Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, 2022

Wszystkie artykuły są publikowane w wolnym dostępie (open access) w języku polskim i dostępne nieodpłatnie w całości na stronie internetowej czasopisma [www.fir.zpsb.pl](http://www.fir.zpsb.pl)

---

## Spis treści

---

Słowo od redaktor .....	6
DR HAB. ANETA ZELEK, PROF. ZPSB	
<b>Inkluzywność wzrostu gospodarczego – nowy popandemiczny wymiar.....</b>	<b>8</b>
<b>Inclusiveness of economic growth - a new, post -andemic dimension.....</b>	<b>22</b>
DR ZOLTAN PEREDY, TAO SENGJIE	
<b>Fairness challenges in the corporate Human Resource Management – some lessons for Chinese companies.....</b>	<b>19</b>
<b>Wyzwania w etycznym zarządzaniu korporacyjnymi zasobami ludzkimi— kilka lekcji dla chińskich firm.....</b>	<b>39</b>
TOMAS MIROVSKY, JIRI NOVOTNY	
<b>Volunteer work at the 2018 Olympic Festivals in Brno – on some key organizational aspects of sports event project management and financial value of volunteers' work .....</b>	<b>40</b>
<b>Kluczowe aspekty organizacyjne zarządzania projektami imprez sportowych i wartością finansową pracy wolontariuszy na przykładzie wolontariatu na Festiwalach Olimpijskich 2018 w Brnie .....</b>	<b>53</b>
DR INŻ. MONIKA STANKIEWICZ	
<b>Start-up pozytywnego wpływu jako przedsięwzięcie integrujące świat biznesu i dobra społecznego.....</b>	<b>54</b>
<b>Start-ups of positive impact as an undertaking integrating the world of business and social goods.....</b>	<b>62</b>
KINGA KĄDZIOŁKA	
<b>Identyfikacja grup obiektów podobnych pod względem struktury zjawisk społeczno – ekonomicznych.....</b>	<b>63</b>
<b>Identification of groups of similar objects in terms of the structure of socio-economic phenomena on the example of age structure of the unemployed.....</b>	<b>72</b>
DR JUSTYNA KOZŁOWSKA, NATALIA STASZAK	
<b>Sytuacja młodych ludzi na rynku pracy .....</b>	<b>73</b>
<b>The situation of young people on the labor market .....</b>	<b>84</b>
JUSTYNA PUZIO	
<b>Target costing i Kaizen costing w zarządzaniu efektywnością finansową przedsiębiorstwa .....</b>	<b>85</b>
<b>Target costing and kaizen costing in the management of financial efficiency of enterprise.....</b>	<b>99</b>
PAULINA POTYRAŃSKA	
<b>Zakłócenie w otoczeniu przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem pandemii COVID-19, jako czynnik oddziałujący na sytuację finansową .....</b>	<b>110</b>
<b>Disruption in the corporate environment, with particular emphasis on the COVID-19 pandemic, as a factor affecting financial condition .....</b>	<b>114</b>
MGR INŻ. AGATA GÓRSKA	
<b>Zidentyfikowanie i wyeliminowanie wąskich gardeł jako metoda usprawnienia produkcji i podniesienia jakości usług .....</b>	<b>115</b>
<b>Identifying and eliminating bottlenecks as a method of improving production and increasing the quality of services .....</b>	<b>122</b>
<b>PRACE STUDENCKIE</b>	
<b>Słowo od Rektora Senior Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu prof. Anety Zelek .....</b>	<b>124</b>
EMILIA STACHOWIAK	
<b>Spór między keynesistami a liberałami – kto ma rację?.....</b>	<b>126</b>
INŻ. NORBERT KRĄKOWSKI	
<b>Ratunku, zostałem kierownikiem .....</b>	<b>128</b>



---

## Słowo od redaktor

---

Drodzy czytelnicy „Firmy i Rynek”,

z przyjemnością przekazuję Państwu 61 już numer czasopisma profesjonalnego Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu. Jestem przekonana, że zawarte w nim opracowania okażą się ciekawą lekturą. Poruszone w wydaniu różnorodne tematy, jak zwykle umożliwiają szeroko postrzegać rzeczywistość. W numerze nie zabrakło wątku covidowego oraz popandemicznej analizy sytuacji w gospodarce, tematyki HR'owej i sytuacji na rynku pracy, dyskusji na temat zarządzania projektami, rozważań o start-upach, jak również problematyki zarządzania efektywnością organizacji czy oceny sposobów usprawnienia produkcji i usług.

Numer 2022/1 (61) tradycyjnie rozpoczyna oryginalny tekst autorstwa Rektor Senior Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu prof. dr hab. Anety Zelek dotyczący problemu inkluzywności wzrostu gospodarczego. To już kolejna seria analizy esejów przygotowanych przez studentów MBA. Badania dostarczyły ciekawych danych, których analiza i uzyskane z niej wyniki stały się podstawą sformułowania trafnych i interesujących wniosków.

Warte polecenia są również dwa teksty anglojęzyczne. W tekście „Fairness challenges in the corporate Human Resource Management – some lessons for Chinese companies” dr Zoltán Peredy oraz Yao SENGJIE opisują globalne trendy HRM, prezentują ciekawe i aktualne konteksty korporacyjnego HR, wskazując na rosnące znaczenie wyzwań działania sprawiedliwego i etycznego.

W artykule zaś pt. „Volunteer work at the 2018 Olympic Festivals in Brno – on some key organizational aspects of sports event project management and financial value of volunteers' work” Tomáš Mirovský oraz Jiří Novotný przedstawiają interesujące podejście projektowe do zarządzania zespołem wolontariuszy przy organizacji przedsięwzięć sportowych.

Za niezwykle wartościowy uznaję artykuł dr inż. Moniki Stankiewicz, poruszający problem start-upów pozytywnego wpływu, tj. takich form przedsiębiorczości, które wykorzystują innowacje społeczne i działają dla wspólnego dobra.

Nie mniej godny polecenia jest artykuł Kingi Kądziołki, dotyczący zagadnień związanych z identyfikacją obiektów. Autorka zaprezentowała możliwości aplikacyjne metod grupowania danych do identyfikacji grup obszarów podobnych pod względem struktury analizowanego zjawiska.

W bieżącym numerze nie zabrakło również problematyki związanej z rynkiem pracy. Dr Justyna Kozłowska i Natalia Staszak poruszyły w swoim artykule bardzo istotny problem społeczny, jakim jest sytuacja młodych osób na rynku pracy, w szczególności absolwentów szkół ponadpodstawowych. W artykule ukazano jak ważne jest wykształcenie oraz posiadane kwalifikacje podczas poszukiwania pierwszej pracy.

Równie interesujący jest tekst Justyny Puzio, w którym dokonano oceny możliwości zastosowania rachunku target costing i kaizen costing w obszarze doskonalenia efektywności finansowej przedsiębiorstwa.

Kolejny artykuł Pauliny Potyrańskiej pt., „Zakłócenie w otoczeniu przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem pandemii COVID-19, jako czynnik oddziałujący na sytuację finansową” prezentuje interesującą klasyfikację kryzysów w przedsiębiorstwie. Autorka wskazując na przyczyny i symptomy problemów ciekawie wyjaśnia różnice między sytuacją kryzysową a kryzysem, zaś analizując sytuację gospodarczą Polski w dobie pandemii COVID-19 w praktyczny sposób ocenia wpływ tarcz antykryzysowych.

W ciekawym tekście dotyczącym efektywności organizacji, mgr inż. Agata Górńska dowodzi, iż identyfikacja i eliminacja wąskich gardeł stanowi skuteczną metodę usprawnienia produkcji i podniesienia jakości usług.

Ten numer naszego czasopisma otwiera nowy cykl wydawniczy pn. PRACE STUDENCKIE, w którym udzielamy miejsca na publikacje Studentom. Zapraszamy do publikacji tych, którzy mają lekkie pióro, aspiracje publikacyjne i przy okazji chcieliby zaprezentować swoje ciekawe prace zaliczeniowe, projekty semestralne czy dyplomowe oraz mają ochotę podzielić się spojrzeniem młodego pokolenia na współczesne problemy ekonomii i zarządzania. Zapraszamy Studentów do publikowania swoich dzieł, a nauczycieli akademickich do rekomendowania ciekawych i ambitnych prac do publikacji w tym cyklu.

W bieżącym numerze proponujemy dwie prace studenckie. Pierwsza z nich to oryginalny esej dotyczący sporu między liberalizmem i interwencjonizmem gospodarczym autorstwa Emilii Stachowiak, studentki II roku Zarządzania Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie. Interesująco poprowadzony przez nią wywód, osadzony w prawdziwej scenerii, z autorskim osądem współczesnego oblicza polityki gospodarczej, z pewnością wzbudzi duże zainteresowanie czytelników.

Drugi tekst jest swoistym zbiorem dobrych praktyk dla nowo mianowanego kierownika rozpoczynającego przywódczą przygodę, menedżerską karierę. Spisane cenne doświadczenia „świeżaków” po wyboistej menedżerskiej drodze, opisane lekkim piórem przez inżyniera Norberta Krąkowskiego, studenta Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, niczym koło ratunkowe, stanowią interesujący podręcznik postępowania dla kierowników w ich pierwszych dniach pracy na tym stanowisku.

Zachęcam do lektury bieżącego numeru, a także do odwiedzania strony czasopisma [www.fir.zpsb.pl](http://www.fir.zpsb.pl), na której znajdują się archiwalne numery i równie interesujące opracowania.

Zapraszam również do przygotowania i nadsyłania tekstów w języku polskim lub angielskim. Zachęcam badaczy zarówno ze środowisk akademickich, jak i biznesowych do publikowania wraz z nami. Trwają już prace nad kolejnym wydaniem, a zakres poruszanych tematów zapowiada się jak zwykle bardzo interesująco.

„Firma i Rynek” to czasopismo o otwartym dostępie online. Publikacja nie wiąże się z żadnymi opłatami. Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane (stosujemy procedurę podwójnie ślepej recenzji), a czasopismo jest indeksowane w kilku bazach danych, w tym w bazie CEJH.

Szczegółowe instrukcje i formularz zgłoszeniowy są dostępne online na stronie: <https://www.zpsb.pl/uczelnia/wydawnictwo-naukowe-zpsb/firma-i-rynek/informacje-dla-autorow/>

W razie jakichkolwiek pytań dotyczących publikacji w „Firma i Rynek”, proszę o kontakt z redakcją pod adresem [fir@zpsb.pl](mailto:fir@zpsb.pl)

Redaktor Naczelna

*dr Iwona Rafaląt*

## Inkluzywność wzrostu gospodarczego - nowy popandemiczny wymiar

### Streszczenie:

Pojęcie inkluzywności jest znane w ekonomii od wielu dekad, ale nabiera coraz większego znaczenia w ostatnich latach za sprawą pogłębiania się nierówności dochodowych i nierówności w dystrybucji korzyści ze wzrostu gospodarczego. Szczególne nasilenie postulatów walki z tymi nierównościami przypadają na okres po kryzysie finansowym 2008-10, ale także obecnie ze względu na bezprecedensowe zdarzenia w gospodarce światowej w latach 2020-21, związane z pandemią. W 2020 roku, pierwszym roku pandemii, 1 proc. populacji świata było właścicielem ponad połowy ogólnoświatowego majątku, a wskaźniki HDI czy Giniego wskazywały na drastyczne zwiększanie nierówności społecznych nawet w państwach tradycyjnie egalitarnych. Dane za rok 2021 z kolei donoszą, że pandemia COVID sprzyja bogaczom i pogłębiającemu się rozwarstwieniu bogactwa na świecie. Dzisiaj nowa klasa bilionariatu podwaja swój majątek, podczas gdy w tym samym czasie 163 mln ludzi żyje poniżej progu ubóstwa. Pandemia więc nadała problemowi proinkluzywności wzrostu gospodarczego nowego znaczenia. Dzisiaj postulat wzrostu włączającego jawi się jako konieczność i pilny problem do rozwiązania.

Celem prezentowanego artykułu jest próba ukazania wzrostu znaczenia postulatów inkluzywności w ekonomii w perspektywie trzeciej dekady XXI wieku, na tle wielu nieporozumień i kontrowersji jakie ten paradygmat nadal wzbudza. Artykuł integruje w sobie dwie części – (1) opis pojęcia „gospodarka inkluzywna” i przesłanek wzrostu jego znaczenia; (2) dylematy i kontrowersje związane ze wzrostem inkluzywnym w opinii słuchaczy Programu Executive MBA Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie.

### Słowa kluczowe:

Wzrost inkluzywny / proinkluzywny, inkluzywność ekonomiczna, wzrost włączający, wzrost sprzyjający ubogim, nierówności dochodowe, nierówności społeczno – ekonomiczne, współczynnik Giniego, Human Development Index, Human Development Report, Inclusive Development Index

---

## Wprowadzenie

---

W świecie XXI wieku, w warunkach pogłębiających się różnic w osiągniętych dochodach i stanie majątkowym społeczeństw i jednostek, postulat rozwoju inkluzywnego (tłumaczonego także jako rozwój zrównoważony) jest nie tylko atrakcyjną kategorią ekonomiczno – społeczną, ale także potężnym wyzwaniem dla nowej ekonomii. Pojęcie wzrostu inkluzywnego stanowi od ponad dwudziestu lat nowy paradygmat teorii ekonomii i polityki ekonomicznej i jako taki ma wskazywać nie tylko skalę tworzonego wzrostu gospodarczego, ale także równomierność podziału korzyści ze wzrostu. To paradygmat zakładający, że o poziomie dobrobytu świadczą nie tylko średnia statystyczna jaką jest PKB per capita, czy wskaźnik tempa wzrostu PKB, ale także rozkład (dystrybucja) bogactwa na poszczególne grupy społeczne.

Pojęcie inkluzywności w ekonomii nabiera coraz większego znaczenia w ostatniej dekadzie za sprawą pogłębiania się nierówności dochodowych i nierówności w dystrybucji korzyści ze wzrostu gospodarczego. Szczególne nasilenie postulatów walki z tymi nierównościami przypadają na okres po kryzysie finansowym 2008-10, ale także obecnie ze względu na bezprecedensowe zdarzenia w gospodarce światowej w latach 2020-21, związane z pandemią. Już w połowie ostatniej dekady Oxfam International alarmował o tym, że 67 najbogatszych osób na świecie dysponuje majątkiem porównywalnym do sumy majątków 3,5 miliarda najbiedniejszych ludzi. W 2020 roku, pierwszym roku pandemii, 1 proc. populacji świata było właścicielem ponad połowy ogólnoświatowego majątku, a wskaźniki HDI czy Giniego wskazywały na drastyczne zwiększanie nierówności społecznych nawet w państwach tradycyjnie egalitarnych. Dane za rok 2021 z kolei donoszą, że



pandemia COVID-19 sprzyja bogaczom i pogłębiającemu się rozwarstwieniu bogactwa na świecie. W minionym roku majątki dziesięciu najbogatszych ludzi świata wzrosły o 821 mld dolarów. W praktyce oznacza to, że podwoili oni swój majątek, podczas gdy w tym samym czasie 163 mln ludzi zaczęło żyć poniżej progu ubóstwa. Jak donosi najnowszy raport OXFAM:

*„Najdobitniejszym przykładem tego, że dobro wspólne nie jest w stanie dotrzeć do najuboższych i najbardziej potrzebujących, są obecnie szczepionki. Dotarły one jedynie do 1 proc. mieszkańców krajów rozwijających się, a w ciągu tych dwóch lat firmy produkujące preparaty wypracowały zyski wynoszące 1000 dolarów na sekundę. Oto główne przesłanie naszego raportu: wyprodukowane bogactwo musi służyć wszystkim mieszkańcom naszej planety, a nie tylko grupce wybrańców. Trzeba niwelować nierówności, a nie coraz bardziej je pogłębiać”<sup>1</sup>.*

Nie dziwi więc, że w niedawno opublikowanym na zlecenie Francji raporcie pt. „Budowanie gospodarki jutra”, autorstwa 25 najwybitniejszych współczesnych ekonomistów (np. Oliviera Blancharda z MFW czy noblisty Jeana Tirole’a), gdzie zwrócono uwagę na trzy zasadnicze kwestie mające stanowić największe wyzwania dla gospodarki, jako drugi (po problemach klimatu) zaakcentowano problem nierówności społecznych i wad redystrybucji dochodu<sup>2</sup>. I w tym raporcie zatem postulat proinkluzywności wzrostu gospodarczego jawi się jako konieczność i pilny problem do rozwiązania.

Celem prezentowanego artykułu jest próba ukazania wzrostu znaczenia postulatów inkluzywności w ekonomii w perspektywie trzeciej dekady XXI wieku, na tle wielu nieporozumień i kontrowersji jakie ten paradygmat nadal wzbudza. Artykuł integruje w sobie dwie części – (1) opis pojęcia „gospodarka inkluzywna” i przesłanek wzrostu jego znaczenia; (2) dylematy i kontrowersje związane ze wzrostem inkluzywnym w opinii słuchaczy Programu Executive MBA Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie. Konwencja tego artykułu nawiązuje do serii jemu podobnych, publikowanych już na łamach pisma „Firma i Rynek” i polega na demonstracji poglądów i opinii słuchaczy, wyrażonych w postaci esejów na temat inkluzywności wzrostu gospodarczego<sup>3</sup>. Autorka świadomie zastrzega, że taki dobór dyskutantów może mieć bezpośredni wpływ na wnioski i konkluzje z dyskursu, jednak uznaje to za cechę intencjonalną prezentowanego postępowania badawczego.

### Pojęcie inkluzywności w ekonomii

Problem głębokiego i stale rosnącego zróżnicowania dochodów był w ciągu kilku dekad poprzedzających globalny kryzys finansowy analizowany zwykle w odniesieniu do krajów rozwijających się, gdzie nierówności są szczególnie ostre i występują na masową skalę, generując zwiększające się obszary ubóstwa. Natomiast włączenie problemu nierówności ekonomicznych do analiz wzrostu gospodarczego krajów wysoko rozwiniętych jest zjawiskiem obserwowanym od niedawna. Podobnie pojęcie inkluzywnego wzrostu gospodarczego jest terminem stosunkowo nowym. Do dzisiaj nie zostało ono ostatecznie zdefiniowane, chociaż wiele organizacji podejmuje systematyczne próby formułowania zaleceń do wzrostu inkluzywności rozwoju społeczno - gospodarczego. Nadal, pomimo obszernej literatury i dyskusji politycznych na ten temat nie ma jednomyślnej definicji wzrostu inkluzywnego, jako wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu. Dlatego poniżej przedstawiono wybrane, pragmatyczne i utylitarne podejścia do rozumienia tego terminu.

<sup>1</sup> Rapporto Oxfam: il virus della disuguaglianza, <https://www.vaticannews.va/pl/swiat/news/2022-01/przez-swiat-przechodzi-pandemia-nerownosci.html>, [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>2</sup> Grand Continent, Budowanie gospodarki jutra, <https://legrandcontinent.eu/pl/2021/09/13/budowanie-gospodarki-jutra/> [dostęp z dnia: 12.12.2021].

<sup>3</sup> To już 6 edycja artykułu bazującego na konwencji dyskursu ze słuchaczami MBA.

Punktem wyjścia w próbie definiowania wzrostu włączającego jest rozróżnienie charakteru instytucji systemu społeczno – gospodarczego. Podział na instytucje włączające (inkluzywne) i wyzyskujące wprowadzili do ekonomii D. Acemoglu i J.A. Robinson, według których inkluzywne instytucje gospodarcze zezwalają na uczestnictwo wielkich mas ludzkich w działalności gospodarczej i zachęcają do niego. Instytucje włączające potrzebują w tym ujęciu państwa jako swego kreatora i promotora. W przeciwieństwie do nich instytucje, które nie mają cech instytucji włączających, nazywa się instytucjami wyzyskującymi (nieinkluzywnymi), ponieważ ich celem jest wyzysk jednej części społeczeństwa przez drugą przez pozabawianie jej dochodów i majątku<sup>4</sup>.

Według OECD: „Wzrost inkluzywny to wzrost gospodarczy, który jest dystrybuowany sprawiedliwie i kreuje szanse rozwojowe dla wszystkich”<sup>5</sup>. Z kolei Bank Światowy w swoich opracowaniach wyjaśnia, że inkluzywny typ rozwoju gospodarczego to taki, który prowadzi do redukcji ubóstwa i pozwala ludziom społecznie wykluczonym partycypować w korzyściach wynikających ze wzrostu gospodarczego<sup>6</sup>. Bank Światowy wywodzi pojęcie inkluzywności od koncepcji nieco starszej (z początku wieku), koncentrującej się na tzw. pro-poor growth (wzrost sprzyjający ubogim). Koncepcja ta jest definiowana w dwóch wymiarach<sup>7</sup>:

- 1) perspektywa bezwzględna stanowi, że:

*„wzrost gospodarczy może być korzystny tylko wtedy, gdy średnie dochody ludzi ubogich wzrosną, a w konsekwencji zmniejszy się ubóstwo dochodowe”.*

- 2) perspektywa względna określa, że:

*„wzrost gospodarczy jest sprzyjający ubogim tylko wtedy, gdy dochody ludzi ubogich rosną w tempie większym niż dochody nieubogich – tj. jeśli ubóstwo spada bardziej, niż gdyby wszystkie dochody rosły w równym tempie”.*

Dla niektórych autorów nie ma oczywistego rozróżnienia między wzrostem sprzyjającym włączeniu społecznemu a wzrostem sprzyjającym ubogim. Niemniej, Bank Światowy w 2009 roku przedstawił istotę wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu, stwierdzając, że odpowiada on bezwzględnej definicji wzrostu sprzyjającego ubogim (pro-poor growth), z następującymi rozróżnieniami<sup>8</sup>:

- Chociaż bezwzględny wzrost sprzyjający ubogim może być wynikiem programów bezpośrednio redystrybucji dochodów, aby wzrost miał charakter sprzyjający włączeniu społecznemu, należy poprawić produktywność i stworzyć nowe możliwości zatrudnienia.
- Koncepcja rozwoju sprzyjającego ubogim tradycyjnie koncentrowała się na środkach wzrostu gospodarczego i redukcji ubóstwa, podczas gdy wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu koncentruje się na analizie ex ante źródeł i ograniczeń trwałego wysokiego wzrostu i ograniczania ubóstwa.

Podobne ujęcie problemu inkluzywności wzrostu gospodarczego przedstawia Międzynarodowy Fundusz

<sup>4</sup> Szerzej: D. Acemoglu, J.A. Robinson, Dlaczego narody przegrywają, Zys i S-ka, Poznań 2014, s. 90 i dalsze.

<sup>5</sup> <https://www.oecd.org/inclusive-growth/#introduction>, [dostęp z dnia: 26.01.2022].

<sup>6</sup> The World Bank, Commission on Growth and Development, The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development, 2008; E. Ianchovichina, S. Lundstrom, What is Inclusive Growth?, The World Bank, February 10, 2009, <http://siteresources.worldbank.org/INTDEBTDEPT/Resources/4689801218567884549/WhatIsInclusiveGrowth20081230.pdf>, [dostęp z dnia: 20.01.2022].

<sup>7</sup> K. Alexander, Inclusive growth, 2015, <https://gsdrc.org/topic-guides/inclusive-growth/concepts-and-definitions/>, [dostęp z dnia: 26.01.2022].

<sup>8</sup> E. Ianchovichina, S. Lundstrom, What is Inclusive Growth?, ... op. cit.

Walutowy. MFW uznaje wzrost włączający za kluczowe wyzwanie polityczne współczesności i uznaje inkluzywność za cel<sup>9</sup>:

*„Osiągnięcie wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu – to jest silnego i trwałego wzrostu gospodarczego, z którego korzyści są powszechnie dzielone – jest kluczowym wyzwaniem politycznym naszych czasów, a tym samym fundamentalnym filarem ukierunkowania polityki MFW w nadchodzących latach. Nierówność rośnie w wielu krajach, a duże dysproporcje dochodów utrzymują się między regionami, płciami, grupami etnicznymi i pokoleniami. Pandemia COVID-19 oraz kryzysy gospodarcze i finansowe jeszcze bardziej ujawniły te słabości, podczas gdy długoterminowe trendy, takie jak zmiana klimatu i technologie przenoszenia miejsc pracy, jeśli nie zostaną rozwiązane, stanowią poważne wyzwanie dla wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu”.*

Jedno z najszerszych, wielokontekstowych ujęć terminu wzrost inkluzywny prezentują autorzy wydanej niedawno obszernej monografii, pt. *How to Achieve Inclusive Growth*<sup>10</sup>. Według nich, wzrost inkluzywny powinien być definiowany w trzech perspektywach:

- 1) Silny wzrost gospodarczy;
- 2) Włączający wzrost gospodarczy;
- 3) Zrównoważony wzrost gospodarczy.

Autorzy tego opracowania podkreślają więc, że współczesny rozwój społeczno – gospodarczy musi bazować na redefinicji wielu dziedzin polityki ekonomicznej, od rynków pracy, po politykę finansową i fiskalną, globalizację, edukację i zdrowie, migracje i politykę klimatyczną.

W polskim piśmiennictwie również znajdujemy podobne podejścia do definicji pojęcia wzrost inkluzywny. Polska literatura jest stosunkowo bogata w opracowania postulujące zmianę paradygmatu polityki społeczno – ekonomicznej, zdeterminowanej w ostatnich dziesięcioleciach przez wady okresy transformacyjnego<sup>11</sup>. Najostrzejszy głos w tej sprawie zabiera E. Mączyńska, która twierdzi, że:

*„Okres transformacji w Polsce zapisuje się niekwestionowanym postępem gospodarczym, co potwierdzają statystyki. (...) Polska należy obecnie do grupy krajów wysoko rozwiniętych o dużym potencjale rynkowym. Jednak mierzony wzrostem produktu krajowego brutto (PKB) postęp gospodarczy wciąż jeszcze nie przekłada się w satysfakcjonującym stopniu na postęp społeczny. Przejawem niedostatecznej symbiozy wzrostu gospodarczego i postępu społecznego są m. in. rozmaite formy nierówności społecznych, w tym występujące obszary ubóstwa, niekorzystne zmiany demograficzne (takie jak m.in. depopulacja i starzenie się społeczeństwa) oraz niedostateczny postęp w przeciwdziałaniu nierównościom regionalnym, utrzymującym się w niektórych regionach wysokim bezrobociu”<sup>12</sup>.*

Na tym tle E. Mączyńska opisuje nierozstrzygnięty w Polsce spór o optymalny kształt rozwoju społeczno – gospodarczego i definiuje nowy wzorzec rozwoju dla Polski, wzorzec proinkluzywny, w którym główną siłą napędową rozwoju i priorytetem publicznym jest spójność społeczna, a efekt chrematystyczny (bogacenie się) i wzrost gospodarczy jest środkiem a nie celem. Jak argumentuje cytowana autorka, za

<sup>9</sup> <https://www.imf.org/en/News/Seminars/Conferences/2021/06/15/promoting-an-inclusive-recovery>, [dostęp z dnia: 26.01.2022].

<sup>10</sup> V. Cerra, B. Eichengreen, A. El-Ganainy, M. Schindler, *How to Achieve Inclusive Growth*, Oxford University Press, 2021.

<sup>11</sup> Do grupy poglądów krytykujących efekty społeczne procesu transformacji w Polsce i wskazujących na jego ułomności zaliczyć trzeba poglądy: G. Kołodki (Kołodko, G.W. *Dokąd zmierza świat – Ekonomia polityczna przyszłości*. Warszawa 2012); E. Mączyńskiej (Elżbieta Mączyńska, *Polska transformacja a kapitalizm inkluzywny*, MAZOWSZE Studia Regionalne, 2014); R. Szarfenberga, *Rosnąca rola warunkowości pomocy społecznej a dochód powszechny*, (w:) *Bezwzględny dochód podstawowy*, Praktyka teoretyczna nr 12/2014.

<sup>12</sup> K. Alexander, *Inclusive growth*, 2015, <https://gsdrc.org/topic-guides/inclusive-growth/concepts-and-definitions/>, [dostęp z dnia: 26.01.2022].

proinkluzywnym wzorcem rozwoju przemawia wiele czynników, w tym doświadczenia innych krajów w zwalczaniu skutków wahań koniunkturalnych. Z porównań międzynarodowych wynika bowiem, że większą odporność na zagrożenia i kryzysy mają kraje o większej inkluzywności systemu społeczno-gospodarczego, kraje, w których równoważenie polityki społeczno-gospodarczej ma wysoką rangę<sup>13</sup>.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w ostatnim okresie, w czasie trwania pandemii, problematyka inkluzywności wzrostu nabiera coraz większego znaczenia. Powstają liczne inicjatywy międzynarodowe mające na celu propagowanie postulatów włączenia defaworyzowanych grup społecznych w procesy gospodarcze, zarówno w skali polityki makroekonomicznej, jak i na poziomie mikroekonomicznym. Trafnym przykładem takich działań jest inicjatywa pod nazwą „Biznes na rzecz wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu” (ang. Business for Inclusive Growth - B4IG). B4IG to partnerstwo między OECD a globalną koalicją firm, kierowaną przez dyrektorów generalnych, walczącą z nierównościami dochodów i szans. Jak argumentuje prezydium B4IG<sup>14</sup>:

*„Coraz więcej ludzi we wszystkich społeczeństwach pozostaje w tyle, nie mogąc korzystać z ogromnego bogactwa stworzonego przez globalizację i technologię. W kontekście kryzysu COVID-19 ta walka z nierównością jest potrzebna bardziej niż kiedykolwiek”.*

Postulat wzrostu proinkluzywnego jako nowy paradygmat w ekonomii nabiera realnych kształtów i znajduje swoje odbicie w redefinicji pojęcia wzrost gospodarczy. Zdaje się, że pomiar PKB przestaje być fetyszem gospodarek. W zamian pojawia się konieczność uwzględnienia jakości wzrostu gospodarczego w wymiarze korzyści dla społeczeństwa. Jak argumentuje ostatni raport World Economic Forum, dotyczący wzrostu inkluzywnego<sup>15</sup>:

*„Nie można polegać na stosunkowo wysokim wzroście PKB, który sam w sobie doprowadzi do sprzyjającego włączeniu społecznemu postępu społeczno-gospodarczego i szeroko zakrojonej poprawy standardów życia. Przywódcy muszą pilnie przejść na nowy model wzrostu i rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, który uwzględni standardy życia, zrównoważenie środowiskowe i ochronę przyszłych pokoleń przed dalszym zadłużeniem”.*

### Skala nierówności i inkluzywności

Narastanie problemu nierówności w krajach wysoko rozwiniętych zaowocowało bardzo wieloma nowymi badaniami nad związkami między nierównościami a wzrostem gospodarczym. Badania te miały przede wszystkim na celu weryfikację hipotezy, podnoszonej zwłaszcza po globalnym kryzysie finansowym, o negatywnym wpływie rosnącego zróżnicowania sytuacji materialnej ludności na potencjał rozwoju gospodarek. Wiele z tych badań prowadzonych było przez wiodące instytucje międzynarodowe, takie jak OECD, Międzynarodowy Fundusz Walutowy czy Bank Światowy, często w związku z bardzo praktycznymi potrzebami realizowanych przez nie programów gospodarczych w krajach szczególnie dotkniętych nierównościami. Według tych badań, w ciągu ostatnich 20 lat współczynnik Giniego<sup>16</sup> w krajach OECD przeciętnie wzrósł o 3 punkty procentowe<sup>17</sup>. To wzrost z 0,29 do 0,32, zaś relacja dochodów 10

<sup>13</sup>E. Mączyńska, Polska transformacja a kapitalizm inkluzywny, Biuletyn PTE nr 4 (67)/2014.

<sup>14</sup><https://www.oecd.org/inclusive-growth/businessforinclusivegrowth/> [dostęp z dnia: 12.02.2022].

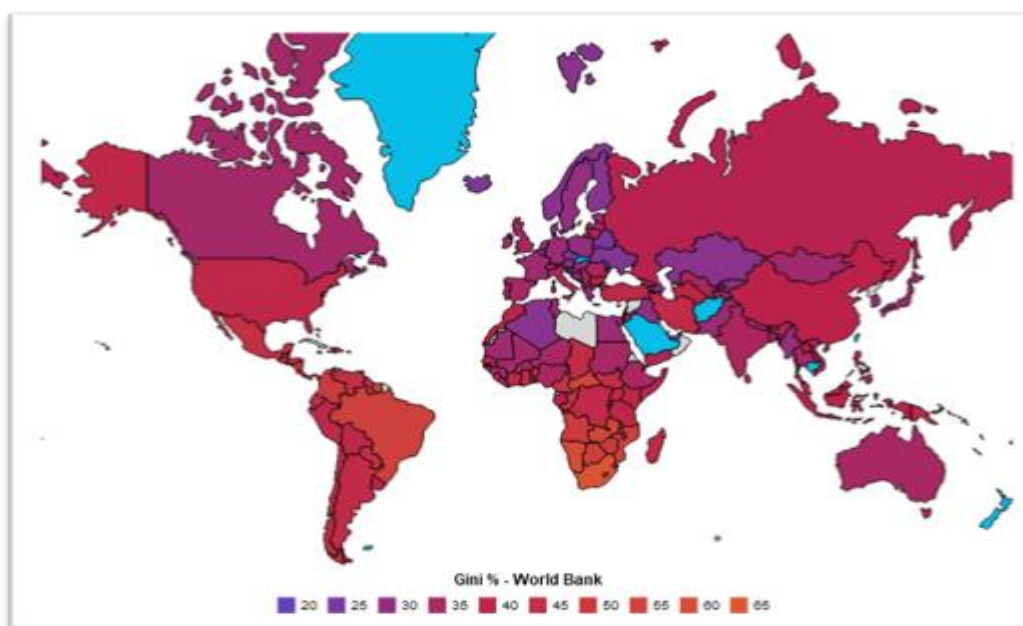
<sup>15</sup>These are the world's most inclusive economies, <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/these-are-the-world-s-most-inclusive-economies/>, [dostęp z dnia: 12.01.2022].

<sup>16</sup> Współczynnik Giniego nazywany jest wskaźnikiem nierówności społecznej i stosowany jest do liczbowego wyrażania nierównomiernego rozkładu dóbr, zwłaszcza dochodu (na przykład gospodarstw domowych). Został on opracowany przez włoskiego statystykę i socjologa Corrado Giniego i opublikowany w jego artykule Variability and Mutability z 1912 r. Wskaźnik Giniego pokazuje nierówności w dochodach danego społeczeństwa – należy interpretować go w ten sposób, że im jest wyższy, tym nierówności w dochodach w danym kraju są większe. Skala współczynnika Giniego wyrażona jest w procentach i zawarta w przedziale od 0 do 100. W sytuacji, kiedy wartość wskaźnika wynosi 0 proc., oznacza to, że wszyscy ludzie uzyskują takie same dochody. Natomiast w przypadku gdy wartość współczynnika Giniego osiąga maksymalny poziom 100 proc., oznacza to, że jedno gospodarstwo domowe koncentruje cały dochód w danym kraju.

<sup>17</sup>These are the world's most inclusive economies..., op. cit.

proc. najzamożniejszych obywateli do dochodów 10 proc. najmniej zamożnych wzrosła z 7 do 9,5. Wśród głównych przyczyn wzrostu nierówności w tym okresie wymienia się przede wszystkim wpływ przyspieszenia tempa globalizacji (w tym utraty konkurencyjności w wielu tradycyjnych gałęziach wytwarzania i przesunięcia produkcji do krajów o niskich kosztach wytwarzania) oraz proces deregulacji rynków finansowych (zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii)<sup>18</sup>.

Trzeba zwrócić uwagę na fakt istnienia poważnych nierówności ekonomicznych w ujęciu geograficznym (patrz. rys. nr 1.). O ile w krajach skandynawskich, gdzie dominuje model państwa opiekuńczego, w ostatnich dziesięcioleciach obserwuje się systematyczny spadek wskaźnika Giniego do poziomu poniżej 0,25, o tyle w krajach południowej Afryki i Ameryce Południowej pomiar Gini wykazuje poziom nawet ponad 0,60. Wyjątkiem jest tutaj Algieria, naśladująca model gospodarki francuskiej. Za niepokojący należy uznać stosunkowo wysoki indeks (0,40-0,45) dla USA i krajów azjatyckich, szczególnie uwzględniając relatywnie wysokie tempo wzrostu gospodarczego w tym ostatnim regionie. W Europie z kolei, na skutek dominacji polityki socjaldemokratycznej w ostatnich dekadach, wskaźniki Giniego w zasadzie nie przekraczają pułapu 0,35.

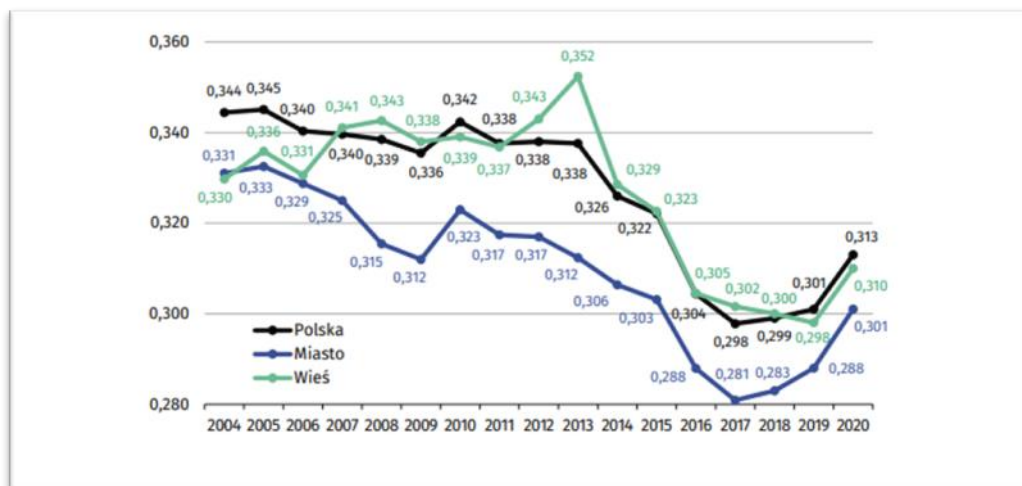


**Rys. 1. Indeks GINI dla świata w roku 2021**

Źródło: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/gini-coefficient-by-country>, [dostęp z dnia: 26.01.2022].

Wskaźnik Giniego w Polsce w latach 2015–2018 spadał o 0,7 punktu rocznie. To dość spore tempo na tle wcześniejszej czterolatki i nic dziwnego, że rząd lubi te dane przywoływać. Miałoby to świadczyć, że w Polsce szybko spadają nierówności dochodowe. Opisuując skalę nierówności współczynnik Giniego spadł według Eurostatu z 35,6 punktu w 2005 r. do 30,6 punktu w 2015 r. oraz 28,5 punktu w 2018 r. To plasowało Polskę jako kraj z mniejszymi nierównościami dochodowymi niż chociażby Francja czy Niemcy. Niestety, notowany w latach 2014–2018 wyraźny spadek zróżnicowania dochodów na osobę w gospodarstwach domowych, w 2018 roku został zahamowany, a w latach 2019–2020 nastąpił jego wzrost, potęgowany w 2021 roku skutkami kryzysu covidowego (zob. rys. 2.). Według ostatnich danych Banku Światowego indeks Gini dla Polski za rok 2021 wynosi 0,32.

<sup>18</sup> Nowy model wzrostu dla Polski, <https://magazynterazpolska.pl/pl/a/nowy-model-wzrostu-dla-polski-glos-w-dyskusji>, [dostęp z dnia: 12.01.2022].



**Rys. 2. Współczynniki GINI dla Polski wg miejsca zamieszkania w latach 2004-2020**

Źródło: J. Szymczak, Nierówności w Polsce największe od 2015. GUS: biedniejsi coraz bardziej przygnieci kosztami życia, <https://oko.press/gus-niezamozni-coraz-bardziej-przygnieci-kosztami-zycia/> [dostęp z dnia: 12.01.2022].

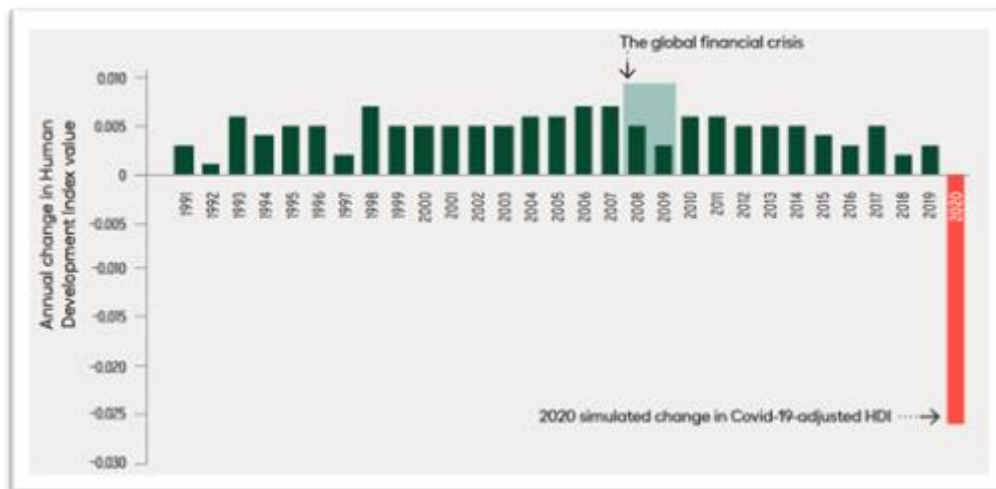
Jak wynika z najnowszych badań, pandemia wywołała odwrót od trendu spłaszczania amplitudy nierówności ekonomicznych społeczeństw na całym świecie. Kryzys związany z pandemią COVID-19 tworzy aktualnie presję na wzrost nierówności społecznych. W USA nierówności między bogatymi i biednymi powiększyły się tak bardzo, że zdaniem części ekonomistów grozi to poważnymi zaburzeniami społecznymi. Jak podaje agencja Bloomberg, mimo kryzysu wartość majątku nagromadzonego przez amerykańskie gospodarstwa domowe osiągnęła historyczny rekord. Jednak beneficjentami tego trendu było zaledwie około 20 proc. najzamożniejszych. Skala nierówności dochodowych w USA jest bliska najwyższego poziomu w ostatnich 50 latach, a zdaniem ekonomistów to może mieć daleko idące niekorzystne konsekwencje społeczne i polityczne. Jednocześnie, trzeba zaznaczyć, że w USA nieproporcjonalnie dużą część związanych z kryzysem kosztów ponieśli najmniej zamożni. Zatrudnienie w grupie 25 proc. najłabiej zarabiających Amerykanów (poniżej 2250 dol. miesięcznie) utrzymuje się o 20 proc. poniżej poziomu ze stycznia 2020<sup>19</sup>.

Wiele instytucji i organizacji międzynarodowych podejmuje temat wzrostu inkluzywnego, przygotowuje raporty, opracowuje strategie i plany działań na rzecz jego realizacji i formułuje cele, których osiągnięcie ma przybliżyć jego urzeczywistnienie. Nurtom tym towarzyszą próby pomiarowania stopnia inkluzywności poszczególnych gospodarek. Jednym z takich systemów monitorowania skali nierówności i poprawy tempa inkluzywności jest Program ONZ ds. Rozwoju, który cyklicznie wydaje raporty poświęcone rozwojowi społecznemu i problemom wykluczenia, stosując indeks pod nazwą Human Development Index (HDI, ang. Human Development Index). Wskaźnik ten został opracowany w 1990 roku przez Mahbub ul Haq jako wskaźnik rozwoju społecznego, z którego od 1993 roku korzysta oenzetowska agenda do spraw rozwoju (UNDP). HDI mierzy „długie i zdrowe życie”, „wiedzę” i „dostaatni standard życia”. Wskaźnik więcej mówi o standardzie życia mieszkańców poszczególnych państw niż PKB i o ich dobrobycie, jednak nie może zastąpić PKB, bo jedną ze składowych HDI są dane otrzymywane podczas ustalania PKB. Od 2020 roku w skład HDI wchodzi: oczekiwana długość życia; średnia liczba lat edukacji otrzymanej przez mieszkańców w wieku 25 lat i starszych; oczekiwana liczba lat edukacji dla dzieci rozpoczynających proces kształcenia; dochód narodowy per capita w USD (liczony według parytetu siły nabywczej danej waluty).

<sup>19</sup> M. Wierciszewski, Pandemia napędza nierówności. Grozi wolniejszym wzrostem i nasileniem przestępczości, Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/finanse/kryzys-i-covid-19-napedzaja-nierownosci-wspolczynnik-giniego-rosnie-jakie-beda-skutki/zqorow>, [dostęp z dnia: 22.01.2022].



HDI to pomiar w skali od 0 do 1, gdzie 1,0 oznacza najwyższy możliwy rozwój cywilizacyjny kraju. Pomiar HDI pozwala na ustanawianie ratingu według czterech kategorii: (1) bardzo wysoki poziom rozwoju (0,8-1,0); (2) wysoki poziom rozwoju (0,7-0,79); (3) średni poziom rozwoju (0,55-0,70) i (4) niski poziom rozwoju (poniżej 0,55). Według ostatniego raportu, Polska kwalifikuje się do kategorii pierwszej w ratingu i zajmuje 35 lokatę w rankingu HDI na 189 analizowanych krajów, ze wskaźnikiem HDI na poziomie 0,880<sup>20</sup>.



**Rys. 3. Roczne zmiany w globalnym indeksie HDI w latach 1991-2020**

Źródło: Human Development Report 2020, The next frontier, ONZ, 2020, s. 7.

W ostatnich 30 latach, odkąd stosowany jest monitoring HDI, przeciętny wskaźnik dla świata podnosił się w tempie ok. 0,005 punkta rocznie. Ostatni Human Development Report 2020<sup>21</sup> zwraca uwagę na problem wpływu pandemii na szokową obniżkę indeksu HDI. Szacuje się, że pandemia obniży indeksy HDI w skali całego świata o ok. 0,027 punkta (patrz. rys. nr 3).

Inny system pomiaru skali inkluzywności gospodarki przyjmuje Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum), które cyklicznie wydaje raport z pomiarem wskaźnika IDI (ang. Inclusive Development Index). Ostatnia edycja raportu, pt. "The Inclusive Growth and Development Report 2018" ilustruje IDI dla 103 krajów i przedstawia ranking państw o najwyższym poziomie ekonomicznej inkluzywności, a więc tworzących wzrost gospodarczy, w którym uczestniczą wszyscy obywatele. Do sporządzenia rankingu WEF bierze pod uwagę m.in. takie czynniki jak: wzrost PKB per capita, mediana dochodu gospodarstw domowych, wskaźnik ubóstwa i nierówności, skorygowane oszczędności netto, wskaźnik obciążenia demograficznego, a nawet średnia długość życia<sup>22</sup>. Raport dzieli kraje na gospodarki rozwinięte i wschodzące. W tym drugim koszyku znajduje się Polska, która plasuje się w rankingu na całkiem wysokiej, bo piątej pozycji<sup>23</sup>. Wskaźnik IDI dla Polski wzrósł w ostatnich 5 latach o ponad 3 proc. i dzisiaj wynosi 4,61<sup>24</sup>. W ocenie na ile rozwój np. polskiej gospodarki jest inkluzywny pomagają wyniki poszczególnych wskaźników cząstkowych. Pod względem produktywności pracy nasz kraj sytuuje się w pierwszej 20

<sup>20</sup> Norwegia na pierwszym miejscu w rankingu HDI cieszy się wskaźnikiem na poziomie 0,957, podczas gdy ostatnia w zestawieniu Nigeria ma indeks na poziomie 0,394.

<sup>21</sup> Human Development Report 2020, The next frontier, ONZ, 2020, [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2020\\_overview\\_english.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2020_overview_english.pdf), [dostęp z dnia: 26.01.2022].

<sup>22</sup> Szczegółowe kryteria to: poziom PKB na głowę, produktywność pracy, poziom zatrudnienia oraz oczekiwana długość życia w pełnym zdrowiu), średni dochód gospodarstwa domowego, poziom ubóstwa oraz dwa współczynniki Giniego – osiągniętych dochodów i stanu posiadania. Miarami równowagi międzypokoleniowej są: poziom oszczędności krajowe netto, wielkość długu publicznego w relacji do PKB, wielkość obciążenia demograficznego (liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadająca na osoby w wieku produkcyjnym) oraz wielkość emisji dwutlenku węgla na jednostkę PKB. <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/these-are-the-world-s-most-inclusive-economies/> [dostęp z dnia: 12.12.2022].

<sup>23</sup> Polska na liście 9 krajów wschodzących o najwyższym poziomie inkluzywności ekonomicznej, <https://businessinsider.com.pl/finanse/inkluzywny-wzrost-gospodarczy-raport-world-economic-forum/vevbpfb> [dostęp z dnia: 12.12.2022].

<sup>24</sup> W systemie pomiaru IDI kraje otrzymują wynik od 1 do 7. Im większa inkluzywność, tym wyższy wynik. Według IDI z 2018 r. wiodącą gospodarką jest Norwegia z wynikiem 6,08, a następnie Islandia (6,07) i Luksemburg (6,07).

-tce krajów zaliczanych do rozwijających się, ale nasz wynik (55,7 tys. dolara według parytetu siły nabywczej na zatrudnionego) sytuuje nas nie tylko za Litwą i Węgrami, ale także za Malezją i Turcją. Notujemy w tej dziedzinie poprawę, ale wolniejszą niż np. Litwa, czy Łotwa (patrz. rys. nr 4).



**Rys. 4. TOP10 w rankingu IDI World Economic Forum za rok 2018**

Źródło: Liderzy zrównoważonego rozwoju, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/oko-na-gospodarke-liderzy-zrownowazonego-rozwoju/> [dostęp z dnia: 12.12.2021].

## Inkluzywność gospodarki w odbiorze profesjonalistów zarządzania

Wskazane w dwóch częściach tego artykułu przesłanki wzrostu znaczenia postulatów inkluzywności wzrostu gospodarczego poddano dyskusji w grupie słuchaczy Programu MBA. Dyskutanci mieli odnieść się do tezy, zakładającej, że wzrost inkluzywny jest współcześnie koniecznością i, że w praktyce nie ma odwrotu od tego nurtu polityki społeczno - ekonomicznej. Wielu uczestników debaty w zasadzie nie miało wątpliwości, że tak sformułowana teza jest i w najbliższej przyszłości pozostanie prawdziwa. Głównym argumentem przemawiającym za koniecznością zmiany modelu wzrostu gospodarczego na bardziej włączający jest sam fakt pogłębiających się nierówności ekonomicznych. Jeden ze słuchaczy MBA opisuje ten postulat w kontekście zagrożeń, jakie może przynieść ignorowanie problemu pauperyzacji części społeczeństwa:

*„Czy inkluzywny wzrost gospodarczy to konieczność? Wydaje się, że tak. W obecnej sytuacji politycznej i gospodarczej nie ma w zasadzie innej drogi. Dzisiaj 1% najbogatszych ludzi dysponuje 50% światowego bogactwa. Zbyt duże nierówności społeczno-gospodarcze wywołują już teraz niepokoje społeczne. Nierówności do pewnego poziomu mają działanie motywujące i prorozwojowe, ale w skrajnej sytuacji ludzie czują się*



*manipulowani, co w konsekwencji może prowadzić do ich demoralizacji i radykalizacji, a to z pewnością odbije się niekorzystnie na rozwoju gospodarczym. Oczywiście nie da się całkowicie wyeliminować nierówności i nie jest to celem. Chodzi tylko o ograniczenie tego zjawiska”<sup>25</sup>.*

Podobna w tonie wypowiedź, uzasadniająca konieczność walki z nierównościami społecznymi i ekonomicznymi, kładzie nacisk na aktualne oczekiwania społeczeństwa polskiego, związane z pracą i zarobkowaniem. Ta opinia wskazuje również wyraźnie na umacnianie się w Polsce przekonania o odpowiedzialności państwa za politykę godnego i pełnego zatrudnienia. To właśnie w tym kontekście interpretuje się postulat inkluzywności w polskiej polityce, zarówno po lewej, jak i po prawej stronie sceny politycznej.

*„Uważam, iż obecna polityka zarówno ekonomiczna jak i społeczna musi zostać prze-modelowana na politykę sprawiedliwą dla wszystkich obywateli. Nie możemy liczyć, iż sam rozwój ekonomiczny zagwarantuje nam stabilność, bezpieczeństwo i zadowolenie społeczne. Współcześni obywatele oczekują od państwa czegoś więcej niż tylko rozwoju ekonomicznego i finansowego. Pragną oni, aby wraz ze wzrostem w sferze ekonomicznej, gospodarczej następowała poprawa w sferze społecznej: kulturalnej, edukacyjnej, życiowej. Polacy chcą, aby państwo zapewniło im odpowiednią ochronę zdrowia, edukację na wysokim - europejskim, a może nawet światowym poziomie, bezpieczeństwo socjalne oraz ekologiczne, rozwój strefy zarówno duchowej jak i kulturowej, stworzenie możliwości na efektywne wykorzystanie czasu wolnego. Współcześni obywatele chcą mieć możliwość zatrudnienia na stanowiskach, które ich interesują i w których kierunkach się kształcą. Nie są to tylko marzenia, coraz więcej polityków zauważa ten inkluzywny trend społeczeństwa. W ostatnim czasie, tj. 6 listopada 2021r., jeden z głównych polityków partii Razem, poseł Adrian Zandberg na swoim profilu na Twitterze zamieścił wpis odnoszący się do kluczowych założeń polityki inkluzytywnej - 'Polska konstytucja mówi jasno: państwo ma prowadzić politykę pełnego, produktywnego zatrudnienia. Czas potraktować ją w końcu na serio! W nowym programie @partiarazem proponujemy nowoczesny mechanizm, który to zapewni: gwarancję zatrudnienia”<sup>26</sup>.*

Kolejna opinia w dyskusji bardzo krytycznie ocenia aktualny model wzrostu gospodarczego i kładzie nacisk na optykę grup społecznych o słabszym statusie majątkowym i dochodowym. Tym razem autorka wypowiedzi, skupia się na tezie, że głównymi ofiarami niekorzyści z wzrostu gospodarczego (np. zanieczyszczenia środowiska) są właśnie osoby z obszarów biedy i ubóstwa.

*„... osoby o niższych dochodach nie mają szans korzystać ze wzrostu gospodarczego, choć ich eksploatacja przyczynia się do tegoż wzrostu w sposób niezaprzeczalny. Są przy tym najłatwiejszymi ofiarami zanieczyszczenia środowiska, przyczyniając się do niego w stopniu najmniejszym, nie mając jednak środków, a zwykle nawet świadomości konieczności im przeciwdziałania. Dlatego racjonalność ekonomiczna powinna zmierzać do podejmowania prób zapewniania powszechniejszego dostępu do korzyści ekonomicznych, społecznych, edukacyjnych i kulturowych płynących ze wzrostu gospodarczego, co przełoży się nie tylko na ograniczenie sfery ubóstwa, ale przede wszystkim poprawę poziomu życia i świadomości społecznej”<sup>27</sup>.*

<sup>25</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa A. Augustyniaka.

<sup>26</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa K. Seweryn.

<sup>27</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa E. Stachowiak.

W końcu, za niezwykle ważny głos należy uznać opinię konfrontującą inkluzywność z doktrynami liberalną i interwencjonistyczną. Autorka tej wypowiedzi, stawia problem nierówności ekonomicznych, na równi z wyzwaniem klimatycznymi, pandemią i starzeniem się społeczeństwa jako zadaniami do rozwiązania przez państwo. Cytowana niżej słuchaczka wyraźnie stwierdza, że to wyzwania, wobec których liberalizm gospodarczy pozostaje bezskuteczny, bezradny. Tym samym autorka skłania się do wzmocnienia interwencyjnej roli państwa, choć jest daleka od ortodoksyjnych poglądów w tej sprawie.

*„Zasadniczo uważam, iż głównym nurtem w obliczu wyzwań przed którymi stoi współczesna gospodarka winien być liberalizm gospodarczy z elementami interwencjonizmu państwowego.(...) Problemy z jakimi mierzy się dziś gospodarka światowa takie jak zmiany klimatyczne, nierówności społeczne, starzejące się społeczeństwo, globalizacja czy chociażby pandemia COVID-19 wymagają najlepszej współpracy na linii sektora prywatnego i państwowego. W mojej ocenie tylko synergia wolnego rynku i państwa – pod warunkiem racjonalnego działania obydwu – pozwoli na pokonanie problemów gospodarczych współczesnego świata, a także na dalszy rozwój ekonomiczny. Państwo ma często inne możliwości działania niż sektor prywatny (szersza perspektywa), z uwagi na fakt, iż w działalności gospodarczej państwa na końcu nie powinien być najważniejszy zysk, ale także inne aspekty - głównie społeczne. Wolnorynkowe działanie – w moim rozumieniu – jest natomiast w zdecydowanej części nastawione na zysk, co jest oczywiście właściwe i pożądane, ale przez to pomijane mogą być „słabsze ogniwa” rynku i społeczeństwa”<sup>28</sup>.*

Kolejna uczestniczka debaty opisuje problematykę inkluzywnego wzrostu gospodarczego w warunkach kryzysu pandemicznego, wskazując na zagrożenie odwrotu od tego trendu w obliczu niepewności gospodarczej. Autorka tej wypowiedzi akcentuje pojawienie się wielu ryzyk w gospodarce popandemicznej i za jedno z nich uznaje ewentualność porzucenia postulatu społecznego włączenia.

*„Właśnie rozpoczyna się kolejny rok kalendarzowy i kolejna zagadka - czego możemy się spodziewać? Już wiemy, że nic nie jest tak jak byśmy chcieli i musimy bardzo ostrożnie szacować/ planować naszą przyszłość – oby w dalszej perspektywie jednak nie doszło do odwrotu od inkluzywnego wzrostu gospodarczego, w mojej ocenie pozytywnego dla każdej gałęzi gospodarki wszystkich 193-ch krajów ONZ”<sup>29</sup>.*

W dotychczas prezentowanych poglądach dominuje przekonanie o słuszności postulatów inkluzywności w gospodarce. Niemniej pewna część dyskutantów bardzo stanowczo prezentuje postawę sceptyczną a nawet przeciwną wszelkim próbom wzmocnienia roli rządów w procesy redystrybucji dochodów ze wzrostu gospodarczego. Niektórzy, koncepcję wzrostu proinkluzywnego nazywają wręcz utopią czy patologią. Taki wyrazisty głos w sprawie zabiera kolejny słuchacz, osadzając politykę włączenia społecznego w kontekst wielu błędów i ułomności współczesnej polityki.

*„Ujawniające się, coraz głębsze podziały społeczne, niemalże pod każdą szerokością geograficzną i niemalże we wszystkich sferach: polityce, ekonomii, religii, pochodzeniu, itd., przy jednocześnie słabnącej (fasadowej) roli demokracji, która staje się – wobec nowych i wymagających wyzwań – mało efektywnym systemem sprawowania rządów, coraz mocniej uwikłanym w wewnętrzzkrajowe rozgrywki polityczne, jak i te międzynarodowe. Od kilku lat w takich krajach jak USA, Europa (Polska, Szwecja, Niemcy, Hiszpania, itd.), Izrael, Turcja, przeprowadzane wybory parlamentarne pokazują coraz większe „pęknięcia”, jednak żadna ze stron czy opcji politycznych nie może osiągnąć zdecydowanej przewagi, niejako w zamian mocno polaryzując obywateli tych krajów, czy wręcz budząc antagonizmy. Jeśli tłem do tego staje się jeszcze pandemia, która udziela paszportu do ponadprzeciętnego zadłużania społeczeństw, psucia pieniądza i upośledzania finansów publicznych i kondycji przedsiębiorców)*

<sup>28</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa N. Leszczyńskiej.

<sup>29</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa M. Kopaczewskiej.

*to nabiera akceleracji rozpoczęty już proces tworzenia głębokich podziałów ekonomicznych – na tych co mają i na tych, których nie stać. Stąd już będzie wszystkim blisko do wprowadzenia postulatu domagającego się wprowadzenia inkluzywności dochodu, tworząc kolejną utopię i pożywkę dla rozwoju różnego rodzaju patologii, ale i będącego na pewno sygnałem do rozstania się z pewnym porządkiem świata, jaki znaliśmy do dziś”<sup>30</sup>.*

W podobnie sceptycznym i krytycznym tonie wypowiada się cytowany już słuchacz, który w poprzedniej wypowiedzi znajdował argumenty przemawiające za koniecznością uwzględnienia nierówności ekonomicznych w polityce gospodarczej. W poniżej cytowanej opinii jednak, ten sam autor, przestrzega przed patologizowaniem takiej polityki. Wypowiedź ta ukazuje alternatywne wobec rozdawnictwa ścieżki realizacji postulatów inkluzywności i zwraca uwagę na rolę adekwatnego systemu podatkowego, wsparcia dla

*„Nie da się zatrzymać tego procesu, który się już faktycznie zaczął, a niestety często opiera się na rozdawnictwie środków pieniężnych. Nie jest to najlepsza metoda likwidacji nierówności. Sprzyja roszczeniowej postawie części społeczeństwa oraz nie motywuje do podejmowania pracy. Uważam, że odpowiedzialny rząd powinien stosować narzędzia, których celem jest wyrównanie szans czy ograniczenie nierówności, ale poprzez np. odpowiedni system podatkowy, system ulg, zwiększanie kwoty wolnej od podatku, zmiennych stawek podatku VAT, dopłat do edukacji, wspierania mikroprzedsiębiorczości, prowadzenia odpowiedzialnej polityki proekologicznej. Jednym z ważniejszych celów jest postawienie na edukację. Wspieranie edukacji i ułatwianie dostępu do niej ludziom niezamożnym ma bardzo duży wpływ na niwelowanie nierówności. Powyższe działania rządów wiążą się niestety z podwyższeniem podatków. Należy robić to jednak ostrożnie i odpowiedzialnie, aby nie ograniczyć innowacyjności i inwestycji w przedsiębiorstwach”<sup>31</sup>.*

W końcu nie sposób pominąć bardzo krytycznej wypowiedzi, w której autorka uznaje ekonomię inkluzywną za współczesny, atrakcyjny nurt, jakich wiele w przestrzeni ideologicznej, jednak w praktyce pozostający iluzją. Autorka w tonie gorzkiej ironii, a nawet sarkazmu przyrównuje hasło „inkluzywność” do wielu innych wzniosłych haseł stosowanych w nowoczesnym zarządzaniu, takich jak: diversity, equity, corporate social responsibility, czy sustainability. Ta opinia jest w pewnym sensie wstrząsająca, odziera biznes z wrażliwości społecznej, obnaża proinkluzywne działania firm jako jedynie PRowe zagrania, które mają przysłonić rzeczywiste dążenia firm do maksymalizacji zysku. W tym kontekście, to bardzo ważny głos – awizuje on bowiem, że proinkluzywność gospodarki pozostaje nadal postulatem w skali globalnej, a co najwyżej makroekonomicznej, podczas gdy świadomość tego problemu w środowisko biznesowym jest żadna, a podejmowane działania jedynie fasadowe.

*„’Diversity, equity & inclusion’ - wspaniałe, dumne i mądre hasła z zakresy kultury korporacyjnej każdej nie tylko organizacji światowej, ale i średniej wielkości firmy rodzinnego rynku (i w przypadku tych ostatnich nawet nie tłumaczone na polski, bo brzmiałyby to raczej prymitywnie). Hasła – wydmuszki, bo praktyka pokazuje, że tempo rozwoju technologii zwłaszcza IT, wydajność pracy na taśmach produkcyjnych, w logistyce czy usługach i jednoczesna presja na rozwój, karierę i wciąż rosnące dywidendy dla akcjonariuszy zostawiają w ogonku tego biegu osoby w średnim wieku, a zwłaszcza starsze, mniej mobilne, osoby niepełnosprawne i... kobiety. Tak, kobiety, bo jednak śmieszne 5,5% ról CEO jest dzierżone żeńską ręką, a to najczęściej w kontekście kobiet właśnie mówi się o tych 3 hasłach. Kobiety jednak są skazane na jeszcze wielopokoleniowe nierówności, bo mechanizm ich dyskryminacji jest dużo głębszy i bardziej złożony, niż*

<sup>30</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa T. Kubiaka.

<sup>31</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa A. Augustyniaka

się o tym powszechnie (nawet w dedykowanych ku temu programach) mówi.

*'Corporate social responsibility' - synny CSR również przy bliższym poznaniu odziera ze złudzeń sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej światowego biznesu. Firmy uwielbiają się PR-owo chwalić datkami na cele związane z CSR i chętnie się dzielą takimi danymi w tworzonych rankingach, ale już mniej publicznie mówią o wymuszonej nowej formie podatku, który został znów przez prawa rynku przekształcony na coś zyskowego dla korporacji i wyraża się w wycenie marketingowej poszczególnych kampanii CSR i ich mierzonego zasięgu. CEOs nie wydają pieniędzy swoich mocodawców, czyt. akcjonariuszy bez powodu... filantropia w biznesie jest utopią.*

*'Sustainable development' - także i zrównoważony rozwój z chęcią wielką wrzucam na tą samą półkę pięknych, aczkolwiek iluzorycznych teorii. Czyż nie wybucha cyklicznie jakaś afera z zatrudnianiem dzieci w fabrykach Azji czy nieludzkich warunkach pracy w dalekich, zamorskich oddziałach szacownych korporacji? Czyż korporacje nie osiągają mistrzostwa w delegowaniu odpowiedzialności za te praktyki do swoich tzw. podwykonawców, którzy w praktyce są często tworzonymi przez centrale oddzielnymi lokalnymi spółkami o zupełnie nie kojarzących się z matką nazwach? Czyż nie przejmują te korporacje mniejszych firm, aby je sobie podporządkować finansowo, ale utrzymać odrębne podmiotowo i prawnie, by oficjalnie umywać ręce własnych CEO od tych brudnych praktyk? To tylko kropla w morzu nadużyć... Afera, goni aferę, a środowisko i pracownicy są wciąż na świecie eksploatowani w sposób całkiem niezrównoważony<sup>32</sup>.*

---

## Konkluzje

---

Nierówności i dysproporcje w podziale dochodu narodowego to niezaprzeczalny fakt od wielu dekad, ale w ostatnich latach stają się jednym z najważniejszych wyzwań współczesności, zarówno w obszarze polityk społecznych, jak i polityki gospodarczej. Jak wykazano w niniejszym artykule, postulaty wzrostu proinkluzywnego, czyli znoszącego nierówności są dzisiaj w warunkach kryzysu pandemicznego silnie eksponowane zarówno na szczeblu organizacji międzynarodowych, jak i w politykach krajowych. Niestety problem ten ciągle nie znajduje adekwatnej odpowiedzi ze strony środowisk biznesowych, w których, poza deklaracjami PRowymi i manifestami HRowymi nadal dominuje dążenie do optymalizacji ekonomicznej, z pominięciem kontekstów społecznych.

Tezę tą zdają się potwierdzać zacytowane w artykule opinie kadr menedżerskich, słuchaczy Programu MBA. Poglądy respondowanych menedżerów są stosunkowo symetryczne – w znakomitej większości wykazują zrozumienie dla problemu nierówności dochodowych, ale jednocześnie demonstrują postawę sceptyczną wobec prób wzmocnienia redystrybucji dochodów przez państwo. Wielu autorów cytowanych poglądów stwierdza, że polityka włączająca w korzyści ze wzrostu gospodarczego jest konieczna, ale równie wielu krytykuje stosowane narzędzia takiej polityki. Wzmocnienie interwencjonizmu państwowego w obszarze dystrybucji dochodów, słuchacze MBA często nazywają „rozdawnictwem” i uznają za niebezpieczną ścieżkę, grożącą nadmiernemu zadłużaniu i psuciu pieniądza. Niektórzy wręcz alarmują, że polityka socjalna – przynajmniej w aktualnych polskich doświadczeniach – sprzyja roszczeniowej postawie obywateli i wpływa na ich demoralizację. Dlatego w niektórych wypowiedziach pojawiają się propozycje wzmocnienia szans edukacyjnych czy wspierania przedsiębiorczości jako działań zwiększających szanse na inkluzywność, w zamian za proste wsparcie pieniężne grup defaworyzowanych. Podobne w tonie są postulaty dotyczące wdrożenia adekwatnego wobec problemu nierówności systemu podatkowego, który powinien eliminować dysproporcje dochodowe. Inni wskazują z kolei, że inkluzywny wzrost gospodarczy

<sup>32</sup> Fragment eseju zaliczeniowego MBA autorstwa N. Witulskiej.

w Polsce w ostatnich latach, poprzez wzrost transferu socjalnego i jednoczesny wzrost obciążeń fiskalnych kreuje wiele ryzyk i stwarza poważną niepewność funkcjonowania gospodarki.

W końcu, wśród wielu wyważonych wypowiedzi znajdujemy i taką, która podważa istotę inkluzywności. Według jednej z autorek cytowanych opinii, wzrost inkluzywny pozostaje utopią i sam w sobie jest iluzoryczny, podobnie jak wiele innych korporacyjnych deklaracji o biznesie zrównoważonym i odpowiedzialnym. Autorka ta stwierdza, że żyjemy w czasach gigantycznych dysproporcji i dyskryminacji, a światowy biznes nie ma w zasadzie żadnego interesu w tym żeby przeciwdziałać tym problemom. Niech ta myśl pozostanie memento zaprezentowanego opracowania.

---

### Bibliografia

---

- Acemoglu D., Robinson J. A., Dlaczego narody przegrywają, Zysk i S-ka, Poznań 2014.
- Alexander K., Inclusive growth, 2015, <https://gsdrc.org/topic-guides/inclusive-growth/concepts-and-definitions/>.
- Cerra V., Eichengreen B., El-Ganainy A., Schindler M., How to Achieve Inclusive Growth, Oxford University Press, 2021.
- Grand Continent, Budowanie gospodarki jutra, <https://legrandcontinent.eu/pl/2021/09/13/budowanie-gospodarki-jutra/>
- Human Development Report 2020, The next frontier, ONZ, 2020.
- Ianchovichina E., Lundstrom S., What is Inclusive Growth?, The World Bank, February 10, 2009, <http://siteresources.worldbank.org/INTDEBTDEPT/Resources/>
- Kołodko G.W., Dokąd zmierza świat – Ekonomia polityczna przyszłości. Warszawa 2012.
- Mączyńska E., Gospodarka inkluzywna – wymiar samorządowy, [https://www.bgk.pl/files/public/Pliki/news/Konferencje\\_BGK/XII\\_Konferencja\\_BGK\\_dla\\_JST/Materialy\\_konferencyjne/Elzbieta\\_Maczyńska\\_Gospodarka\\_inkluzywna\\_-\\_wymiar\\_samorządowy.pdf](https://www.bgk.pl/files/public/Pliki/news/Konferencje_BGK/XII_Konferencja_BGK_dla_JST/Materialy_konferencyjne/Elzbieta_Maczyńska_Gospodarka_inkluzywna_-_wymiar_samorządowy.pdf).
- Mączyńska E., Polska transformacja a kapitalizm inkluzywny, Biuletyn PTE nr 4 (67)/2014.
- Mączyńska E., Polska transformacja a kapitalizm inkluzywny, MAZOWSZE Studia Regionalne, 2014); R. Szarfenberga, Rosnąca rola warunkowości pomocy społecznej a dochód powszechny, (w:) Bezwarunkowy dochód podstawowy, Praktyka teoretyczna nr 12/2014.
- Nowy model wzrostu dla Polski, <https://magazynterazpolska.pl/pl/a/nowy-model-wzrostu-dla-polski-glos-w-dyskusji>.
- Polska na liście 9 krajów wschodzących o najwyższym poziomie inkluzywności ekonomicznej, <https://businessinsider.com.pl/finanse/inkluzywny-wzrost-gospodarczy-raport-world-economic-forum/vevbpfb-rosnie-jakie-beda-skutki/zq0rr0w>.
- Rapporto Oxfam: il virus della disuguaglianza, <https://www.vaticannews.va/pl/swiat/news/2022-01/przez-swiat-przechodzi-pandemia-nerownosci.html>.

- Sustained Growth and Inclusive Development, 2008; E. Ianchovichina, S. Lundstrom, What is Inclusive Growth?, The World Bank, February 10, 2009, <http://siteresources.worldbank.org/INTDEBTDEPT/Resources/>
- The World Bank, Commission on Growth and Development, The Growth Report: Strategies for
- These are the world's most inclusive economies, <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/these-are-the-world-s-most-inclusive-economies/>.
- Wierciszewski M., Pandemia napędza nierówności. Grozi wolniejszym wzrostem i nasileniem przestępczości, Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/finanse/kryzys-i-covid-19-napedzaja-nierownosci-wspolczynnik-giniego>.
- <https://www.imf.org/en/News/Seminars/Conferences/2021/06/15/promoting-an-inclusive-recovery>
- <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/these-are-the-world-s-most-inclusive-economies/>.
- <https://www.oecd.org/inclusive-growth/#introduction>
- <https://www.oecd.org/inclusive-growth/businessforinclusivegrowth/>
- [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2020\\_overview\\_english.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2020_overview_english.pdf).
- W artykule wykorzystano ponadto fragmenty esejów zaliczeniowych MBA autorstwa: A. Augustyniaka, K. Seweryn, E. Stachowiak, N. Leszczyńskiej, M. Kopaczewskiej, T. Kubiaka.

## **Inclusiveness of economic growth - a new, post -andemic dimension**

### **Summary:**

The concept of inclusiveness has been known in the economics for many decades, but it has gained more and more importance in recent years due to the deepening of income inequalities and inequality in the distribution of benefits from economic growth. The postulates to combat these inequalities are particularly intensified in the period of 2008-10 after the financial crisis, but also now due to the unprecedented events in the global economy in 2020-21 related to the pandemic. In 2020, the first year of the pandemic, 1 percent of the world's population owned more than half of the world's wealth, and the HDI or Gini indicators showed a drastic increase in social inequality, even in traditionally egalitarian countries. Data for 2021 show that the COVID pandemic is fostering the rich and the deepening stratification of wealth in the world. Today, a new billionaires class is doubling its wealth, while at the same time 163 million people live below the poverty line. The pandemic has therefore given a new meaning to the problem of pro-inclusiveness of economic growth. Today, the postulate of inclusive growth appears as a necessity and an urgent problem to be solved.

The aim of the presented article is an attempt to show the growing importance of the inclusiveness postulates in economy in the perspective of the third decade of the 21st century, against the background of many misunderstandings and controversies that this paradigm still arouses. The article integrates two parts - (1) description of the concept of "inclusive economy" and the reasons for its growing importance; (2) dilemmas and controversies related to inclusive growth in the opinion of the students of the Executive MBA Program of the West Pomeranian Business School in Szczecin.

### **Keywords:**

Inclusive / pro-inclusive growth, economic inclusiveness, pro-poor growth, income inequality, social-economic inequality, Gini coefficient, Human Development Index, Human Development Report, Inclusive Development Index

Dr. PEREDY Zoltán<sup>1</sup>

SENGJIE, Yao

---

Edutus University, Hungary

---

## Fairness challenges in the corporate human resource management - some lessons for Chinese companies

### Summary:

The economic success of China has had a significant impact on standard of living for the majority. This indicates that China has entered into a new era of promoting innovation through the trinity of policy system, financial system and industrial ecology and initially formed an ecological circle of innovations and incentives but at the same time faces many emerging complex challenges. In the 21st century, human society has entered an era of knowledge economy in which the most important factors are the allocation, production, distribution and use of knowledge resources. The competition between enterprises is no longer a simple competition between capital and products, but relies more on talents, especially those who master knowledge and have innovative talents. As a special resource, talent has become the most challenging, valuable and competitive capital of enterprises, so it is also the focus of competition among enterprises. However, business ethics lags behind the economic growth in China. With China stepping in the transform from traditional planned economy to modern market economy, a lot of unethical and immoral behaviours exist in its economic area during the process of economic system conversion and social transformation.

This paper discuss the unethical business practices, fairness issues of the corporate Human Resource Management to understand the motivational driving forces beyond them and concluded several recommendations how should avoid this hidden pitfalls which can cause negative consequences on long term.

### Keywords:

Unethical Pro-Organizational Behaviour (UPB), Human Resource Management (HRM); Gender-Ethnics-Race-Age Differences, Discouraging UPB practices, Human Resource Information System (HRIS)

---

### Introduction

---

In the 40 years of China's reform and opening up, Chinese enterprises have become the cornerstone of China's "economic prosperity." China launched the Belt and Road Initiative (BRI) has been rising as a share of the world economy. This unprecedented development strategy aims to build connectivity and co-operation across six main economic corridors including China and Mongolia and Russia; Eurasian countries; Central and West Asia; Pakistan; other countries of the Indian sub-continent; and Indochina. Asia needs USD 26 trillion in infrastructure investment to 2030 and China can certainly help to provide some of this. Infrastructure investments will have crucial and positive impacts on countries involved. Mutual benefit of the BRI that it can make significant contributions helping to develop markets for China's products and to alleviate industrial excess capacity (OECD 2018).

In addition, the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) is a proposed agreement between the member states of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) and its free trade agreement (FTA) partners. The pact aims to cover trade in goods and services, intellectual property providing integrated

---

<sup>1</sup> Corresponding author: Head of the Engineering Institute, Edutus University, Budapest, Hungary.

markets for 16 countries. These countries negotiating the RCEP together account for a third of the world GDP and roughly half the world's population, with the combined GDP's of China and India alone making up more than half of that. RCEP's share of the world economy could account for half of the estimated 0.5 quadrillion dollars on global scale (GDP, PPP) by 2050<sup>2</sup>.

However, it is undeniable that in this rolling wave of reforms, some employees are eager to run, and some companies are eager to pursue profits. What follows is a series Unethical Pro-organizational Behaviour (UPB). There are scandals such as Volkswagen's "exhaust valve" and "broken shaft door", and recent incidents such as vaccine fraud and "Xi'an Infinitus", the victims of toxic milk powder containing melamin lead to the children's death due to renal failure<sup>3</sup>. This kind of UPB is like a virus. It will not only spread among employees and infect weak-willed executives, but will also spread to the entire organization seriously, causing great harm to the country, society, and individuals. However, the current research on UPB is far from enough to reveal the antecedents of its influence, and the research only focuses on the individual level of employees.

The concept of "Human Resources being economically developed but lacking resources has been universally recognized. The operation of Human Resources Management (HRM) is being managed by traditional personnel administration. The work has been transformed into strategic human resource management capabilities, and has become the staff department, executive department and support department of the company's development strategy. However, since the 1990s, the trend of economic globalization, digitization, and resource intellectualization has become more and more obvious. Due to the disruptive technologies related to Industry 4.0 global trends, complex and specific nature of science and technology, social economy, and cultural changes, demographic trends mean newly emerging challenges for HRM. HRM plays a vital role in modern enterprise management. High-quality talents are the core factor to enhance the overall strength of an enterprise and enhance its competitiveness. It can be seen that only by clarifying the role positioning of human resources, and by constantly innovating human resource management models and achieving sound and rapid development of human resource management, can enterprises achieve their development goals and promote sound and rapid development of the enterprise. In my BSc. thesis, I will discuss how to innovate HRM to improve corporate management.

This review paper provides a comprehensive and relevant landscape about the Unethical Pro-Organisation Behaviour (UPB) and the possible reasons beyond it, analysis of the fairness elements of the HRM, focusing on how companies can to improve the fairness of corporate management. Finally, it will be summarize the strategies for improving the fairness of human resource management.

---

<sup>2</sup> <https://www.business-standard.com/about/what-is-rcep> [30.03.2022]

<sup>3</sup> L. Lei, Infinitus becomes fourth health products giant probed in a month, 2019, <https://www.chinadaily.com.cn/a/201901/21/WS5c450508a3106c65c34e57c8.html> [15.09.2021]



**Global Fairness challenge in human resource management**

Human resource management (HRM) largely contribute for the profitability, stability and competitiveness of any organization in the globalizing world. Companies that do not socialize new employees into their jobs or organizations will not be able to inculcate a sense of loyalty and commitment. Organizations that do not pay equitably compared to others may lose their employees because of the non-competitive compensation package. It is, therefore, important for organizations to design effective and competitive HRM practices that promote the level of commitment of high performing employees in the organization. The professional HRM plays crucial role in reshaping the organisational culture, climate and the organisational behaviour (how will the employees change their individual behaviour interacting with others in any team or organisation), which has a positive or negative impact on organisational business performance (revenue, profit, market share). It is essential that the top executive team is in complete strategic harmony and preserves proactive and honest communication and trust-building networking<sup>4 5</sup>.

Inequality and lack of diversity in the workplace are certainly not new topics, but recent protests have prompted companies to speak out, condemn racism, and recommit to do better in creating an inclusive work environment utilizing the operational impact of a comprehensive, “tailor made” either entitlement-oriented or performance-oriented compensation system including financial elements (base and variable salary or wages) and non-financial elements as you can see on the below Figure1 illustration.



**Fig. 1. Median CEO Total Compensation, by Region (2020)**

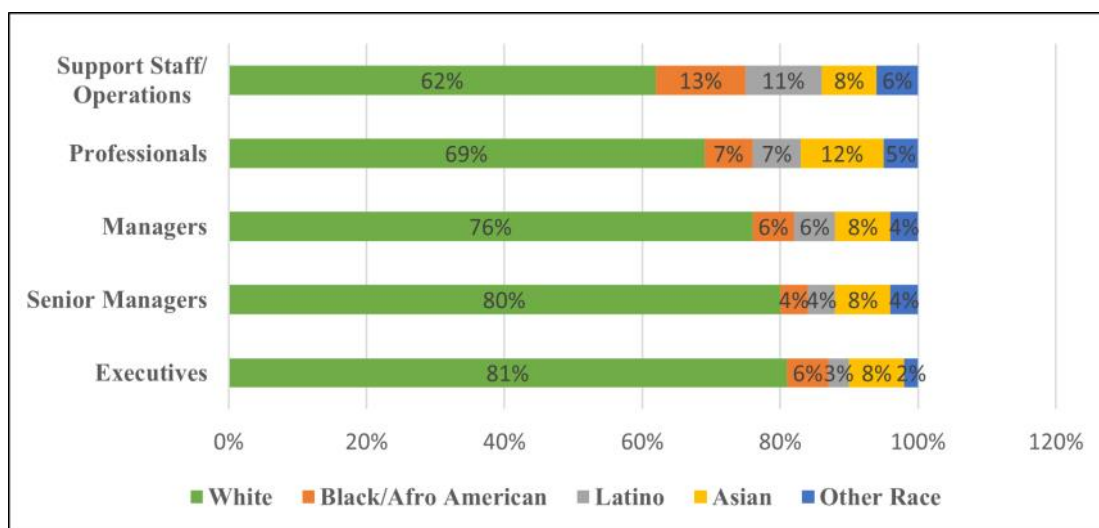
Source: Own edition based on: <https://hbr.org/2021/01/compensation-packages-that-actually-drive-performance> [30.03.2022].

<sup>4</sup> <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/08/07/accelerate-your-strategy-through-employee-development/?sh=18893ab31b23> [30.03.2022].

<sup>5</sup> <https://www.poppulo.com/blog/importance-of-strategic-human-resource-management> [30.03.2022].

Moreover concerning the structure and content of the compensation packages described previously, this review study also pointed out the companies that make plans, 26% include at least one environmental, social, or governance (ESG) goal. In some cases, goals are associated with these goals, while in other cases, goals are part of the strategic performance evaluation. Among companies using ESG measures, 43% set human capital goals (such as diversity, employee engagement, and a positive company culture); 25% set health, safety or environmental goals; 32% use both kind of type. Utilities and energy companies have the highest penetration rates of ESG targets (81% and 77%, respectively), which are generally related to health, safety, and the environment. 33% of companies with formulaic annual incentives have adopted a performance moderator, which checks key indicators by adjusting spending up or down. Some modifiers only adjust the result (increase or decrease the payout by 5% or less), while other modifiers have a meaningful effect (change the payout by 20% to 25%). They are usually based on non-financial indicators (such as safety, customer service, and employee engagement) and often include elements of personal performance.

Company culture plays a pivotal role to provide a positive experience to its employees. With employees belonging to diverse races, ages, genders, sexual orientations, and cultures, industries ought to make their employees feel that they belong to a community as the Figure2 indicates.



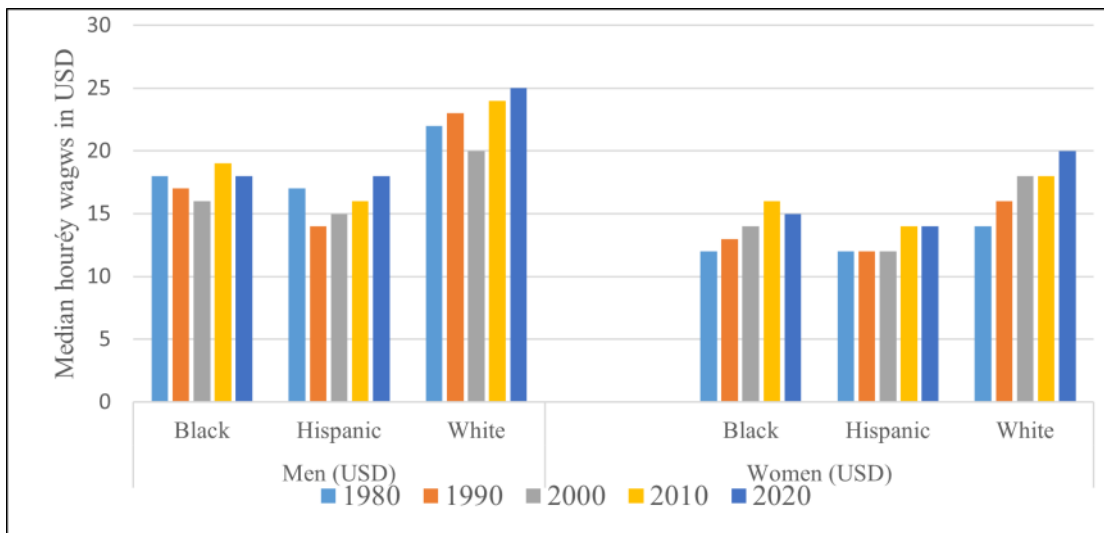
**Fig. 2. Distribution of female employees by race and ethnicity and career level (2020)**

Own edition based on: <https://www.cnbc.com/2020/06/11/companies-are-making-bold-promises-about-greater-diversity-theres-a-long-way-to-go.html> [30.03.2022]

According to data from the Economic Policy Research Institute, although wage equality has been promoted for decades, women and ethnic minorities still pay less than their white male colleagues. The data shows that not only did inequality intensify in the 2000s, but the wage gap between gender and race persisted, and in some cases worsened,” Senior economist Elise Gould wrote in “The State of U.S. Work Wages in 2019” “Since 2000, white and Hispanic workers’ wages have increased faster than black workers in every decile<sup>6</sup>.

Consulting firm McKinsey put the data behind the numbers and found that more diversified companies are positioned significantly better than their counterparts with higher homogeneity (see Figure 3).

<sup>6</sup> <https://www.epi.org/publication/swa-wages-2019/> [30.03.2022].



**Fig. 3. The gender wage gap across racial and ethnic lines (2020)**

Source: Own edition based on: <https://www.cnbc.com/2020/06/11/companies-are-making-bold-promises-about-greater-diversity-theres-a-long-way-to-go.html> [30.03.2022].

It was concluded according this “landscape”: “Companies in the top quarter of the executive team’s gender diversity are 25% more likely to achieve above-average profitability than their fourth-ranked peer companies. ”This is higher than 21% in 2017 and 15% in 2014. The results of ethnic and cultural diversity surveys are even more compelling. In terms of profitability, the top 25% of companies are 36% higher than those in the second quarter.

Inequality and lack of diversity in the workplace are quite well-known topics, but recent trends have prompted companies to condemn racism, and recommit to do better in creating fair HRM.

**Tab.1. Strategic value of human capital**

<b>Uniqueness of Human Capital</b>	<b>High</b>	<b>Alliance Partners Collaborative HR Configuration</b>	<b>Knowledge Employees Commitment HR Configuration</b>
	<b>Low</b>	<b>Contract Workers Compliance HR Configuration</b>	<b>Job-Based Employees Market-based HR Configuration</b>
		<b>Low</b>	<b>High</b>
<b>Strategic Value of Human Capital</b>			

Source: Own edition based on: T. McKeown and R. Cochrane, "Independent professionals and the potential for HRM innovation", Personnel Review, Vol. 46 No. 7, 2017, pp. 1414-1433.

This Table 1 describes strategic values of human capital, which can serve as a base for getting and maintaining significant competitive advantages for any business organisation against its main rivals. Attracting, motivating and retaining the high quality labour workforce and in this context, rethinking the talent acquisition mindset is vitally important for improving HR processes. Companies need to reimagine what their potential employees may look like, where they might find them and how to best use modern technologies at their full power. Finding it difficult to hire, managers often forget about one of the most effective tactic HR specialists sometimes use – moving current workers to available job opportunities across the company. No less effective tactic is to use alternative human capital, such as contractors, freelancers and outsourcing partners. This approach to talent acquisition works best for companies facing rapidly changing business conditions.

---

### **Unethical pro-organizational behavior (UPB) and its driving forces**

---

High-performance human resource practice is essentially can be regarded as a way of organization-employee exchange relationship. It is believed that when companies implement high-performance human resource practices, employees will feel that they have received the blessings of the organization, so they can devote themselves to work and continue to work, to improve their performance. However, the high-performance human resource practices can not only improve organizational performance, but also have a negative impact on employee behaviour<sup>7</sup>.

High-performance human resource practices in the Chinese context generally refer to a series of practical activities that can improve corporate performance and are a combination of controlled and committed human resource practices. However, there is a lack in-depth research on the reasons for the differences in high-performance human resource practices between China and the West. In addition, it would be definitely worth analysing the relationship between high-performance human resource practices and employee behaviour, such as employee engagement and employee well-being, they generally ignore the effect of “positive orientation-negative results”, which is very important for high-performance human resources from the aspect of the negative effects of practice.

In first proposed the concept of UPB besides the definition, explored the motivation and mechanism of individuals doing UPB. Later, with the gradual refinement and operability of UPB research, foreign scholars began to explore the causes of UPB gradually, and they mainly focused on the level of individual UPB. Relevant literature shows that the incentives of individual UPB include individuals, organizations, and leaders. Individual factors such as Machiavellianism, positive belief in reciprocity, and the stage of moral development will have a great impact on their willingness to act. In terms of leadership factors, the characteristics of leaders and their own behaviour can have an important impact on employees' UPB. Employees will engage in pro-organization either out of organizational commitment or due to organizational guidance, such as corporate hypocrisy. In unethical behaviour the influencing factors of leadership style and superior-subordinate exchanges on the non-ethical behaviour of employees' pro-organizational behaviours<sup>8</sup>.

According to the signalling theory, human resource practice can be seen as a signal that the organization transmits values and expectations to employees. High-performance human resource practices will also have an impact on employee perception. The control factors of high-performance human resource practice not only make employees feel the strict hierarchy and bureaucracy, but also result-oriented performance appraisal sends signals to employees to maximize performance. Eventually, employees will be forced to act pro-organizational based on authoritarian or performance pressure. On the other hand, the commitment factors of high-performance human resource practice provide employees with opportunities for training,

<sup>7</sup>E. Umphress, J. B. Bingham and M. Mitchell, Unethical behavior in the name of the company, The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior, 2010, *Journal of Applied Psychology* 95 (4), pp. 769-80.

<sup>8</sup>J. Wang, W. Shi, G. Liu and L. Zhou, Moving Beyond Initiative, The Reconceptualization and Measurement of Unethical Pro-organizational Behavior; *Front Psychol.* 2021, p. 12, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8511457/> [30.03.2022].

promotion, decision-making participation, incentive compensation to signal to employees that the organization invests in employee development and cares about employee welfare<sup>9</sup>. According to the theory of social exchange and resource conservation, employees will identify with the organization, perceive a reciprocal relationship with the organization, and take the initiative to make pro-organizational behaviours. Employees either engage in pro-organizational behaviours based on pressure or identify with the organization or perceive reciprocity with the organization, therefore it can be concluded that high-performance human resource practices have a positive impact on the UPB of Chinese employees.

In this context, you can deal with different level and types of UPB: Leaders' UPB (LUPB) and employees' UPB (EUPB). An employee who has higher leader identification presumably will be more likely to act according to the values of their leaders, thereby increasing the chances that they will follow LUPB. Furthermore, an employee with lower moral identity is more likely to ignore moral principles and follow LUPB<sup>10</sup>. The Table 2. provides an overview on the emerging and existing reasons leading to the UPB.

**Tab.2. Some possible driving forces beyond the UPB on different level**

Level	Factors
<b>Individual (EUPB)</b>	High performance expectations High performance pressure Perceived job insecurity Personal disposition toward ethical/unethical behaviour Recognition and approval from the organization.
<b>Leadership (LUPB)</b>	Identification with leader/supervisor/mentor Leader's/supervisor's moral norms Paternalistic leadership Servant leadership Servant leadership Superior subordinate relationship.
<b>Organizational</b>	Commitment towards organizationa Organizational culture Applied HRM practice.
<b>Social</b>	Perceived social exchange relationship.

Source: Own edition based on: S. Hosain, Unethical pro-organizational behavior, A review of existing literature, *Organizational Psychology*, 2018, Vol. 11, No. 1, p. 155 and Y. Zhang, B. He and X. Sun, The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior, From Leaders to Followers, *Frontiers in Psychology* 2018, p. 9, [https://www.researchgate.net/publication/326151357\\_The\\_Contagion\\_of\\_Unethical\\_Pro-organizational\\_Behavior\\_From\\_Leaders\\_to\\_Followers](https://www.researchgate.net/publication/326151357_The_Contagion_of_Unethical_Pro-organizational_Behavior_From_Leaders_to_Followers) [30.03.2022].

<sup>9</sup>H. Bin, M. Yanhua, The Multilevel Effects of High Performance Human Resource Practices on Occupational Well-being in China's Context [J], 2017, 29 (7), pp. 163-173.

<sup>10</sup>Y. Zhang, B. He and X. Sun, The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior, From Leaders to Followers, *Frontiers in Psychology* 2018, p. 1112, [https://www.researchgate.net/publication/326151357\\_The\\_Contagion\\_of\\_Unethical\\_Pro-organizational\\_Behavior\\_From\\_Leaders\\_to\\_Followers](https://www.researchgate.net/publication/326151357_The_Contagion_of_Unethical_Pro-organizational_Behavior_From_Leaders_to_Followers) [30.03.2022].

---

### ***Main influencing components of the UPB***

---

#### Gender differences

Gender differences in terms of engagement in UPB indicated that women have tendencies greater readiness to engage in UPB due to that women highly value good relations at work, regarding the different roles of women and men. However, the explanation should be rooted in national cultures as well; for example the specific characteristics of China, where men demonstrate a greater commitment to business ethics than women do.

#### Unintended consequences

UPB highly focuses on direct short term gains, nevertheless you have to keep in mind that such tendencies and actions can resulting consequences for any organization. The external stakeholders such as clients, vendors, suppliers are affected due to hiding or misrepresentation of information and being uninformed about the real facts. This can easily undermine and destroy their trust in the organizations that usually leads to reduce the consumption of company products or services and at the same time shrinkages in the total revenue. In addition, UPB will generate unhealthy competition among the employees in order to gain recognition from the top management with such unethical actions. In addition, UPBs can demolish the organization by dropping the organizational reputation sharply and even lead them towards legal sue (e.g. litigation) or bankruptcy once such actions are revealed.

#### Discouraging the UPB practices

UPBs should be discouraged at any cost to prevent the organizations from final destruction. In this context, the corporate decision makers have to take the leading roles in discouraging such practices and encourage healthy and fair competition inside and outside the organization. Organizations should formulate and implement their policies and practices in such a manner that punish UPBs conducted by the employees and reward the fair, competitive actions undertaken by the employees.

Employees should be motivated, trained and appreciated for not engaging in UPBs. Managers can arrange informal training sessions or meetings time to time to discuss such issues or agendas with proper follow ups. However, every supervisor has an important role in this case to observe the activities and actions performed by the employees under him / her. However, preventing and discouraging UPBs it is a tricky and time-consuming process and only the combined efforts supported by ethical and moral beliefs can curb such behavioural practices.

---

### **Emerging difficulties in evolving the enterprise**

#### **Human Resource Information System (HRIS)**

---

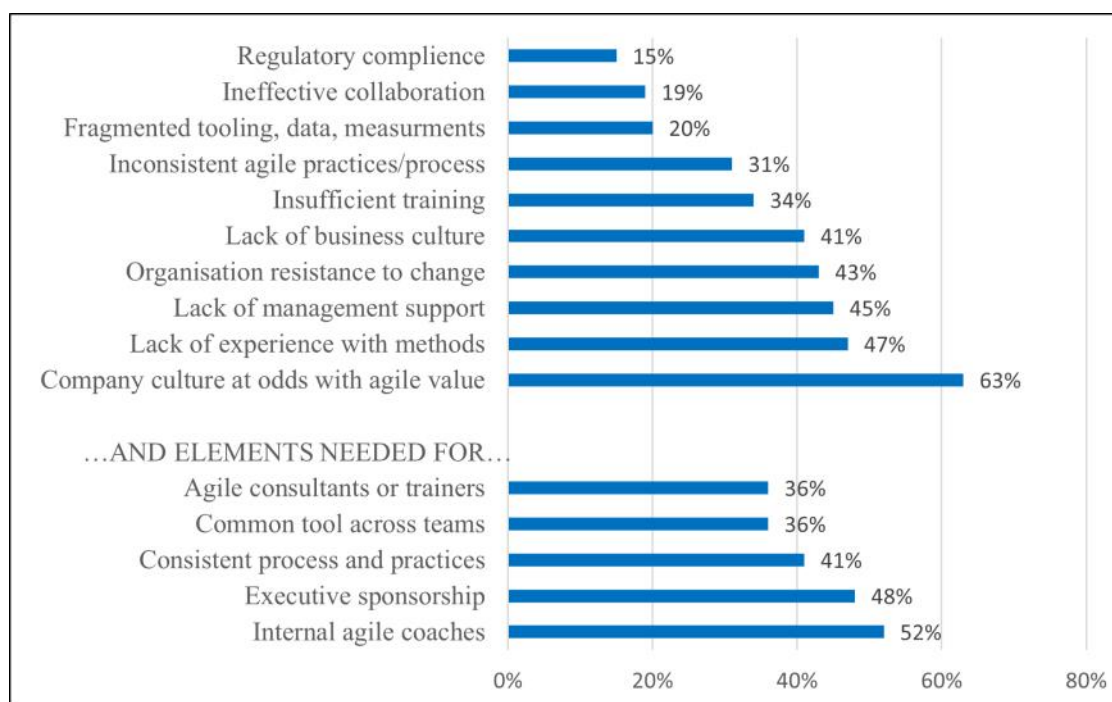
In the course of the past ten years HRIS, which originated from abroad, it can be observed unprecedented rapid development stage in China, which has brought about a disruptive changes in the field of the traditional Chinese human resource management. Although certain progress managed to take into practice, but at present, most Chinese companies operates their business processes manually. This traditional personnel management method has been difficult to meet the emerging needs of corporate development, and there are many drawbacks in itself. In terms of management, contract management, salary calculation and payment, the workload is very large, coupled with the high turnover of employees, frequent recruitment and layoffs, although there is a human resources department, but it is unable to cope with the daily management work. These can serve as the source for challenging difficulties gaining realistic

landscape about the organizational behaviour, the driving forces beyond them and revealing the main contexts between organisational structure, culture, climate, employees behaviour and the organizational performance. These factors can easily undermine the stability, profitability and sustainability of the given companies and hindering the effective UPB prevention.

### Performance appraisals

When companies adopt agile methods in their core operations, they no longer try to plan a year or more in advance of how the project will proceed and when it will end. Therefore, in many cases, the first traditional human resource practice is annual performance appraisal and employee goals that are "cascaded" from business and department goals each year. Since individuals are engaged in short-term projects of different lengths, usually managed by different leaders and organized around the team, the performance feedback comes from the idea of a boss every year is more or less meaningless. They need more people.

The Figure 4. reflects that the contemporary HRM has tendency to operate in practice involving the agile project management approaches and helps to get ideas how to assimilate them in other for example Chinese corporate cultures.



**Fig. 4. HR goes Agile**

Source: Own edition based on: <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile> [30.03.2022].

<sup>18</sup>M. Frankowska, U. Grosse, S. Zenk, Regions, clusters and SMEs—the challenges of cross-border cooperation as in the example of Brandenburg and West-Pomerania, *Clusters as a Driving Power of the European Economy* 2016, p. 251.

## Coaching

Companies that most effectively adopt agile talent practices invest in improving the coaching skills of managers. Cigna's supervisors receive "coaching" training designed specifically for busy managers: it is divided into 90-minute videos per week that people can watch when they have time. Supervisors also participate in learning courses, just like the "learning sprint" in agile project management. The courses are short and scattered, allowing individuals to reflect on and test new skills at work. Cigna's manager training also includes peer-to-peer feedback: colleagues form study groups to share ideas and strategies. They are engaged in the kind of dialogue that the company wants their supervisors to have with their direct reports, but they can share their mistakes more freely without worrying about "assessment" hanging over them.

## Teams

Traditional HR focuses on individuals—their goals, performance, and needs. But now so many companies are organizing their work according to projects, and their management and talent systems have become more team-oriented. Teams are using Scrum to create, execute, and modify their goals and tasks—at the team level, adapt quickly as new information enters. ("Scrum" is probably the most famous term in the agility dictionary. It comes from rugby, where players huddle together to restart the game.) They also track their own progress, identify obstacles, evaluate their leadership abilities, and Generate insights on how to improve performance.

## Compensation

Salaries are also changing. In retail companies a simple adaptation to agile work is to use immediate bonuses to recognize contributions as they occur, rather than relying solely on year-end salary increases. Research and practice have shown that compensation is most suitable as a motivating factor when compensation is obtained as soon as possible after the desired behaviour. Instant rewards reinforce instant feedback in a powerful way. The annual performance increase is less effective because it takes too long.

## Recruiting

As the economy has improved since the Great Recession, recruitment and recruitment have become more urgent and more flexible. In order to rapidly scale up in 2015, GE's new digital division initiated some interesting recruitment experiments. For example, a cross-functional team handles all recruitment applications together. "Number of managers" represents the interests of internal stakeholders, who want their positions to be filled quickly and appropriately. Hiring managers rotate inside and outside the team, depending on whether they are currently hiring, and the Scrum master oversees this process.

## Learning and development

Like recruitment, L&D must make changes to introduce new skills into the organization faster. Most companies already have a set of online learning modules that employees can access on demand. Although helpful for those with clear needs, it's a bit like giving the student a key to the library, telling her to figure out what she must know, and then learn it. Newer methods use data analysis to determine the skills required for a particular job and promotion, and then based on the employees' experience and interests, suggest to employees what training and future jobs are meaningful to them. In addition, the current HRM of most companies has not formed a complete system, data can not be shared, and the existing computer network technology is far from being used. This is not to mention the full use of data to carry out human resources. Analysis and integration to provide decision-making services for the leadership of the company is inevitable.



## Conceptual issue

The HRIS is a “top-level project”, which requires high-level managers to show firm confidence, sufficient courage, and to pay considerable attention and even participation. But for most managers, in the enterprise among the many business elements of the company, human resources are the most vague concept. They often regard human resources as a last resort cost, and they have not really promoted human resource management to a strategic height. For how to implement human resource information and implementation process In-depth issues such as what difficulties will be encountered and the actual value that professional HRIS can bring to the enterprise are not enough, and there are various misunderstandings. For example, hope that the set up of HRIS will immediately change the human resource management practice and culture of the enterprise Or simply think that the “digitization effect of human resources is not obvious”; insufficient attention is paid to the input-output ratio of HRIS structure and construction, and only output is not input. However, either the grassroots employees of the enterprise lack basic understanding, or there are lack of digitalization competencies or the personal interests are affected, and as consequence the introduction of HRIS is rejected or the negative response is caused, which leads to the significant slow-down of digitalization progress of the enterprise's human resource management process<sup>11</sup>.

---

### **Difficulties in the specific implementation processes**

---

The training is not in place. In the current situation, the human resources information management training basically used to be planned and organized by the human resources department, and the training effect is often not ideal. One is that the employees of some departments usually work outside the company. Such training is often done cannot participate. When the training content is not well-targeted, if so the HR Department has to clarify the needs of each department, understand the business conditions of each department, and conduct targeted training. The training method is too single, and the training needs to be established as soon as possible Resource libraries, such as training video learning materials, trainer database, text materials, broaden the training channels; fourth, it is difficult to query historical training information of employees. Enterprises need to establish employee electronic files as soon as possible to facilitate inquiries, and use them as employee positions as basis for the change. Obviously, the realization of the information management of human resources will make the various training activities of the enterprise more and more effective gradually realize the electronic online training method.

## Unreasonable salary management

The main problem involved in salary management is the rationality of salary design. Salary design has two principles: one is to control labour costs, and the other is to maintain a certain degree of competitiveness and provide employees with a certain degree of motivation. In these two aspects, Companies need to be improved. In addition, there is another problem with salary management in the calculation and distribution of salary. With the expansion of enterprise personnel, the workload of salary calculation is becoming more and more complicated. The monthly salary payment will be given to manpower. The resource department brings a lot of heavy work. After the realization of human resource information management, it will bring a lot of convenience to salary management. At the same time, employees can also check their monthly salary details through the self-service module, which saves a lot of affairs. The work improves efficiency and saves time.

---

<sup>11</sup> S. Jahan, Human Resources Information System (HRIS), A Theoretical Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 2014, pp. 33-39. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2014.22004> [30.03.2022].

### Insufficient understanding of performance management

In terms of performance management, due to the lack of comprehensive and in-depth understanding of performance management by managers at all levels, performance management is often a mere formality. At the specific operational level of performance management, since most companies currently implement target management, After communicating with various departments at the beginning of the year, the human resources department determines the performance targets for this year, and waits until the end of the performance appraisal cycle to perform the evaluation. However, the evaluation process is basically manual operation, which brings a lot of resources to the human resources department. At the same time, due to the confidentiality of the paper-based scoring method, it often brings a great negative impact on the performance appraisal.

---

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

---

In response to the above analysis of the status quo and problems of enterprise human resource management, the following suggestions are put forward to promote operating professional HRIS, which can be an effective managerial tool preventing any business organisation from being in UPB and at the same time supporting maintenance of the strategic competitive advantages against the rivalries.

### Full understanding of the role of HRIS has to be ensured

The theory of human capital tells us that human resources are the true source of economic growth in the era of knowledge economy and the most critical element among all the elements of productivity. The investment and development of human resources can continuously increase the value of human capital and enable enterprises to obtain greater economic returns. In fact, the continuous improvement of corporate performance and the realization of strategies must rely on a set of systematic human resource management strategies and systems, including incentive mechanisms for seeking talents, selecting talents, employing talents, cultivating talents, and retaining talents, as well as establishing smooth and fast<sup>12</sup>.

A communication platform and a corporate culture that unites employees' sense of belonging, sense of responsibility, and shaping their own image. Enterprise human resource development and management refers to a series of education and training, development and management activities that are implemented in a planned way, aimed at meeting the needs of enterprises and individuals, and ultimately improving organizational performance.

The information content should also have corresponding category. HRIS is the key to improving corporate management and promoting corporate modernization. Therefore, it should not be limited to some non-core and over-detailed personnel management tasks, but should adhere to a strategic vision and systematic thinking, and focus on energy. HRIS can be applied in the fields such as the ability to study internal learning capabilities, corporate reengineering and technological innovation capabilities, the ability to grasp potential customer needs, the ability to respond quickly, the ability to utilize resources outside the enterprise, and the ability to process information as well as planning, decision-making, and leadership skills. All of them can lead to transparent and predictable business practices<sup>13</sup>.

*Successful implementation of HRIS requires preliminary high quality relevant, up-to date, comprehensive*

---

<sup>12</sup> N. Zheng and E. Zhou, Study on the human resources informatization management mode based on cloud technology of computer network 2016, [https://www.researchgate.net/publication/311266466\\_Study\\_on\\_the\\_human\\_resources\\_informatization](https://www.researchgate.net/publication/311266466_Study_on_the_human_resources_informatization) [30.03.2022].

*and sufficient information both in content and structure*

The information planning of human resources refers to the comprehensive planning of the definition standards, transmission standards, and use standards of various information involved in human resource management, and the establishment of a unified and extensible information structure system, which is the information of the human resources information system.

Management, business process processing, and decision analysis lay the information foundation. In small enterprises, because the main purpose of adopting HRIS is to improve work efficiency, the importance of human resource information planning is not as obvious as that of large enterprises. Large enterprises generally have multiple branches in different sectors are geographically diversified and have a large number of employees.

Development of HRIS is especially important. These companies should fully consider their own human resource management stage and development direction, combined with corporate strategic goals, follow certain method steps, follow certain standards and regulations, formulate human resource information standards, and establish human resource information planning for a human resource structure system method.

However, how to apply effectively the information technology to the human resource management of enterprises, thereby improving the efficiency of corporate human resource work and enhancing the value of human resource work to the enterprise, is also a problem that all human resource managers need to face together. HRIS management is the key to improving corporate management and promoting corporate modernization. Therefore, it should not be limited to some non-core and over-detailed personnel management tasks. Furthermore it should be harmonised with the strategic vision and integrate into systematic thinking.

First of all, don't expect too much from the system. Excessive expectations of the system is a user problem faced by many management software vendors. The buyer's market of software determines that customers have the absolute right to choose, and software vendors can only choose from others. No matter how superior the software is, it needs professional applications. In fact, the software is only a tool for enterprises. Enterprises cannot expect to solve all the problems of human resources after implementing information management. At the same time, it should be noted that in the construction of human resource information management, the application of new technologies must be planned and integrated organically with the operation mode of the enterprise, the process of the enterprise, and the organization and management of the enterprise, otherwise it may not meet expectations.

Speed-up the company digitalization processess should be one of the main focal point of China's national strategic goals, raising quality and the added-value content of domestic economic output. As an effective corporate management tool, HRIS is linked to enterprise digitalization. Combining with other HRM tools, it can positively impacts the efficiency of production, management, operation, supply chain, thereby driving unprecedented growth of advancement in Chinese business organizations.

*Ignorance of factors that can lead to UPB*

Unethical Pro-organizational Behaviour (UPB) as “actions that are intended to promote the effective functioning of the organization or its members and violate core societal values, mores, laws, or standards of

---

<sup>33</sup>A. M. Asfahani, The Complementary Relationship between Human Resources Accounting and Human Resources Information System. Open Journal of Accounting, 10, 2021, pp. 30-41.

proper conduct” UPB include falsifying financial reports, exaggerating the truth about products or services, withholding negative information to customers and clients. Employees intentional behaviours can be voluntary or compulsory. Voluntary behaviours result from autonomous motivation, while compulsory behaviours result from controlled motivation. There are lots of motivation for UPB, such as organization identification, transformational leadership, job insecurity, workplace ostracism, high performance demands, performance pressure, psychological empowerment, ethical climates, corporate hypocrisy<sup>14</sup>.

Equal Employment Opportunity (EEO) means treating all equally in terms of employment. There is no discrimination based on race, gender, religion, ethnicity, color, age, disability, or other factors. The EEO can contribute promoting diversity, diminishes prejudice, creates a friendly work environment strong organisational reputation, driving a culture to mutual respect, eliminating bias and UPB<sup>15</sup>.

Moreover, when business managers and employees realize the harm of UPB and begin to pay attention to the importance of ethical awareness and no longer one-sidedly pursue corporate performance, it will not only benefit the long-term development of the company, but also help create a healthy market competition environment. It is conducive to the healthy and sustainable development of the Chinese economy, social harmony, and ecological civilization. Enterprises have to keep in mind their "initial aspirations" and set the direction for future development. For this reason, employees, as members of the enterprise, have to attach importance to ethics, foster professionalism, and internalize and externalize the core values of traditional Chinese culture and economics; corporate executives must respond to the “inspiring and protecting entrepreneurial spirit” proposed by the 19th National Congress of the Communist Party of China. Take responsibility for the call. The two work together to promote the enterprise on a new journey and work together to realize the Chinese dream.

#### *Designing “tailor-made” individual employee career portfolio and importance of “personal branding”*

In today's "economic globalization and talent internationalization", talent competition has become the focus of competition among enterprises. The full development and use of human resources and the acquisition of talent advantages have become the key to the success or failure of enterprises in the competition.

More and more companies are beginning to realize that in order to transform human resources into their competitive advantages, they not only need to establish a sound human resource management strategy, but also need to make full use of technical means to help human resources formulate strategies and implement them effectively. With the rapid development of the Internet, OA office systems, 5G technology, multimedia communication facilities an electronic solution for human resource management-human resource information management has emerged.

The Chinese labour market has been in transition and more and more domestic owned company are recognising the shortcomings of the traditional talent management together with growing employee turnover. The pressure arising from the strong, global scale competition, the Chinese-owned companies will forced rethinking their talent management strategies as well and try to find the tune balance among combining adoptable Western managerial corporate cultural practices with the Chinese cultural and historical values and social norms including the “guanxi” as well. „Guanxi” means of strong interpersonal connections which link people together and maintain harmonious relations encouraging trust and loyalty

<sup>14</sup> J. Wang, W. Shi, G. Liu and L. Zhou, Moving Beyond Initiative, The Reconceptualization and Measurement of Unethical Pro-organizational Behavior; *Front Psychol.* 2021, p. 12, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8511457/> [30.03.2022].

<sup>15</sup> A. Stoilkovska, J. Ilieva and S., Gjakovski, Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources, *UTMS Journal of Economics* 6 (2), 2015, pp. 281–292.

at individual employee level<sup>16</sup>.

In this context, it would be worth providing different individual career pathways for their employees that clearly display the possible directions for advancement. Nevertheless, design and built-up of any individual career portfolio is linked closely to the personal branding, how you promote yourself. It is the unique combination of skills, experience, and personality that is the way employee wants others to see him. It is the telling of your story, and how it reflects personal conduct, behaviour, spoken and unspoken words, attitudes.

Furthermore, the Chinese companies should also attract and motivate employees through non-monetary incentives and other “soft” values as employees are expecting regular, flexible, and holistic benefits that add value to their personal and professional lives.

---

<sup>16</sup> Z. Shuai and D. Bright, Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4. No. 2, 2012, pp. 143-163.

---

## References

---

- Asfahani A. M., The Complementary Relationship between Human Resources Accounting and Human Resources Information System. *Open Journal of Accounting*, 10, 2021, doi: 10.4236/ojacct.2021.102004.
- Bin H., Yanhua M., The Multilevel Effects of High Performance Human Resource Practices on Occupational Well-being in China's Context [J]., 2017, 29 (7).
- CNBC, Companies are making bold promises about greater diversity, but there's a long way to go, 2021, <https://www.cnbc.com/2020/06/11/companies-are-making-bold-promises-about-greater-diversity-theres-a-long-way-to-go.html>, download on November 02, 2021.
- Forbes, Accelerate Your Strategy Through Employee Development, 2021, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/08/07/accelerate-your-strategy-through-employee-development/?sh=18893ab31b23>
- Hosain S., Unethical pro-organizational behavior, A review of existing literature, *Organizational Psychology*, 2021, Vol. 11, No. 1.
- <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>
- <https://hbr.org/2021/01/compensation-packages-that-actually-drive-performance>
- <https://www.business-standard.com/about/what-is-rcep>
- Jahan S., Human Resources Information System (HRIS), A Theoretical Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 2014, <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2014.22004>
- Lei L., Infinitus becomes fourth health products giant probed in a month, 2019, <https://www.chinadaily.com.cn/a/201901/21/WS5c450508a3106c65c34e57c8.html>
- McKeown T., and Cochrane R., "Independent professionals and the potential for HRM innovation", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 7, 2017, <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0256>
- OECD, "The Belt and Road Initiative in the global trade, investment and finance landscape", in *OECD Business and Finance Outlook 2018*, OECD Publishing, Paris, [https://doi.org/10.1787/bus\\_fin\\_out-2018-6-en](https://doi.org/10.1787/bus_fin_out-2018-6-en)
- Shuai Z. and Bright D., Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 4. No. 2, 2012, DOI: 10.1108/17561391211242753
- Stoilkovska A., Ilieva J., and Gjakovski S., Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources, *UTMS Journal of Economics* 6 (2) 2015.
- Umphress E., Bingham J. B. and Mitchell M., Unethical behavior in the name of the company, The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior, 2010, *Journal of Applied Psychology* 95 (4), DOI: 10.1037/a0019214
- Vaughan T., The importance of strategic human resource management, 2019, <https://www.poppulo.com/blog/importance-of-strategic-human-resource-management>

- Wang J., Shi W., Liu G. and Zhou L., Moving Beyond Initiative, The Reconceptualization and Measurement of Unethical Pro-organizational Behavior; *Front Psychol.* 2021, doi: 10.3389/fpsyg.2021.640107, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8511457/>
- Zhang Y., He B. and Sun X., The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior, From Leaders to Followers, *Frontiers in Psychology* 2018, DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01102, [https://www.researchgate.net/publication/326151357\\_The\\_Contagion\\_of\\_Unethical\\_Pro-organizational\\_Behavior\\_From\\_Leaders\\_to\\_Followers](https://www.researchgate.net/publication/326151357_The_Contagion_of_Unethical_Pro-organizational_Behavior_From_Leaders_to_Followers)
- Zheng N. and Zhou E., Study on the human resources informatization management mode based on cloud technology of computer network 2016, [https://www.researchgate.net/publication/311266466\\_Study\\_on\\_the\\_human\\_resources\\_informatization\\_management\\_mode\\_based\\_on\\_cloud\\_technology\\_of\\_computer\\_network](https://www.researchgate.net/publication/311266466_Study_on_the_human_resources_informatization_management_mode_based_on_cloud_technology_of_computer_network)

## Wyzwania w etycznym zarządzaniu korporacyjnymi zasobami ludzkimi

### — kilka lekcji dla chińskich firm

#### Streszczenie:

Sukces gospodarczy Chin wywarł znaczący wpływ na poziom życia większości. Wskazuje to, że Chiny weszły w nową erę promowania innowacji poprzez trójcę systemu politycznego, system finansowy i ekologię przemysłową i początkowo utworzyły ekologiczny krąg innowacji i zachęt, ale jednocześnie stoją przed wieloma pojawiającymi się złożonymi wyzwaniami. W XXI wieku społeczeństwo ludzkie wkroczyło w erę gospodarki opartej na wiedzy, w której najważniejszymi czynnikami są alokacja, produkcja, dystrybucja i wykorzystanie zasobów wiedzy. Konkurencja między przedsiębiorstwami nie jest już zwykłą rywalizacją kapitału i produktów, ale opiera się w większym stopniu na talentach, zwłaszcza tych, którzy opanowali wiedzę i mają innowacyjne talenty. Jako szczególny zasób talent stał się najbardziej wymagającym, wartościowym i konkurencyjnym kapitałem przedsiębiorstw, dlatego też jest przedmiotem rywalizacji między przedsiębiorstwami. Jednak etyka biznesu pozostaje w tyle za wzrostem gospodarczym w Chinach. Wraz z wejściem Chin w transformację od tradycyjnej gospodarki planowej do nowoczesnej gospodarki rynkowej, w ich obszarze gospodarczym występuje wiele nieetycznych i niemoralnych zachowań podczas procesu konwersji systemu gospodarczego i transformacji społecznej.

W tym artykule omówiono nieetyczne praktyki biznesowe, kwestie uczciwości korporacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi, aby zrozumieć motywujące siły napędowe poza nimi, i zawarto kilka zaleceń, jak unikać tych ukrytych pułapek, które mogą powodować negatywne konsekwencje w dłuższej perspektywie.

#### Słowa kluczowe:

Nieetyczne zachowanie proorganizacyjne (UPB), zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM), zarządzanie różnorodnością - płcią, etnicznością, rasą i wiekiem, zniechęcające praktyki HRM, system informacji o zasobach ludzkich (HRIS)

Tomáš Mirovský

Jiří Novotný

---

MASARYK UNIVERSITY, BRNO

---

## **Volunteer work at the 2018 Olympic Festivals in Brno – on some key organizational aspects of sports event project management and financial value of volunteers' work**

### **Summary:**

The work quantifies the value of volunteer work that was done during the organization of the Olympic Festival (OF) in Brno in February 2018 based on the specification of individual volunteer positions according to the ISCO classification and the median average wage for each level for the South Moravian Region in February 2018.

The vast majority of sporting events cannot really do without the active involvement of volunteers. Mega sports events need to fill dozens of positions with staff for which they usually do not have the necessary budget and therefore supplement their organizational team with volunteers, hoping for a sufficient number of volunteers (i.e. quantity) but also for their competence (i.e. quality). The task of volunteers is usually to provide those services that are in direct contact with spectators and active participants, especially in the case of mass sporting events. These activities are often a combination of "responsible/monotonous/stressful".

This paper compares the planned numbers of volunteers to deliver a 17 day long sporting event carrying a national impact with the actual numbers generated by accurate records throughout the project, and struggles to provide best possible answers to the question of what the additional cost to the organizer would have been if volunteers had not been part of the organizing team.

### **Keywords:**

Volunteers, mega sports events, Olympic Festival, Olympic Games, voluntary work, economic impact (value)

---

## **Introduction**

---

This study was created to meet identified needs of organizers of major sporting events in the Czech Republic to negotiate support and subsidies for the event from municipal, regional and state governments.

Based on the largest public sporting event in the Czech Republic, at least in terms of the number of volunteers involved in the organizational process, the task was to quantify the value of the work that volunteers provide and thus indicate ways to save the organizer funds that would otherwise have to be spent less effectively or efficiently. This way, these saved funds can be help to cover the implementation of the event in other ways, e.g. by expanding the offer of sports for the public and by including other sports in the overall programme.

The contribution of volunteer work to the overall image of the event, for its success in public perception is invaluable. Equally important is the financial contribution of their work.

“Voluntary work creates value that can be treated in terms of as an alternative cost without any transfer of funds”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>J. Novotný a kol. Sport v ekonomice, Wolters Kluwer ČR, Praha 2011, ISBN: 978-80-7357-666-0.



“The economic impact for the organization can be summarized as follows:

- Financial cost savings (volunteer work as a non-financial resource),
- Carrier off a new employee (path: volunteers – coordinator – employee),
- Distribution and quality of services through volunteers (special knowledge or skills; understanding of clients and environment; "non-professional" human relationships),
- Improvement to external relations of the organization (signal of openness to the community; dissemination of information about the organization through volunteers)”<sup>2</sup>.

As the 'Olympic Festivals' project (until 2016 Olympic Parks) has been regularly repeated every two years since 2014, always around the time of the Olympic Games, these outcomes is also of interest to the organiser as one of the documents of the 'Feasibility Study' of the whole project.

---

### Volunteer work at mega sports events

---

For mega sports events is: ‘without volunteers there would be no sporting event’, or ‘volunteers are the face of the event’, the perception of the whole event by participants and spectators lies mostly on their behaviour, helpfulness and knowledge.

According to the Voluntary Service Act, a volunteer in the Czech Republic is a person who provides his or her time, energy, knowledge and skills for the value of other people or society without the right to be directly financially rewarded.

The Olympic Festival, held in the Czech Republic during the Olympic Games since 2014, is the largest sporting event in the Czech Republic in terms of the number of volunteers involved and the length of the event.

The Olympic Festival is a project of the Czech Olympic Committee. This is a large sports festival, which has been held since 2014 during the Olympic Games in several places in the Czech Republic. During the 17 days, a sports park is open to the public, where those who are interested can try Olympic and non-Olympic sports, watch sports broadcasts together and participate in educational programs focused on the ideas of Olympism. In 2018, the Olympic Festival in the Czech Republic took place in two cities (Brno and Ostrava), adapted this concept, similar events took place in six other European countries, usually in a smaller time frame. From the very beginning of the project, the operations of the park and sports activities are provided by volunteers, usually 300-400 volunteers per city.

The 2018 Olympic Festival took place from 9 to 25 February and was run by 370 volunteers in Brno.

The results of this study are prepared as one of the points of the feasibility study of the Olympic Parks project for the city of Brno, because as mentioned in the introduction, Olympic festivals are held regularly during the Olympic Games, this year they are planned in two cities (Brno, Prague) during the next Olympic Games.

---

<sup>2</sup> T. Pospíšilová, A. Marková, Možnosti a limity inkluzivního dobrovolnictví, Fórum sociální politiky, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Praha 2017, p. 11, 6. ISSN 1802-5854.

The study is based on my larger research survey where, in addition to determining the financial impact and value of volunteer work at the 2014-2020 Olympic Festivals, providing also the motivation of volunteers to participate in the Olympic Festivals according to the Special Event Volunteer Motivation Scale (SEVMS) and preferences in communicating with volunteers and benefit supplies from the organizer. These 370 volunteers participated in this research through a questionnaire survey.

---

### Methodology

---

According to Volunteer work, often referred to simply as “volunteering,” is a crucial renewable resource for social and environmental problem-solving the world over. The scale of such work is enormous and the contribution it makes to the quality of life in countries everywhere is greater. In order to estimate the amount of labour services that households give to one another and the distribution of such services among fields, and in order to calculate the value of volunteer work as recommended in the United Nations Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts, data collected using the recommended survey module is classified in two ways:

- a) By the skill or occupational requirements of the work performed;
- b) By the service activities for industry for which the work was performed.

In order to ensure a reasonable degree of comparability in the data assembled in different countries, this Manual recommends using well-established standard classifications of occupation and industry as agreed in its classification systems. One of the great advantages of measuring volunteer work through labour force surveys is that these surveys use standard classifications of occupations and activities/industries that are readily adaptable to the classification of volunteer work and have survey interviewers and coders who are familiar with these classification structures.

*“The European Centre for Volunteering (CEV) worked with Johns Hopkins University in the USA on a measurement methodology, which was subsequently endorsed by the International Labour Organisation (ILO). The result was the ILO Manual on the Measurement of Volunteer Work - as a conceptual framework for measuring formal and informal volunteering in different cultural and legal contexts”<sup>3</sup>.*

The handbook about measuring the volunteering value, published under the auspices of the International Labour Organization (ILO), is mentioned in almost all of EU documents on volunteering as a suitable model for conducting statistical surveys in this area.

It is a division of volunteer positions according to the nine classes of the ISCO system, to which the median average income is assigned. For the purposes of the study, it was the median of the gross income for the South Moravian Region in 2018 according to the Czech Statistical Office.

---

<sup>3</sup>A. Sedláček, J. Hynek, Metodika evidence a stanovení hodnoty dobrovolnické práce v České republice, Projekt Systém evidence a ohodnocení dobrovolnické práce jako nástroje zvýšení transparentnosti a efektivity hospodaření NNO, č. projektu: CZ.1.04/5.1.01/B2.00024, Praha 2015.

---

## **Qualitative research in the form of interviews with coordinators of major sporting events in the Czech Republic**

---

The study included qualitative research in the form of semi-structured interviews with 12 volunteer coordinators at major sporting events and the creation of a list of volunteer positions at sporting events divided into 9 classes according to the ISCO system. The basis was the description of positions in the Manual on the measurement of volunteer work, International Labour Organization<sup>4</sup> and the ISCO Classification of Employment with the assignment of activities in the project of voluntary work in the field of work with children and youth and environmental protection<sup>5</sup>. Based on this research were described and included positions for the research among volunteers at the Brno 2018 Olympic Festival.

### **Determination of the amount of voluntary work within the project Olympic Festival in Brno 2018**

Based on:

- specification of volunteer positions up to 9 classes according to the ISCO methodology;
- shifts worked during the Olympic Festival in Brno;
- median average gross wage for individual ISCO classes for the South Moravian Region.

### **Specification of volunteer positions up to 9 classes according to the ISCO methodology**

The specification of volunteer positions at sporting events was conducted through semi-structured interviews. The aim was to specify as best as possible the positions in which volunteers work at large sporting events, to specify whether some positions are linked to the competences of a particular volunteer, whether it is, for example, language competences, or knowledge and skills in first aid, etc. Twelve sports organisations were selected according to the following criteria:

1. Representation of relevant actors (different types of sports);
2. Geographical representation of different regions of the Czech Republic;
3. Fulfilment of specific criteria for a "Mega sporting event" (described below);
4. Availability of data (willingness to be interviewed) - a decisive criterion;

Volunteer coordinators were selected by purposive sampling from a core group. Due to the limited number of major sporting events and the limited number of volunteer coordinators at these events (some of the coordinators work at multiple events, e.g. by local area (Nové Město na Moravě) or by sporting sector), the pool is relatively small.

Coordinators have to meet the basic conditions to be included in the pool (each coordinator can be responsible for more than one event they coordinate, provided the conditions below are met):

1. be the person responsible for coordinating volunteers at a major sporting event,

---

<sup>4</sup> Manual on the measurement of volunteer work. Geneva, International Labour Organization, 2011. ISBN 978-92-2-125070-8.

<sup>5</sup> A. Sedláček, J. Hynek, Metodika... op. cit.

2. the sporting event must have taken place within the Czech Republic and within the last 3 years (2017 - 2019, or in the first months of 2020),
3. the sporting event must have met the definition of a Mega sporting event: "Mega sporting events are defined as those one-time sporting events of an international scale organised by a special 'authority' and yielding extremely high levels of media coverage and impacts (economic, tourism, infrastructure, etc.) for the host community because of the event's significance and/or size. The mega event is often accompanied by parallel activities such as festivals and/or cultural events"<sup>6</sup>.
4. the involvement of volunteers had to be either
  - a) At least 3 days or longer and the involvement of at least 50 volunteers,
  - b) the involvement of at least 100 volunteers in an event of less than 3 days,

**Tab. 1. Volunteer positions at sporting events according to the 9 classes of the ISCO job classification**

	ISCO job classification classes	Volunteer positions at sporting events
1	Management staff	member of the organizational team responsible for volunteers, volunteer coordinator
2	Specialists	team guest, media services, VIP services, preparation and management of ceremonies, anti-doping (chaperones), volunteer coordinator for specific (partial) activities, accreditation, medics, mascot, moderator, medical staff, education
3	Technical and professional staff	provision of visitor surveys, sports activities, driver
4	Officers	registration
5	Service and sales workers	info volunteers, securing the race course (marshals), security, catering, ticketing, sale of promotional items, technical background
6	Skilled workers in agriculture, forestry and fishing	
7	Craftsmen and repairers	construction and demolition of obstacles, facilities
8	Machine and plant operators, assemblers	warehouseman
9	Support staff and unskilled workers	support staff in the organization of sports activities, ceremonies, cleaning during and after the event, distribution of flyers, preparation and assembly of start packages, refreshment stations, parking, hostesses, catering

Source: materials by the author based on the results of the interviews with the chiefs of volunteers on the major sport events in Czech Republic.

<sup>6</sup>T. Byers, T. Slack, M. M. Parent, Key concepts in sport management, Los Angeles, Calif.: SAGE Publications Limited, 2012. SAGE key concepts. ISBN 9781412928410.

When preparing for a large sporting event, there are usually several levels of quantity of volunteers needed: maximum number, ideal number, minimum number.

The ideal number of volunteers is based on the requirement to provide all activities for the volunteers with the optimized number of volunteers and to provide the necessary reserve in case of volunteers falling ill or changing positions, or to deal with one-off or unexpected activities. The minimum number is one that is unassailable in provision, i.e. the positions that must be covered by volunteers and the numbers of volunteers that will provide them. This is the number of volunteers that must be at the event at any given time. Conversely, the maximum number of volunteers is quite often a requirement of the sponsor, but here there can be the problems if large number of volunteers, do not have an adequate and fulfilling involvement.

Volunteer positions at sporting events are created based on two main criteria:

Limits and boundaries of volunteer involvement:

- The maximum number of volunteers, which is determined by the budget of the event (number of uniforms, number of meals ordered, etc.);
- The specification of the activities to be carried out by the volunteers and the decision on which activities not to carry out;
- The length of the event and the length of each shift;
- The expected number of participants, both spectators and visitors.

Procedure for determining the number of volunteers:

- An educated guess based on experience from previous events and planned activities;
- Defining the maximum number of volunteers based on the organiser's capabilities (accommodation, meals, benefits) and the length of the project and the length of each shift;
- Setting maximum numbers for each activity and the ability to adjust during the event.

Based on the requirements of the OF Organizing Committee, 29 positions were created and staffed by volunteers. In Brno worked at total 370 volunteers and made 3,009 shifts. This number of shifts worked is the result of accurately recording the work of volunteers in the positions assigned and control of their work performance, which was provided by a volunteer management team of a total of 8 people. The shifts were 5.5 hours (Sunday - Thursday) or 6.5 hours (Friday, Saturday) and there were morning and afternoon shifts every day.

In collaboration with the organizing committee and the volunteer coordinators, the different positions provided by volunteers were specified for research purposes and divided according to the 9 ISCO classes, as shown in Table 1 of this thesis.

All positions were divided into two areas:

- a) Sports positions,
- b) Organisational positions,

## Sports positions

One of the main objectives of organising the Olympic Festival is to introduce and make available to visitors as many sports as possible, and in this way to promote the development of sport in the area, using the phenomenon of the Olympic Games.

The individual sports venues are operated by the sports associations, usually through the designated sports clubs operating in the area. Volunteers help to organise the operation of the sports venues and ensure the safety of visitors, or to provide other related activities - marking the playing cards as an overall OF project involving multiple venues, providing sports equipment hire, etc. They are not primarily intended to conduct training sessions and other professional sports activities. Due to the fact that many volunteers are also athletes or coaches in the sport, they also help in these activities on their own initiative, even if they are not primarily intended to do so.

**Tab. 2. Table of required number of volunteers for positions to provide sports activities**

position	Plan		Reality		
	Ideal capacity	Minimum capacity	Minimum number of volunteers per shift	Maximum number of volunteers per shift	Average number of volunteers per shift
Another sports	6	4	0	7	3,4
Biathlon	4	4	2	8	4,1
Billiard	1	1	0	2	1
Bobsleigh, sledge, skeleton	6	3	3	7	5,1
Cross country skiing	4	4	2	6	3,8
Curling	4	4	2	7	3,9
Florbal	2	1	0	3	2
Chess	2	1	0	3	1,6
Ice climbing	2	2	0	3	1,3
Ice hockey, figure skating, sledge hockey	6	2	5	8	6
Ice rink	2	2	0	0	0
Orienteering	1	1	0	3	1,1
Paralympics	4	4	0	0	0
Programs for schools	20	20	0	25	5,5
Pumptrack	4	3	1	6	3,3
SAZKA Olympic Multiplayer	2	2	0	3	1,7
Ski jumping	4	3	1	5	3,1
Snowpark	8	8	4	11	6,7
Table tennis	1	1	0	2	1
Tourism	3	2	0	6	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>74</b>			

Source: materials by the author based on the requirements of the organising committee.

### Organisational positions

Positions of an organisational nature are not directly linked to individual sports, but are involved in the implementation of the whole OF or provide presentations for specific projects.

**Tab. 3. Table of required number of volunteers for positions to provide organisations activities**

position	Plan		Reality		
	Ideal capacity	Minimum capacity	Minimum number of volunteers per shift	Maximum number of volunteers per shift	Average number of volunteers per shift
Accreditation	2	2	1	4	2,3
Assistant coordinators	4	4	4	4	4
Centre of the players cards	2	2	0	3	1,3
Communication	2	2	2	2	2
ČOV trainers information booth	1	1	0	1	0,7
Fast Company	15	10	3	17	9,8
Information booths	1	1	0	3	1,1
Main coordinators	4	4	4	4	4
Mascot	2	2	0	3	1,4
Research	5	5	0	5	1,5
Sports equipment rental	2	2	0	2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>35</b>			

Source: materials by the author based on the requirements of the organising committee.

The tables above show the planned numbers of volunteers and the actual numbers that made the whole project happen. The values show that, especially for long-term sporting events (the Olympic Festival lasted 17 days), planning is necessary in order to correctly set the number of volunteers that the organizer must provide (this involves planned costs for clothing, catering, insurance, etc.), but the reality of the organization will then show the need for changes depending on the actual situation, the number of visitors and other factors that are planned before the event but may look different in reality.

The actual numbers of volunteers at the OF are shown by the columns on the right side of the table. In some cases, there were large changes from the plan at first glance, especially with the actual minimum and maximum number of people on a given activity over all 34 shifts (17 days of OF, two shifts each day).

If we were to evaluate only the minimum and maximum number of volunteers per shift, we have to accept factors that may only apply to one day or one shift during the whole OF, for example:

- The program for schools was only on the weekday morning,
- The research was conducted only on weekends with more volunteers,
- Bobsleighs and sleds were supported directly by instructors from the sports federations but they were not at the OF all the time etc.

Therefore, in order to assess whether the required number of volunteers was correctly estimated before the event, it is necessary to rely on the average number of volunteers per shift. A more significant deviation can be seen for the following positions:

- Ice climbing - this position showed that more expert instructors and fewer volunteers were

needed;

- Ice Pathways - for practical reasons, the positions not on the large ice rink where hockey and ice pathways were combined to allow volunteers to move around based on activity and visitor interest;
- Paralympic sports - in the end they were not represented at the OF;
- School Program - the program was only on weekday mornings, which was planned;
- Fast Company - this is a group of volunteers who can support others where there is a current need or run one-off activities. There is a lot of variability in the number of volunteers in this position;
- Research - only takes place at weekends;
- Sports Equipment Hire - there has been a bigger change here as this position has started to work with money, which is not what we want with volunteers, so the number of paid staff has been added here and the number of volunteers reduced.

All of the above changes were not of a major nature that would affect the organization of the event. Any changes that occur are coordinated by a team of volunteer coordinators as an intermediary between the volunteers and the organizing committee. An experienced team of coordinators is an essential element for the successful organization of the event. Its selection and management is essential, but not part of the job.



**Tab. 4. Breakdown of individual positions of an organisational nature according to the ISCO classification**

	ISCO job classification classes	Volunteer positions provided by volunteers during the Olympic Festival in Brno 2018
1	Management staff	main coordinators
2	Specialists	accreditation, playing card centre, communication, mascot, auxiliary coordinators
3	Technical and professional staff	research
4	Officers	no position
5	Service and sales workers	sports equipment rental
6	Skilled workers in agriculture, forestry and fishing	information booths
7	Craftsmen and repairers	no position
8	Machine and plant operators, assemblers	no position
9	Support staff and unskilled workers	fast company

Source: materials by the author based on the results of the interviews with the chiefs of volunteers on OF.

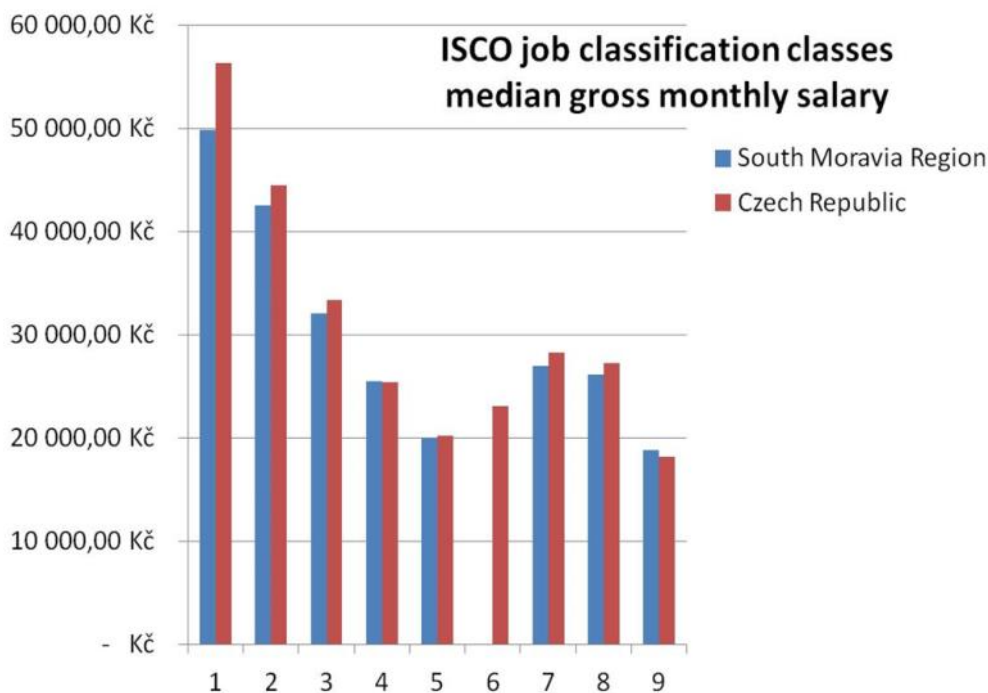
The sports-related positions were all distributed according to a formula of 50% for level 3 and 50% for level 9. In these positions, volunteers perform both professional sports activities, essentially conducting training in unorganized sports, as well as auxiliary activities providing service at sports venues, including cleaning.

**Tab. 5. Median average wages in the 1st quarter in the South Moravian Region and the Czech Republic by 9 ISCO classification classes**

	ISCO job classification classes	median gross monthly salary	
		South Moravia Region	Czech Republic
1	Management staff	49 847,- Kč	56 273,- Kč
2	Specialists	42 518,- Kč	44 440,- Kč
3	Technical and professional staff	32 025,- Kč	33 324,- Kč
4	Officers	25 492,- Kč	25 364,- Kč
5	Service and sales workers	20 054,- Kč	20 216,- Kč
6	Skilled workers in agriculture, forestry and fishing	n/a	23 061,- Kč
7	Craftsmen and repairers	27 008,- Kč	28 300,- Kč
8	Machine and plant operators, assemblers	26 137,- Kč	27 294,- Kč
9	Support staff and unskilled workers	18 820,- Kč	18 225,- Kč

Source: materials by the author based on electronic "Regional labour price statistics for the South Moravian Region for 2018". Average CNB exchange rate for February 2018: 1 € = 25,319 CZK.

The median average wage for individual regions according to the ISCO classification in the Czech Republic and the South Moravian Region is shown in the following chart. The median average wage in the South Moravian Region is higher in areas 4 and 9, the most significant difference is in area 1, where the median average wage in the Czech Republic is significantly higher than in the South Moravian Region.



**Fig. 1. ISCO job classification classes' median gross monthly salary**

Source: Czech Statistical Office, the median average wage in 2018 in the Czech Republic was CZK 28,431, while in the South Moravian Region it was CZK 27,893. Average CNB exchange rate for February 2018: 1 € = 25,319 CZK, Regionální statistika ceny práce, Mosv ČR, 2020, <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2018.aspx> [10.04.2021]

## Results

The calculation of the volunteer work itself was therefore based on:

- the exact number of shifts worked on weekdays and weekends for each position;
- the division of all positions into 9 ISCO classes based on the specification of the activities of each position;
- the median average income for each position according to the ISCO classification and data from the Czech Statistical Office for the South Moravian Region and the first quarter of 2018;
- the number of working hours for February 2018 according to the Czech Statistical Office (160 working hours).

Based on the calculations, it was determined that volunteers in all positions worked a total of 17

248 hours during the 2018 Olympic Festival in Brno, of which 10 455.5 hours on weekdays and 6 792.5 hours on weekends.

Tab. 6. Total number of shifts worked by volunteers in each position

position	ISCO job classification classes	sum of shifts worked on weekdays	sum of shifts worked on weekends
Accreditation	2	49	29
Another sports	50% 3; 50% 9	73	44
Assistant coordinators	2	124	48
Biathlon	50% 3; 50% 9	88	51
Billiard	50% 3; 50% 9	23	12
Bobsleigh, sledge, skeleton	50% 3; 50% 9	115	59
Centre of the players cards	2	22	21
Communication	2	42	24
Cross country skiing	50% 3; 50% 9	84	45
Curling	50% 3; 50% 9	84	49
ČOV trainers information booth	5	17	8
Fast Company	9	220	114
Florbal	50% 3; 50% 9	47	22
Chess	50% 3; 50% 9	32	22
Ice climbing	50% 3; 50% 9	24	19
Ice hockey, figure skating, sledge hockey	50% 3; 50% 9	136	68
Ice rink	50% 3; 50% 9	0	0
Information booths	5	25	13
Main coordinators	1	84	48
Mascot	2	24	13
Orienteering	50% 3; 50% 9	23	15
Paralympics	50% 3; 50% 9	0	0
Programs for schools	50% 3; 50% 9	126	61
Pumptrack	50% 3; 50% 9	71	42
Research	3	30	20
SAZKA Olympic Multiplayer	50% 3; 50% 9	36	22
Ski jumping	50% 3; 50% 9	67	39
Snowpark	50% 3; 50% 9	151	78
Sports equipment rental	5	15	7
Table tennis	50% 3; 50% 9	24	11
Tourism	50% 3; 50% 9	45	41
<b>TOTAL</b>		<b>1901</b>	<b>1045</b>

Source: materials by the author based on an accurate record of volunteer work.

With 160 working hours in February 2018 (by the Czech Statistical Office), a total of 107.8 full-time equivalents were worked. When the median average wage is accurately allocated to each position and the exact number of full-time hours worked, the economic impact (value) of volunteer work comes out to 3.020.874 CZK.

Finally, it should be emphasized that this figure is very important for the organizer of a sporting event, as it quantifies the value of volunteer work that would otherwise be required to hire paid staff. It is the value that the organizer is able to save in direct costs due to communication with volunteers, proper setup of benefits for volunteers, good communication and other important factors.

On the other hand, the work of volunteers has other than economic impact (value). Volunteers are the face of the event, they are the people that visitors meet, and they literally make a good mood and also promote a positive perception of the event. These are value that are very difficult to quantify and that are brought about by the work of volunteers, which is also important for the long-term impact on the community and the region.

An important point to note is that the organizing team that organizes the OF is stable, experienced and very supportive of the work of volunteers, which is not always the rule. Already the setup of benefits for volunteers is very friendly, as an example we can mention the volunteer uniform, which is from the partner of the Czech Olympic Team Alpine Pro, which also dresses Czech Olympic athletes. Similarly, the specification of volunteer positions does not create positions that volunteers would not like to do, such as parking lot attendant.

---

### **Conclusions and suggestions for further research**

---

The main suggestion is that paper has only looked at the economic impact (value) of volunteer work, it has not considered the costs that are incurred in working with volunteers, which are greater than if paid staff were hired, These are not only costs associated with meals, but also volunteer clothing, provision of leisure activities and other costs that might not otherwise be incurred. Quantifying these costs would be interesting and useful for further work.

It would also be interesting for further research to compare the jobs of volunteers in the Czech Republic and abroad, just within the Olympic Festivals project. This part was planned for 2022, during the next edition of the Olympic Festivals at the time of the Beijing Winter Olympics. Unfortunately, the ongoing bad pandemic situation surrounding the covid-19 disease has put most of the planned Olympic Festivals on hold.

All of the above factors need to be considered when preparing for volunteer work at a major sporting event, as no major sporting event can do without volunteer involvement and the ratio of costs associated with volunteer management to the economic impact (value) of volunteer work needs to be set correctly, which was the topic addressed in this thesis.

---

## References

---

- Byers T., Slack T, Parent, Key concepts in sport management, Los Angeles, Calif.: SAGE Publications Limited, 2012, SAGE key concepts. ISBN 9781412928410.
- Manual on the measurement of volunteer work. Geneva: International Labour Organization, 2011. ISBN 978-92-2-125070-8.
- Mirovský T., Management dobrovolníků na sportovních akcích a náklady na jejich zapojení, Praha 2018, Závěrečná práce MBA studia, Vysoká škola tělesné výchovy a sportu PALESTRA, spol. s r. o. Vedoucí práce Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
- Novotný J. I inni, Sport v ekonomice, Wolters Kluwer ČR, Praha 2011, ISBN: 978-80-7357-666-0
- Pospíšilová T. Marková A., Možnosti a limity inkluzivního dobrovolnictví, Fórum sociální politiky, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Praha 2017, ISSN 1802-5854.
- Regionální statistika ceny práce, Mosv ČR, 2020, <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2018.aspx>
- Sedláček A, Hynek J., Metodika evidence a stanovení hodnoty dobrovolnické práce v České republice, Projekt Systém evidence a ohodnocení dobrovolnické práce jako nástroje zvýšení transparentnosti a efektivity hospodaření NNO, č. projektu: CZ.1.04/5.1.01/B2.00024, Praha 2015.

### **Kluczowe aspekty organizacyjne zarządzania projektami imprez sportowych i wartością finansową pracy wolontariuszy na przykładzie wolontariatu na Festiwalach Olimpijskich 2018 w Brnie**

#### **Streszczenie:**

Praca określa wartość pracy wolontariackiej, która została wykonana podczas organizacji Festiwalu Olimpijskiego (OF) w Brnie w lutym 2018 r. na podstawie specyfikacji poszczególnych stanowisk wolontariuszy według klasyfikacji ISCO oraz mediany średniej płacy dla każdego poziomu dla krajów południowych Region Morawski w lutym 2018 r.

Zdecydowana większość wydarzeń sportowych nie może obejść się bez aktywnego zaangażowania wolontariuszy. Duże imprezy sportowe muszą obsadzić dziesiątki stanowisk kadrą, na którą zwykle nie mają odpowiedniego budżetu, a zatem uzupełnić swój zespół organizacyjny o wolontariuszy, licząc na wystarczającą liczbę wolontariuszy (tj. ilość), ale także ich kompetencje (tj. jakość). Zadaniem wolontariuszy jest zazwyczaj świadczenie tych usług, które mają bezpośredni kontakt z widzami i aktywnymi uczestnikami, zwłaszcza w przypadku masowych imprez sportowych. Te czynności są często kombinacją „odpowiedzialności specjalizacji i stresu”.

Niniejszy artykuł porównuje planowaną liczbę wolontariuszy w celu zorganizowania 17-dniowego wydarzenia sportowego o zasięgu ogólnokrajowym z rzeczywistymi liczbami uzyskanymi dzięki dokładnym pomiarom projektu oraz próbuje udzielić odpowiedzi na pytanie, jaki jest dodatkowy koszt dla organizatora, gdyby wolontariusze nie byli częścią zespołu organizacyjnego.

#### **Słowa kluczowe:**

Wolontariusze, duże wydarzenia sportowe, festiwal olimpijski, igrzyska olimpijskie, wolontariat, wpływ ekonomiczny (wartość)

## Start-up pozytywnego wpływu jako przedsięwzięcie integrujące świat biznesu i dobra społecznego

### Streszczenie:

Pandemia COVID-19 i zmiany zachodzące w świecie znacząco wpłynęły na działanie start-up'ów. Na całym świecie obserwuje się nową falę biznesu, łączącą różne źródła oraz wytyczającą nowy kierunek – pozytywnego wpływu. Przedstawione w artykule rozważania zostały oparte na przeglądzie i krytycznej ocenie literatury oraz wybranych, aktualnych raportach z działalności start-up'ów. Wnioski jakie można wysnuć w wyniku przeprowadzonych badań są takie, że w obecnych czasach nie tylko technologia i innowacje ale również wpływ biznesu na otoczenie (rozumiany jako odpowiedzialność, zaangażowanie społeczne) stanowi podstawę jego działalności i jest warunkiem przetrwania na rynku w przyszłości.

### Słowa kluczowe:

start-up pozytywnego wpływu, SPW, innowacje społeczne, przedsiębiorczość

### Wprowadzenie

Według Światowego Forum Ekonomicznego w wyniku pandemii COVID-19 około 500 mln ludzi będzie zagrożonych ubóstwem, odczuwalny będzie spadek światowej produkcji (o około 3%), handlu (o 13–32%) i inwestycji bezpośrednich (o 30–40%)<sup>1</sup>. Kryzys wpłynie zarówno na społeczność jak i na działalność firm w różnych okresach ich wzrostu. Mimo iż rynek start-up'ów wyceniany jest na blisko 3 bln dolarów, a inwestycje typu venture capital przekroczyły 300 mld dolarów w 2019 roku to nadejście pandemii poważnie zagroziło ich globalnym ekosystemom. Ich gospodarka wskutek tego przechodzi prawdziwą transformację. Kryzys kapitałowy spowodował zwolnienia pracowników i skrócenie godzin pracy w blisko dwóch trzecich działających start-up'ów (w efekcie można mówić o stracie na skalę globalną w wysokości około 28 mld dolarów)<sup>2</sup>.

„Nie wiemy jak będzie wyglądał świat, gospodarka i społeczeństwo za kilka lat, a nawet za kilka miesięcy. Jedni czekają na cud, inni zatrzymali się w bezruchu, a tylko niektórzy właśnie teraz podejmują największe wyzwania. W obliczu nadchodzących zmian [powinno się] zadbać przynajmniej o cztery filary w biznesie: pasję – która musi towarzyszyć wszelkim poszukiwaniom; pozytywny wpływ – bo tylko to uzasadnia teraz naszą działalność; głębokie innowacje – niezbędne na poziomie modeli, procesów i systemów; wreszcie o odpowiedzialność – która naszym kompasem moralnym zapewni właściwy kierunek.” Na całym świecie obserwuje się nową falę biznesu, łączącą różne źródła i wytyczającą nowy kierunek – pozytywnego wpływu. Wrastają także oczekiwania różnych grup społecznych co do wzmocnienia procesów regeneracji środowiska (a nie tylko ograniczenia szkodliwości działalności firm), ochrony praw człowieka, podjęcia działań na rzecz przeciwdziałania nadciągającym kryzysom i transformacji biznesów (np. w kierunku neutralności klimatycznej)<sup>3</sup>. Nowopowstałe biznesy coraz częściej stanowią odpowiedź na te oczekiwania. Dla nich istotne jest nie tylko opracowanie rentownego modelu biznesowego, wprowadzenie na rynek innowacyjnego produktu czy usługi ale również (pozytywne) oddziaływanie na otoczenie, dla dobra wspólnego<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>World Economic Forum, 2020, s.1.

<sup>2</sup>B. Smorzewska-Mickiewicz, Innowacje społeczne jako paradygmat funkcjonowania organizacji na przykładzie start-up'ów osób z niepełnościami, s. 71-88. [w:] J. Duda, T. Biernat, Nauka-Biznes-Gospodarka: kierunki współpracy vol.1, Wydawnictwo SiZ, Łódź 2020.

<sup>3</sup> <https://www.culturelab.pl/co-robimy/tup-tup-tup-laureatem-raportu-startup-pozytywnego-wplywu-2020/> [dostęp z dnia: 27.10.2021]

<sup>4</sup>The Global Startup Ecosystem Report 2021 Life Sciences Edition .

Celem niniejszego opracowania jest przegląd literatury oraz najnowszych raportów z działalności start-upów i ustalenie jakie są aktualne trendy w biznesie, czego oczekuje rynek i społeczeństwo oraz jakie są prognozy na przyszłość. Przeprowadzone badanie będzie miało istotną wartość poznawczą.

### Definicja i znaczenie start-up'u pozytywnego wpływu

Dzisiejszy świat zmagają się nie tylko z pandemią, ale również „z wieloma problemami, wśród których są obecne takie kwestie, jak narastające nierówności społeczne, wzrost bezrobocia, starzejące się społeczeństwo, wykluczenia społeczne, zmiany klimatyczne czy rosnące zanieczyszczenie środowiska oraz jego wpływ na zdrowie społeczeństwa.” Nie tylko środowisko naukowe ale również Unia Europejska (w swoich inicjatywach i programach) coraz więcej uwagi poświęca w związku z tym innowacjom społecznym. Odgrywają one istotną rolę tam, gdzie inne modele innowacji zawodzą (dostrzega się ich wpływ w obszarze zrównoważonego wzrostu gospodarczego, kreowaniu bezpiecznych miejsc pracy oraz zwiększeniu konkurencyjności). Innowacją społeczną mogą być usługi, produkty, technologie, zasady, platformy, modele biznesowe lub ich kombinacja<sup>5</sup>. Typy (i przykłady) innowacji społecznych przedstawiono w tab. nr 1.

**Tab. 1. Typy innowacji społecznych**

Typ innowacji społecznej	Przykłady
Nowe produkty	Technologie wspomagające ludzi niepełnosprawnych (np. synteza głosu)
Nowe usługi	Mikrokredyty, bankowość mobilna (np. w Kenii tylko 10% ludności ma dostęp do tradycyjnych usług bankowych dlatego wprowadzono system płatniczy M-pesa, którego idea jest zapewnienie dostępu do podstawowych usług bankowych bez udziału banku)
Nowe procesy	Model współpracy peer-to-peer, crowdsourcing
Nowe rynki	Fair Trade, banki czasu
Nowe platformy	Nowe modele opieki nad osobami z niepełnosprawnością intelektualną i będącymi w „społecznej izolacji” (np. tyze.com – to przykład serwisu społecznościowego umożliwiającego współpracę osób opiekujących się niepełnosprawnymi - od członków rodziny, lekarzy, pracowników opieki po wolontariuszy)
Nowe formy organizacyjne	Przedsiębiorstwa społeczne
Nowe modele biznesowe	Franczyza społeczna, wykorzystanie strategii just-in-time przy wyzwaniach społecznych

Źródło: I. Kowalczyk, Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, Zeszyt nr 1 2020, s. 63-77.

Start-upy pozytywnego wpływu (ang. start-ups of positive impact) to „[...] innowacyjna forma przedsiębiorczości skierowanej na rozwiązywanie istotnych wyzwań społecznych, podejmowana przez osoby działające z pasją w imię dobra wspólnego, które potrafią doprowadzić do wzrostu wartości organizacji, jakości życia ludzi i środowiska w ramach sfery swojego oddziaływania. Tworzą one wartość poprzez innowacje na rzecz zrównoważonego rozwoju z wykorzystaniem technologii, zapewniając wysoki poziom rzetelności organizacyjnej, efektywności i przydatności oferowanych produktów lub usług”<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> M. Wronka-Pośpiech, Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 212 (2015), s. 124-136.

<sup>6</sup> <http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm-startupy-pozytywnego-wplywu-2018> [dostęp z dnia: 22.10.2021].

B. Rok wskazuje, że termin ten powstał w odniesieniu do angielskiego słowa sustainable i ma dwojaki znaczenie. Pierwsze oznacza: ograniczenie szkodliwości działalności firmy, zmniejszenie negatywnego wpływu korporacji i dużych przedsiębiorstw. W skrócie: „szersze spojrzenie na rolę biznesu, który oprócz ekonomicznej wartości ma także misję społeczną i wpływ na środowisko”<sup>7</sup>. Przykładem takiego wpływu może być np. podejmowanie najważniejszych wyzwań społecznych i ekologicznych, redukcja nadmiernej emisji CO<sub>2</sub>, minimalizacja nieetycznych zachowań pracowników, ograniczenie szkodliwych składników w produkcji żywności. Do pomiaru skuteczności takich działań wykorzystuje się np. wypracowane standardy zarządzania środowiskowego (tj. ISO 14001). Drugie znaczenie odnosi się do tworzenia dobra wspólnego (pozytywnego wpływu) poprzez działalność biznesową niekiedy osiąganą poprzez innowacyjne myślenie o przedsiębiorczości (dzięki kooperacjom, akcjonariacie czy partycypacji pracowniczej, a w wielu europejskich krajach poprzez organizacje inkluzywne<sup>8</sup>, z rozmytą skoncentrowaną własnością, w których wyraźnie dąży się do współuczestnictwa). Mniejsze przedsiębiorstwa wykazują się większą elastycznością operacyjną oraz łatwiej im dostrzec nisze rynkowe, co sprzyja innowacyjności<sup>9</sup>.

Jak wskazuje B. Rok aktualnie zrównoważone działania w biznesie (podejście łączące aktywizm z biznesem dotyczy szczególnie środowiska ludzi - najczęściej mieszkańców dużych miast, świadomych konsumentów znających globalne trendy i rozumiejących nadchodzące przemiany gospodarcze związane z przewidywaną katastrofą klimatyczną) to pewnego rodzaju nisza, ale w dłuższej perspektywie pozytywny wpływ będzie warunkiem przetrwania na rynku.

---

### **Integracja świata biznesu i pozytywnego oddziaływania na społeczeństwo – przykłady**

---

Start-up’y pozytywnego wpływu powstają w różnych obszarach i formach (od technologicznych po spółdzielnie socjalne i fundacje). Szczególnie wyróżniają się jednak branża technologii medycznej, moda (platformy upcyklingu), budownictwa (domy pasywne, domki mobilne) i zdrowej żywności (produkty wegańskie), wspierane przez różnego rodzaju platformy i aplikacje<sup>10</sup>.

W raporcie „Startupy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna. Raport 2021”<sup>11</sup> wyróżniono kilka grup startupów wywierających pozytywny wpływ (wraz z przykładami takich działań):

---

<sup>7</sup> M. Kulik, <https://biuoprasowe.orange.pl/blog/raport-startupy-pozytywnego-wplywu-edycja-ii/> [dostęp z dnia: 22.10.2022].

<sup>8</sup> Inkluzja (ang. inclusion) „jest kategorią opozycyjną wobec wykluczania, marginalizacji, segregacji osób odmiennych, odbiegających od normy zdrowotnej, kulturowej, społecznej albo niespełniających normatywnych oczekiwań lub niedostosowujących się do wzorów instytucji i społeczności dominujących”, B. Smorczewska-Mickiewicz, Innowacje społeczne jako paradygmat funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów osób z niepełnosprawnościami, s. 71-88 [w:] J. Duda, T. Biernat, Nauka-Biznes-Gospodarka: kierunki współpracy vol.1, Wydawnictwo SIŻ, Łódź 2020. [za:] Z. Kwieciński, Edukacja wobec różnicy i inkluzji. Dwa typy dyskursów – w stronę pedagogiki pozytywnej, A. Komorowska-Zielińska, T. Szkudlarek (red.), Różnice. Edukacja. Inkluzja, t. 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego Ars educandi, Gdańsk 2015, s. 23–28; Organizacje inkluzywne angażują wszystkich pracowników w misję i funkcjonowanie organizacji zgodnie z ich indywidualnymi talentami i potencjałami, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-a-organizacja-wlaczajaca> [dostęp: 22.10.2021] za: D. R. Avery, P. K. McKay, D. C. Wilson, Volpone S. (2008) Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. Paper presented at the. Anaheim.

<sup>9</sup> I. Kowalczyk, Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, Zeszyt nr 1 (2020), s. 63-77.

<sup>10</sup> A. Ruszkowska, <https://mamstartup.pl/w-startupach-pozytywnego-wplywu-skalowanie-polega-na-podnoszeniu-poziomu-i-zwiekszeniu-zakresu-dobra-prof-boleslaw-rok/> [dostęp: 22.10.2022 r.] oraz M. Kulik, op. cit.

<sup>11</sup> Startupy pozytywnego wpływu | Radykalna innowacja społeczna | Raport 2021 .



- 1) aktywizm społecznie pozytywny: Patronite, Pismo, Science PR/po science, SiedemÓsmych, Tech to the Rescue, Zaokrąglamy;

Start-up'u Tech to the Rescue to społeczność zrzeszająca ponad 250 firm IT i ponad 300 organizacji non-profit (działających w kilkunastu krajach na całym świecie), która zobowiązała się do wykorzystania technologii w celu zwiększania swojego wpływu, bo jak sami wskazują: „budowanie dobrej technologii już nie wystarcza. Budowanie rozwiązań technologicznych dla dobra jest tym, co może wyróżnić globalnie świadomych liderów od reszty i zbudować fundamenty zrównoważonej gospodarki, w której nie chodzi tylko o zarabianie pieniędzy”. Pomysł na tę inicjatywę powstał po wybuchu pandemii. 140 firm postanowiło zmienić zasady w branży IT i zobowiązało się do „przekazania” od 10 do 100 godzin pracy tygodniowo na pomoc organizacjom non profit, którym brak umiejętności technicznych. Dało to łącznie 23 tys. godzin/mies. na wspólne, charytatywne budowanie rozwiązań technologicznych. Dzięki tej inicjatywie przez 1,5 roku działalności Tech to the Rescue pomógł w 50 projektach. W grudniu 2021 r. pozyskał finansowanie w wysokości 3,2 mln na realizację kolejnych, planowanych 240 przedsięwzięć<sup>12</sup>, bo „to nie technologie mogą uratować świat, ale ludzie. Natomiast ci ludzie potrzebują narzędzi”<sup>13</sup>;

- 2) aplikacje dla pozytywnego wpływu: Associated Apps, LESS\_, PaySperience, Pożycz.to, Take!Cup;

PaySperience to start-up, działający w duchu less waste (przyczyniający się do ograniczenia produkcji plastiku na świecie)<sup>14</sup>, którego celem jest zapewnienie płatności kodami QR w modelu prepaid i przelewach na platformie, bez prowizji, bez paragonów czy terminali<sup>15</sup>;

- 3) dostawcy pozytywnej zmiany w biznesie: Allhands Agency, Change Pilots, Dinksy, Mocniejsi.pl, Szeptszum;

Szeptszum jest pierwszą w Polsce inicjatywą green marketingu, której celem jest wdrażanie działań marketingowych i programów CSR zgodnie z aktualnymi trendami na najbliższe lata czyli transparentnością działań i ruchem zero waste<sup>16</sup>. To odpowiedź na potrzeby firm, które chcą wprowadzić zmiany na wszystkich poziomach swojej działalności<sup>17</sup>;

- 4) dostawcy pozytywnej zmiany w społeczeństwie: Change4Good, CoopTech Hub, Serce Miasta, Słuszna Strawa, So Stay Hotel;

Change4Good jest przedsiębiorstwem społecznym, mającym na celu rozwijanie długofalowych i efektywnych projektów społecznych w Polsce. W oparciu o CSR Teams Building realizuje programy integracyjne (ze szczególnym uwzględnieniem tematyki onkologicznej), organizuje edukacyjne warsztaty i aktywności dla dzieci, prowadzi projekty aktywizujące osoby starsze oraz z niepełnosprawnościami, zapewnia niezbędne zasoby start-up'om pozytywnego wpływu. Swoje zyski przekazuje na pomoc pacjentom onkologicznym<sup>18</sup>;

<sup>12</sup> <https://mamstartup.pl/tech-to-the-rescue-zebral-32-mln-zl-startup-chce-by-projekty-pro-bono-byly-standardem-w-branzy-it/> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>13</sup> <https://spidersweb.pl/2020/05/tech-to-the-rescue-branza-it-w-walce-z-koronawirusem.html> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>14</sup> <https://www.paysperience.com/discover> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>15</sup> <https://altera.co/fintech-summit/> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>16</sup> <https://nowymarketing.pl/a/28682,szeptszum-nowa-ekologiczna-i-odpowiedzialna-inicjatywa-na-rynku-marketingowym-w-polsce> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>17</sup> [www.proto.pl/agencje-pr/szeptszum](http://www.proto.pl/agencje-pr/szeptszum) [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>18</sup> <https://www.change4good.pl> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

- 5) dostawcy pozytywnej zmiany w środowisku przyrodniczym: Plan Be, Planet-A, Microbe+, Schronisko dla Roślin, Soul Travel;

Microbe+ to biotechnologiczny start-up z sektora agro-tech, twórcy innowacyjnych mikrobiologicznych bioproduktów (jako alternatywy dla produktów syntetycznych) zapewniających kompleksową ochronę roślin (przed suszą, podtopieniami, szkodnikami). Propagatorzy żywności prawdziwie ekologicznej. Wyróżniani i nagradzani nie tylko w Polsce. Koncepcja firmy wpisuje się w ideę zrównoważonego rolnictwa wspieranego biologicznymi metodami ochrony roślin z wykorzystaniem narzędzi biotechnologii, a także w: Europejską strategię „Zielony Ład”, strategię „Od pola do stołu” (która ma na celu ograniczenie do 2030 roku zużycia pestycydów syntetycznych o 50% i nawozów chemicznych o co najmniej 20%) oraz plany Komisji Europejskiej, aby rolnictwo ekologiczne stanowiło 25% gruntów rolnych do 2030 roku<sup>19</sup>;

- 6) jedzenie dobre dla świata: Be different, Cool beans, Kisz masz, Wojna warzyw;

Wojna warzyw to młoda firma, dostarczająca klientom warzywa i owoce „niedoskonałe”, czyli takie, które nie nadają się do obrotu sklepowego z uwagi na niestandardowy wygląd (często są „mniejsze”, „większe”, „brzydsze” niż sklepy chcą skupować) i przez to przeznaczone przez rolników do wyrzucenia (mimo, że są to produkty pełnowartościowe). Działania tego start-up’u ograniczają marnowanie żywności i mimo, iż przyjętą strategią jego działania jest dostarczanie swoim klientom produktów na „chybił-trafił” (klient wie tylko ile kilogramów owoców czy warzyw zamawia, ale nie zna zawartości zamówienia przed jego otrzymaniem) została ona przyjęta bardzo pozytywnie, a biznes ten się nadal rozwija<sup>20</sup>;

- 7) kosmetyki dobre dla świata: Hagi, Mokosh, Naturativ, Senkara, Veoli Botanica;

Polska firma Mokosh nie tylko oferuje kosmetyki naturalne (czyli takie, których składniki w co najmniej 95% są pochodzenia naturalnego, ale również uzyskuje się je metodami mechanicznymi, enzymatycznymi czy mikrobiologicznymi) w minimalistycznych opakowaniach podatnych do recyklingu, ale jest też bardzo zaangażowana w dbanie o planetę. Bierze udział w wielu projektach m.in. #ZiemiaToDom (projekt poszerzający świadomość w zakresie ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju)<sup>21</sup>. Mokosh to również etyczne podejście do biznesu (fair trade), poszanowanie przyrody (eco friendly) i działanie według najnowszych trendów<sup>22</sup>. Za swoją aktywność co roku jest nagradzana – m.in. przez renomowane magazyny Elle, Puls Biznesu, Glamour;

- 8) pozytywne technologie: eKodama, Hydropolis, Silencions, SunRoof, UVerą;

UVerą dokonała prawdziwego, naukowego przełomu. Ich odkrycie może zmienić przyszłość wielu branż (światowego rynku kosmetyków, branży lotniczej czy kosmicznej). J. Wierchoś odkrył bakterię produkującą wyjątkowy, neutralny dla ludzi i środowiska pigment chroniący przed promieniowaniem UV, a także opracował sposób jego produkcji. Zainteresowanie globalnych koncernów tym odkryciem jest ogromne z uwagi na to, że obecnie stosowane powszechnie tzw. „kremy z filtrem” są bardzo szkodliwe dla środowiska (uszkadzają ekosystem morski – rocznie 14 tys. ton tych środków trafia do mórz, oblepiając rafy koralowe i blokując ich funkcje życiowe) i ludzi (zawierające tlenek tytanu i tlenek cynku prowadzić mogą do nowotworzenia)<sup>23</sup>;

<sup>19</sup> <https://mamstartup.pl/nowoczesne-technologie-w-rolnictwie/> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>20</sup> <https://natemat.pl/33123,67-zlotych-za-zdeformowane-warzywa-w-warszawie-sprzedaje-je-wojna-warzyw> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>21</sup> <https://cosibella.pl/firm-pol-1564495753-Mokosh.html> [dostęp z dnia: 04.04.2022].

<sup>22</sup> <https://www.douglas.pl/pl/b/mokosh/> [dostęp z dnia: 04.04.2022].

<sup>23</sup> <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/uvera-polska-firma-produkuje-pigment-chroniacy-przed-promieniowaniem-uv/7rt6w4v> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

## 9) produkty z pozytywnym wpływem: Listny Cud, Nagramy, Wielorazówka, The Second Life Stuff;

Listny Cud jest odpowiedzią na pogłębiający się kryzys klimatyczny. W 2019 roku przeszedł przez dwa programy akceleracyjne dla start-up'ów i wybudował prototypy miejskiej farmy wertykalnej (czyli takiej, która zużywa 90% mniej wody niż tradycyjne metody uprawy roślin). Opracował receptury upraw niezwykle zdrowych jadalnych mikroliści (bez pestycydów, bez plastiku)<sup>24</sup>. Jest pionierem tej technologii w Polsce i jako pierwszy wprowadził superfood jakimi są właśnie mikroliście do supermarketów (np. do sieci Carrefour). Jak ważny jest rozwój rolnictwa przyszłości (jako ekologicznej alternatywy dla tradycyjnego rolnictwa) świadczy ostatnio przyznana mu milionowa dotacja od funduszu Augere Health Food Fund na dalsze badania i rozwój<sup>25</sup>;

## 10) ubrania dobre dla świata: Alterantion, Bellana, CircularScarp, Jacob Buczynski, Skrojone, UADO;

Jakob Buczynski to marka, która promuje ruch zero waste. Przetwarza bezodpadowo odzież z odzysku w nowe, użyteczne, piękne rzeczy. Powstałe produkty są symbolem zmieniającej się świadomości społecznej i konsumpcji dóbr, pozytywną zmianą dla środowiska oraz dla następnych pokoleń<sup>26</sup>.

Te i wiele innych niewymienionych przykładów start-up'ów pozytywnego wpływu odpowiadają aktualnym potrzebom społecznym, są wynikiem zachodzących zmian, pandemii, nadchodzących kryzysów, ograniczeń ale też wzrostu świadomości i nowych możliwości jakie pojawiły się wraz z rozwojem technologii. Dziś zajmują miejsce na rynku, wchodzą w kooperacje, rozwijają się, jednak aby przetrwać muszą być na bieżąco z pojawiającymi się trendami i społecznymi potrzebami.

---

**Przyszłość startupów pozytywnego wpływu i obszary  
działań / innowacji w których powinny zaistnieć**

---

Startupy powinny być odpowiedzią na trendy przyszłości. Powinny działać w taki sposób czy oferować takie produkty bądź usługi, aby odpowiadały one przyszłym potrzebom społeczeństwa, przyszłym pokoleniom. Przykładem mogą być przedsięwzięcia:

- wykorzystujące DEI tech: tools for equity, czyli narzędzia technologiczne na rzecz zapewnienia równości, różnorodności, inkluzywności (np. poprzez data science, AI, machine learning, technologie zapewnienie równych szans w dostępie do rynku pracy - rynku, który zmienia się tak szybko jak zmienia się technologia, rynku pełnym nierówności społecznych i barier);
- na rzecz ochrony bioróżnorodności;
- skierowane do starzejącego się społeczeństwa;
- skierowane do niszowego odbiorcy i zapewniające wartość dodaną;
- zapewniające zrównoważony ślad cyfrowy tj.:
  - inwestycje w odnawialne źródła energii (ukierunkowane zarówno na produkcję jak i konsumpcję), dążące do neutralności (a nawet negatywności) emisji;
  - ograniczające produkcję elektrośmieci (produkcje nowych, energooszczędnych sprzętów

<sup>24</sup> <https://poranapola.pl/dostawcy/617-listny-cud> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>25</sup> <https://www.portalspozywczy.pl/zywnosc-roslinna/wiadomosci/listny-cud-pozyskal-milion-zlotych-na-rozwoj-rolnictwa-przyszlosci,207062.html> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

<sup>26</sup> <https://jackobbuczynski.com> [dostęp z dnia: 24.01.2022].

przy zagwarantowaniu dostępności do ich części wymiennych jako odpowiedź na zjawisko „kilwater” czyli nieracjonalnej wymiany urządzeń elektronicznych na nowsze modele);

- o innowacyjnym podejściu do produkcji żywności (foodtech)<sup>27</sup>;
- zapewniające warunki sprzyjające kreatywności, ponieważ w ich wyniku powstawać będą innowacyjne rozwiązania (kreatywność jako baza dla innowacyjności i jak podaje P. Drucker innowacja jako narzędzie przedsiębiorczości<sup>28</sup>).

---

### Podsumowanie

---

Okres pandemii dla ekosystemów przedsiębiorczości jest intensywny i pełen zmian. Panujący kryzys albo przyczynił się do ich całkowitego wyłączenia z działania albo pobudził do szybkiego rozwoju - wzrostu innowacyjności, rozwoju technologii. Zauważalne są również zmiany zachowań – wielu przedsiębiorców otworzyło swoje biznesy na sprawy społecznie ważne i aktywizowało się, by wywierać na nie wpływ. Nowe trendy tj. jak pozytywny wpływ, stały się dla wielu wyznacznikiem działania i szansą na utrzymanie się na dynamicznie zmieniającym się rynku. Warto obserwować w jakim kierunku będą szły te zmiany, jaki będą miały rzeczywisty wpływ na przedsiębiorców i na społeczeństwo.

---

<sup>27</sup> Startupy pozytywnego wpływu, op. cit.

<sup>28</sup> P. F. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992, s. 36 oraz K. Gurmińska, Możliwości rozwoju kreatywności i innowacyjności – znaczenie otoczenia społecznego i nowych technologii. Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 12 (2017), nr 3 (lipiec-wrzesień), ISSN 1896-9380, s. 107-119.

---

## Bibliografia

---

- Avery D. R., McKay P. K., Wilson, D. C., Volpone S, (2008) Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. Paper presented at the. Anaheim 2008.
- Drucker P.F., Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
- Gurmińska K., Możliwości rozwoju kreatywności i innowacyjności – znaczenie otoczenia społecznego i nowych technologii. Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 12 (2017), nr 3 (lipiec-wrzesień).
- Kowalczyk I., Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, Zeszyt nr 1 (2020).
- Kulik M., <https://biuroprasowe.orange.pl/blog/raport-startupy-pozytywnego-wplywu-edycja-ii/>
- Ruszkowska A., <https://mamstartup.pl/w-startupach-pozytywnego-wplywu-skalowanie-polega-na-podnoszeniu-poziomu-i-zwiekszaniu-zakresu-dobra-prof-boleslaw-rok/>
- Smorczevska-Mickiewicz B., „Innowacje społeczne jako paradygmat funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów osób z niepełnosprawnościami” [w:] Duda J., Biernat T., Nauka-Biznes-Gospodarka: kierunki współpracy vol.1, Wydawnictwo SiZ, Łódź 2020.
- Startupy pozytywnego wpływu | Radykalna innowacja społeczna | Raport 2021.
- The Global Startup Ecosystem Report 2021 Life Sciences Edition.
- Wronka-Pośpiech M., Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 212 (2015).
- World Economic Forum, 2020.
- <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-a-organizacja-wlaczajaca>
- <https://mamstartup.pl/tech-to-the-rescue-zebral-32-mln-zl-startup-chce-by-projekty-pro-bono-byly-standardem-w-branzy-it/>
- <https://spidersweb.pl/2020/05/tech-to-the-rescue-branza-it-w-walce-z-koronawirusem.html>
- <https://altera.co/fintech-summit/>
- <https://www.paysperience.com/discover>
- <https://nowymarketing.pl/a/28682,szeptszum-nowa-ekologiczna-i-odpowiedzialna-inicjatywa-na-rynku-marketingowym-w-polsce>
- [www.proto.pl/agencje-pr/szeptszum](http://www.proto.pl/agencje-pr/szeptszum)
- <https://www.change4good.pl>
- <https://mamstartup.pl/nowoczesne-technologie-w-rolnictwie/>
- <https://natemat.pl/331323,67-zlotych-za-zdeformowane-warzywa-w-warszawie-sprzedaje-je-wojna-warzyw>

- <https://poranapola.pl/dostawcy/617-listny-cud>
- <https://www.portalspozywczy.pl/zywnosc-roslinna/wiadomosci/listny-cud-pozyskal-milion-zlotych-na-rozwoj-rolnictwa-przyszlosci,207062.html>
- <https://jackobbuczynski.com>
- <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/uvera-polska-firma-produkuje-pigment-chroniacy-przed-promieniowaniem-uv/7rt6w4v>
- <https://www.culturelab.pl/co-robimy/tup-tup-tup-laureatem-raportu-startup-pozytywnego-wplywu-2020/>
- <http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm-startupy-pozytywnego-wplywu-2018>
- <https://cosibella.pl/firm-pol-1564495753-Mokosh.html>
- <https://www.douglas.pl/pl/b/mokosh/>

## **Start-ups of positive impact as an undertaking integrating the world of business and social goods**

### **Summary:**

The COVID-19 pandemic and the changes taking place in the world have significantly affected the operation of start-ups. The presented considerations were based on a review and critical evaluation of the literature and selected, current reports on the activities of start-ups of positive impact. The conclusions that can be drawn as a result of the conducted research are that nowadays not only technology and innovation but also the impact of business (understood as responsibility, social commitment) on the environment is the basis of its activity and is a condition for survival on the market in the future.

### **Keywords:**

start-up, SPW, social innovation, start-up of positive impact

## Identyfikacja grup obiektów podobnych pod względem struktury zjawisk społeczno – ekonomicznych na przykładzie struktury wieku bezrobotnych

### Streszczenie:

Celem pracy jest prezentacja możliwości aplikacyjnych metod grupowania danych do identyfikacji grup obszarów podobnych pod względem struktury analizowanego zjawiska. Zaprezentowana zostanie metoda grupowania hierarchicznego, w której do wyznaczenia odległości między skupieniami wykorzystano wskaźnik niepodobieństwa struktur oraz przedstawiona zostanie propozycja metody grupowania niehierarchicznego, stanowiąca pewną analogię do metody k- średnich. Rozważania będą prowadzone na przykładzie oceny podobieństwa struktury wieku zarejestrowanych bezrobotnych w powiatach.

### Słowa kluczowe:

podobieństwo struktur, wskaźnik podobieństwa struktur, grupowanie hierarchiczne, metoda k- średnich, struktura wieku bezrobotnych, bezrobocie

---

### Wprowadzenie

---

Przedmiotem badań społeczno – ekonomicznych często jest struktura wybranych zjawisk. Porównywane są przykładowo wybrane jednostki terytorialne pod względem struktury wydatków, wieku ludności, bezrobocia, itp. W przypadku niewielkiej liczby obiektów, które porównywane są pod względem struktury danego zjawiska, wystarczające wydaje się utworzenie np. macierzy wskaźników podobieństwa struktur, zastosowanie metody eliminacji wektorów<sup>1</sup>, celem identyfikacji grup obiektów o podobnej strukturze analizowanego zjawiska czy prezentacja danych statystycznych za pomocą tabel i wykresów. Tego typu metody oceny podobieństwa struktur w przypadku niewielkiej liczby porównywanych obiektów stosowali m. in.<sup>2</sup>: E. Sojka, K. Kukuła, L. Luty, B. Bajan i K. Sowa, S. Lisek, K. Wawrzyniak i in.<sup>3</sup>. W sytuacji większej ich liczby, przedstawienie wyników za pomocą macierzy wskaźników podobieństwa struktur czy wykresów obrazujących strukturę analizowanego zjawiska z uwzględnieniem wszystkich obiektów byłoby nieczytelne i znacznie utrudniałoby „ręczną” identyfikację grup obiektów podobnych pod względem struktury analizowanego zjawiska.

---

<sup>1</sup> S. Chomątowski, A. Sokołowski, Taksonomia struktur, Przegląd Statystyczny, 2, 1978, s. 217 – 226.

<sup>2</sup> Metoda eliminacji wektorów może oczywiście zostać zastosowana do dowolnej liczby obiektów porównywanych pod względem struktury.

<sup>3</sup> K. Kukuła, Z problematyki badań nad strukturą agrarną w Polsce w ujęciu przestrzennym, Oeconomia 6(4), 2007, s. 19 – 27; E. Sojka, Analiza porównawcza struktur i procesów ludnościowych w wybranych krajach UE z wykorzystaniem metod taksonomicznych, Folia Oeconomica, 253, 2011, s. 299 – 313; E. Sojka, Zmiany w procesach i strukturach ludnościowych w wybranych krajach UE, Demograficzne uwarunkowania rozwoju gospodarczego (red.) A. Rączaszek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2012, s. 101 – 112; S. Lisek, Struktura wielkościowa przedsiębiorstw w Polsce, Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych, XVIII(4), 2017, s. 635-642; L. Luty, Regionalne zróżnicowanie struktury powierzchni użytków rolnych według systemów rolniczych w ujęciu dynamicznym, Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych, XVIII/2, 2017, s. 273 – 282; B. Bajan, K. Sowa, Food Consumption Models around the World in the Context of Globalization, Intercathedra, 3(40), 2019, s. 219 – 226; K. Wawrzyniak i in., The Similarity of European Union Countries in Terms of the Structure of the Unemployed, European Research Studies Journal, XXIII(4), 2020, s. 416 - 429.

Celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie możliwości aplikacyjnych hierarchicznych i niehierarchicznych metod grupowania do identyfikacji grup obiektów podobnych pod względem struktury analizowanego zjawiska. Do wyznaczania odległości między obiektami zastosowano funkcję wykorzystującą wskaźnik niepodobieństwa struktur. Metody te umożliwią przejrzystą wizualizację tworzonych skupień obiektów podobnych pod względem struktury nawet w przypadku dużej liczby obiektów. Prezentowana metoda grupowania hierarchicznego została wcześniej zaprezentowana w pracy K. Kądziołki<sup>4</sup>, jednakże analizy dotyczyły struktury przestępczości stwierdzonej na poziomie województw, więc rozpatrywanych obiektów było mało (16 regionów) i możliwa była ocena podobieństwa struktur z wykorzystaniem zarówno prostych wykresów, jak i danych tabelarycznych. W niniejszej pracy rozważania będą prowadzone na przykładzie identyfikacji grup powiatów podobnych pod względem struktury wieku zarejestrowanych bezrobotnych, w związku z czym prezentacja danych za pomocą tabeli wskaźników podobieństwa struktur lub wykresu obrazującego strukturę analizowanego zjawiska z uwzględnieniem wszystkich powiatów (na standardowej kartce formatu A4) byłaby niemożliwa. Przedstawiane wyniki uzyskano z wykorzystaniem darmowego programu R.

### Dane i metody

Przedmiotem analizy były ogólnodostępne dane publikowane przez GUS dotyczące wieku zarejestrowanych bezrobotnych w powiatach (wraz z miastami na prawach powiatu) w 2019 roku. Dane dotyczące liczby zarejestrowanych bezrobotnych w poszczególnych kategoriach wiekowych zostały przekonwertowane na dane obrazujące strukturę zarejestrowanych bezrobotnych wg poszczególnych kategorii wiekowych. Tabela 1 przedstawia fragment danych oryginalnych, a rys 1 strukturę wieku zarejestrowanych bezrobotnych dla danych z tabeli 1.

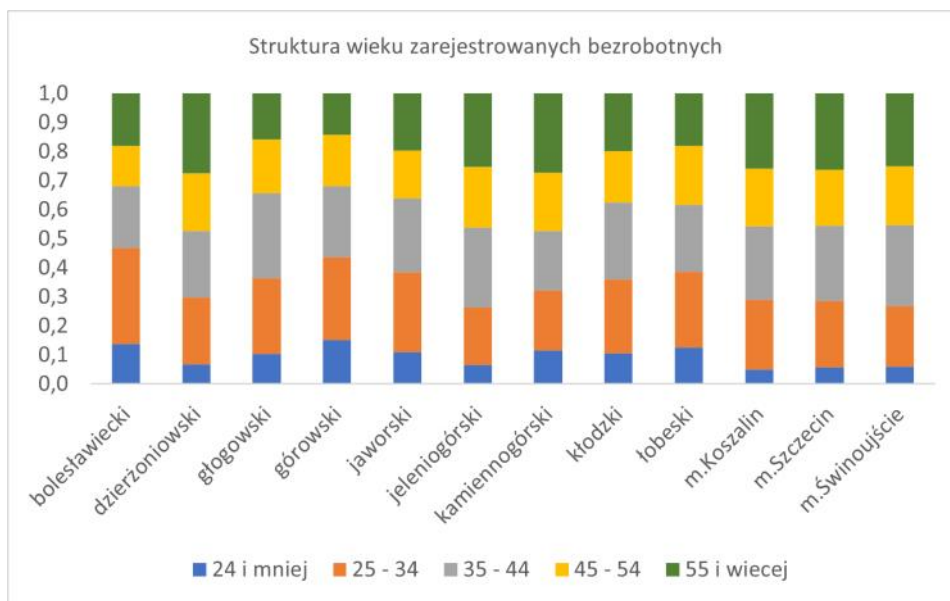
**Tab. 1. Dane oryginalne (fragment)**

Lp.	Powiat	Ogółem	24 i mniej	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 i więcej
1	bolesławiecki	1 293	178	428	276	177	234
2	dzierżoniowski	1 468	100	339	333	292	404
3	głogowski	2 036	209	533	596	376	322
4	górowski	1 530	231	436	376	269	218
5	jaworski	1 698	185	467	434	279	333
6	jeleniogórski	1 594	106	314	439	332	403
7	kamiennogórski	776	90	160	158	156	212
8	kłodzki	5 330	558	1 366	1 411	937	1 058
			⋮				
377	łobeski	2 032	255	529	471	412	365
378	m.Koszalin	2 202	111	527	558	438	568
379	m.Szczecin	4 274	244	982	1 104	824	1 120
380	m.Świnoujście	495	29	104	138	100	124

Źródło: GUS (Bank Danych Lokalnych).

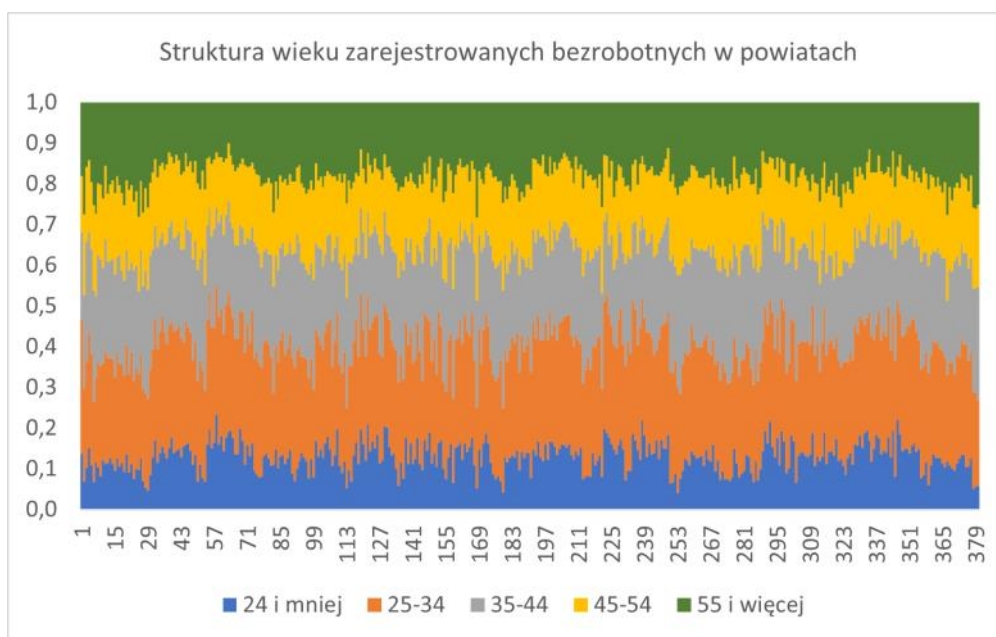
<sup>4</sup>K. Kądziołka, Przestrzenne zróżnicowanie, struktura i dynamika przestępczości stwierdzonej w Polsce, *Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo*, 8/II, 2015, s. 223-235.





**Rys. 1. Struktura wieku zarejestrowanych bezrobotnych dla danych z tabeli 1.**  
 Źródło: opracowanie własne .

W przypadku analizy wszystkich powiatów identyfikacja obszarów podobnych pod względem struktury wieku zarejestrowanych bezrobotnych na podstawie wykresu analogicznego do rys. 1 byłaby niemożliwa. Dane te zaprezentowano na rys. 2. Na osi poziomej znajdują się numery porządkowe powiatów zamiast ich nazw z uwagi na przejrzystość wykresu. Tabela 2 przedstawia wartość minimalną i maksymalną odsetka bezrobotnych w ramach poszczególnych kategorii wiekowych dla wszystkich powiatów.



**Rys. 2. Struktura wieku zarejestrowanych bezrobotnych w powiatach**  
 Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 2. Wartość minimalna i maksymalna odsetka bezrobotnych w poszczególnych kategoriach**

	24 i mniej	25-34	35-44	45-54	55 i więcej
min	0,0409	0,1759	0,1695	0,1243	0,0999
max	0,2321	0,3399	0,3194	0,2363	0,2820

Źródło: opracowanie własne.

Podobieństwo par struktur można wyznaczyć za pomocą wskaźnika podobieństwa struktur danego wzorem:

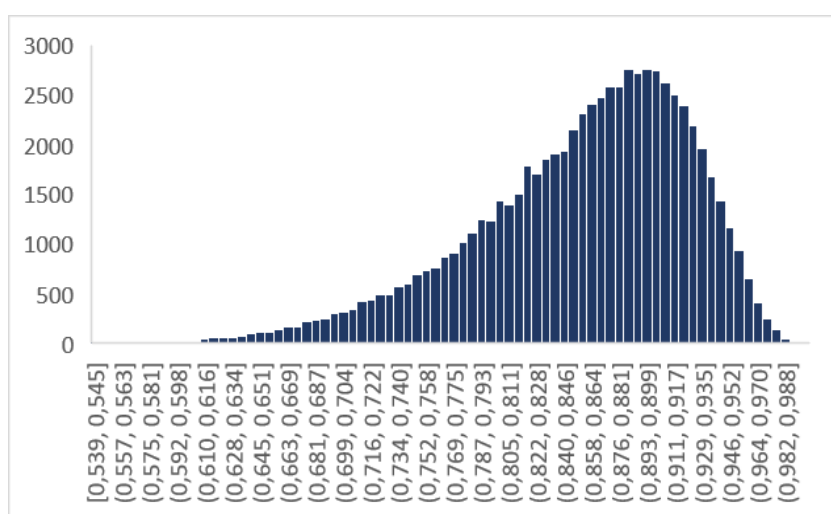
$$P_{ij}^* = \frac{\sum_{k=1}^r \min(p_{ik}, p_{jk})}{\sum_{k=1}^r \max(p_{ik}, p_{jk})}$$

gdzie:  $i, j$  – numery obiektów,  $k$  – numer składnika struktury,  $p_{ik}$  – udział  $k$ -tego składnika w strukturze obiektu  $i$ ,  $p_{jk}$  – udział  $k$ -tego składnika w strukturze obiektu  $j$ .

Przyjmuje się następującą wartość wskaźnika podobieństwa struktur<sup>5</sup>:

- ⇒ 0 – 0,2 – podobieństwo bardzo niskie
- ⇒ 0,2 – 0,4 – podobieństwo niskie
- ⇒ 0,4 – 0,6 – podobieństwo umiarkowane
- ⇒ 0,6 – 0,8 – podobieństwo duże
- ⇒ 0,8 – 1 – podobieństwo bardzo duże

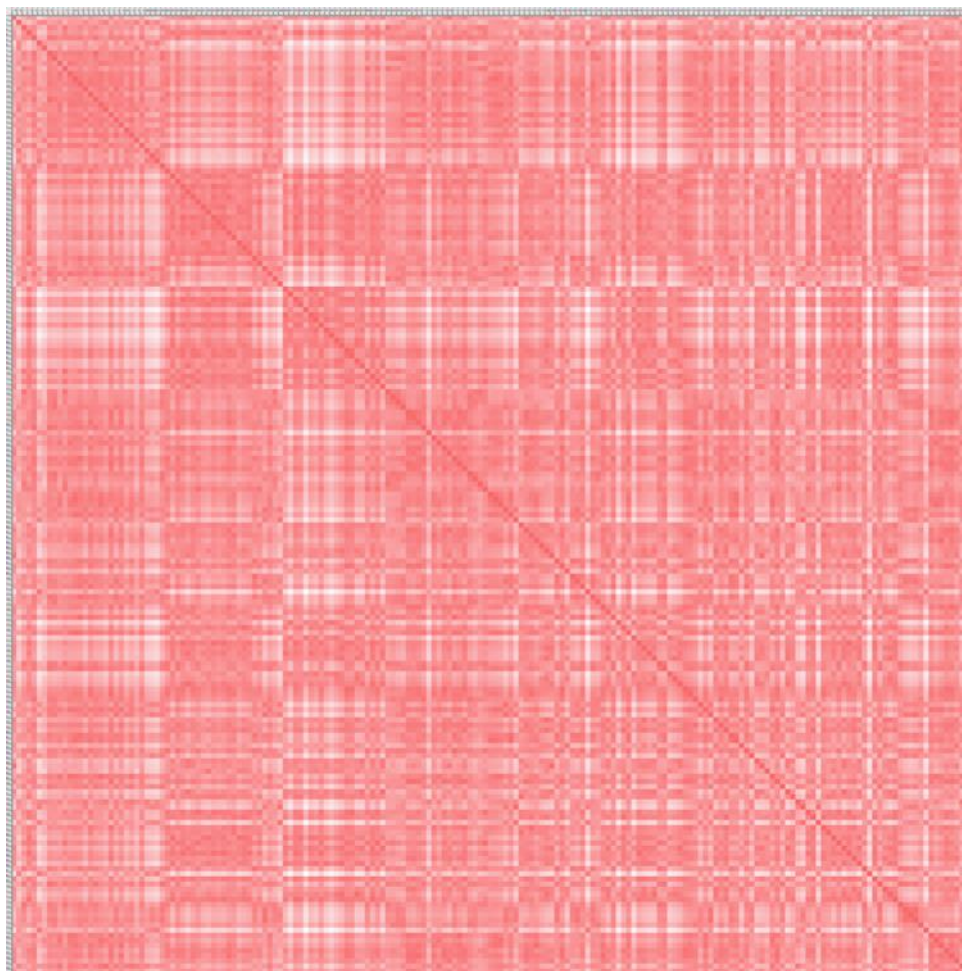
W przypadku gdy wartość wskaźnika podobieństwa struktur wynosi 1, struktury są identyczne. Rys. 3 przedstawia histogram wartości wskaźników podobieństwa struktur dla rozważanego zbioru danych.

**Rys. 3. Histogram wartości wskaźników podobieństwa struktur dla analizowanych danych**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>5</sup>M. Sobczyk, Statystyka opisowa, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010, s. 81.

Rys. 4 przedstawia dla analizowanych danych fragment macierzy wskaźników podobieństwa struktur z zaznaczonymi kolorem poziomami podobieństwa- im kolor ciemniejszy tym wskaźnik podobieństwa struktur wyższy. Jak zostało wspomniane, w przypadku dużej liczby obiektów, „ręczna” identyfikacja grup obiektów podobnych pod względem struktury analizowanego zjawiska na podstawie macierzy wskaźników podobieństwa struktur, byłaby zadaniem trudnym, o ile w ogóle możliwym do wykonania. W związku z czym wykorzystanie w tym celu innych metod, wydaje się zasadne.



**Rys. 3. Graficzna prezentacja poziomów wartości wskaźników podobieństwa struktur (fragment)**

Źródło: opracowanie własne.

Celem identyfikacji grup obiektów podobnych pod względem struktury analizowanego zjawiska wykorzystana zostanie w pierwszej kolejności metoda grupowania hierarchicznego<sup>6</sup>. Rezultatem działania metody grupowania hierarchicznego jest tzw. dendrogram, czyli drzewo hierarchicznie ułożonych skupień. Procedura grupowania hierarchicznego z wykorzystaniem tzw. metod aglomeracyjnych obejmuje następujące kroki<sup>7</sup>:

<sup>6</sup>Do identyfikacji grup obiektów podobnych pod względem struktury badanych zjawisk wykorzystywana była m. in. metoda Warda z odległością euklidesową, por. A. Majdzińska, Regionalizacja demograficzna. Wybrane metody i ich aplikacje, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016, s. 106. Jednakże do oceny podobieństwa struktur powszechnie wykorzystywany bywa wskaźnik podobieństwa struktur, stąd zastosowanie miary nie-podobieństwa struktur obiektów, wydaje się być zasadne.

<sup>7</sup>E. Gatnar, Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2009, s. 413.

- 1) W macierzy odległości znajdź parę klas (skupień) najbardziej podobnych (najmniej odległych w sensie przyjętej miary odległości). Załóżmy, że są to klasy  $P_i$  i  $P_k$ .
- 2) Zredukuj liczbę skupień o jeden, łącząc skupienia  $P_i$  i  $P_k$ .
- 3) Przekształć odległości (zgodnie z przyjętą metodą wiązania skupień) między połączonymi skupieniami a pozostałymi skupieniami.

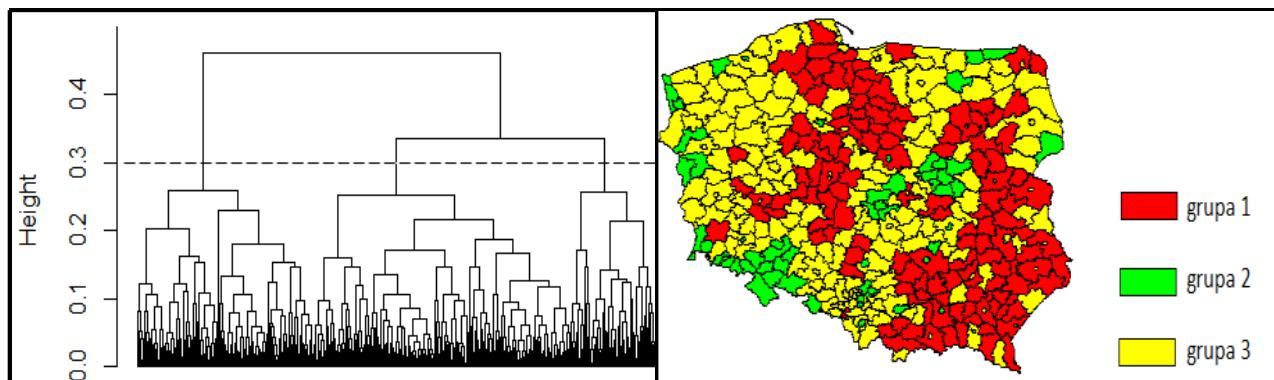
Powtarzaj kroki 1 – 3 aż wszystkie obiekty znajdą się w jednej klasie.

W niniejszej pracy do wiązania skupień wykorzystana zostanie metoda pełnego wiązania, w której odległość między skupieniami jest równa największej odległości między dwoma dowolnymi obiektami należącymi do różnych skupień<sup>8</sup>.

Miara odległości (niepodobieństwa) między obiektami wyznaczana będzie następująco<sup>9</sup>:  $d_{ij} = 1 - P_{ij}^*$ , gdzie  $P_{ij}^*$  - wskaźnik podobieństwa struktur obiektów  $i$  oraz  $j$ . Miara ta nazywana bywa również wskaźnikiem niepodobieństwa struktur<sup>10</sup>.

## Wyniki

Rys. 5 przedstawia uzyskany dendrogram i podział powiatów na grupy obszarów podobnych pod względem struktury wieku zarejestrowanych bezrobotnych. Przyjęto podział powiatów na trzy grupy. Miejsce podziału dendrogramu zaznaczone zostało przerywaną linią. Rys. 6 przedstawia przeciętne wartości poszczególnych składników struktury dla uzyskanych grup.



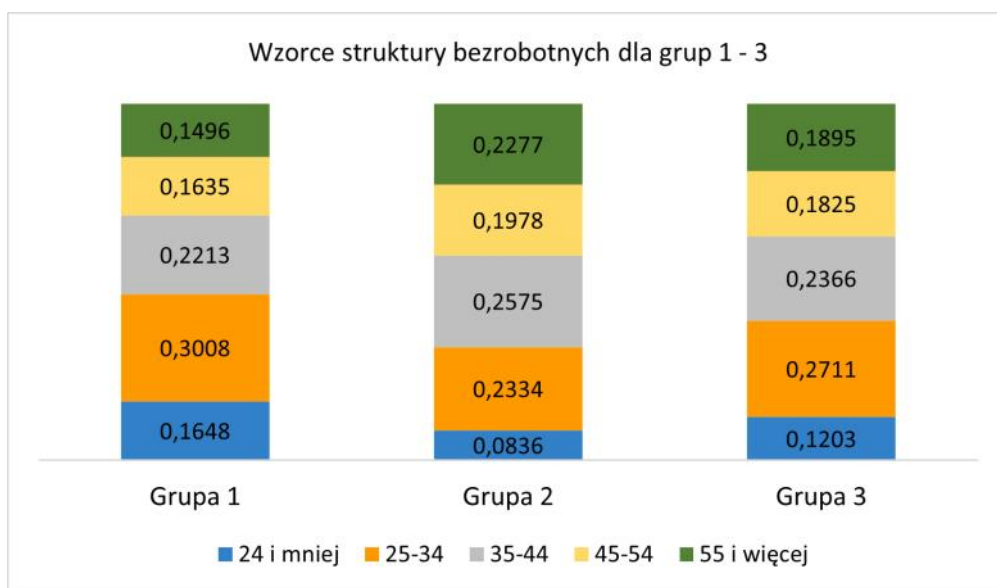
**Rys. 5. Podział powiatów wg struktury wieku bezrobotnych**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>8</sup> A. Stanisław, Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe, Kraków, 2007, s. 120.

<sup>9</sup> Por. K. Kądziołka, Przestrzenne zróżnicowanie..., s. 231. Podobna koncepcja zastosowania miernika niepodobieństwa struktur w algorytmie grupowania hierarchicznego została wykorzystana w pracy M. Markowska i in., Podobieństwo struktur zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej w latach 2008 – 2017 – ocena dynamiki, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 33(4), 2019, s. 285, przy czym zamiast względnego wskaźnika podobieństwa struktur, wykorzystany został tzw. bezwzględny wskaźnik podobieństwa struktur, por. J. Zaród, Jakość produktów żywnościowych i stan sanitarny zakładów produkujących żywność, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, XVI(4), 2014, s. 352.

<sup>10</sup> M. Walesiak, Pojęcie, klasyfikacja i wskaźniki podobieństwa struktur gospodarczych, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 285, 1984, s. 68.



**Rys. 6. Wzorce struktury dla poszczególnych grup**

Źródło: opracowanie własne.

Powiaty grupy 1 charakteryzowały się przeciętnie najwyższym udziałem osób młodych w strukturze bezrobotnych i przeciętnie najniższym odsetkiem bezrobotnych w wieku 55 i więcej lat. Z kolei powiaty grupy 2 charakteryzowały się przeciętnie najniższym udziałem osób młodych w strukturze bezrobotnych i przeciętnie najwyższym odsetkiem osób w wieku 55 lat i więcej w strukturze zarejestrowanych bezrobotnych.

### Propozycja niehierarchicznej metody identyfikacji grup obiektów podobnych pod względem struktury zjawisk

W niniejszej pracy przedstawiona zostanie również propozycja niehierarchicznej metody grupowania, celem identyfikacji obiektów podobnych pod względem struktury zjawisk. Metoda wzorowana będzie na algorytmie k-średnich, przy czym odległość między obiektami oparta jest na wskaźniku niepodobieństwa struktur. Proponowany algorytm grupowania obejmuje następujące kroki:

- 1) Ustal liczbę (ozn. k) grup, na które dzielone będą obiekty i wygeneruj k – środków (reprezentantów) grup.
- 2) Przypisz każdy z obiektów do najbliższego środka. Odległość między obiektami wyznaczana jest zgodnie ze wzorem:  $d_{ij} = 1 - P_{ij}^*$ , gdzie  $P_{ij}^*$  - wskaźnik podobieństwa struktur obiektów i oraz j.
- 3) Wyznacz nowe środki grup, jako średnie poszczególnych składników struktury obiektów przypisanych do poszczególnych grup i przypisz obiekty do najbliższych mu środków.

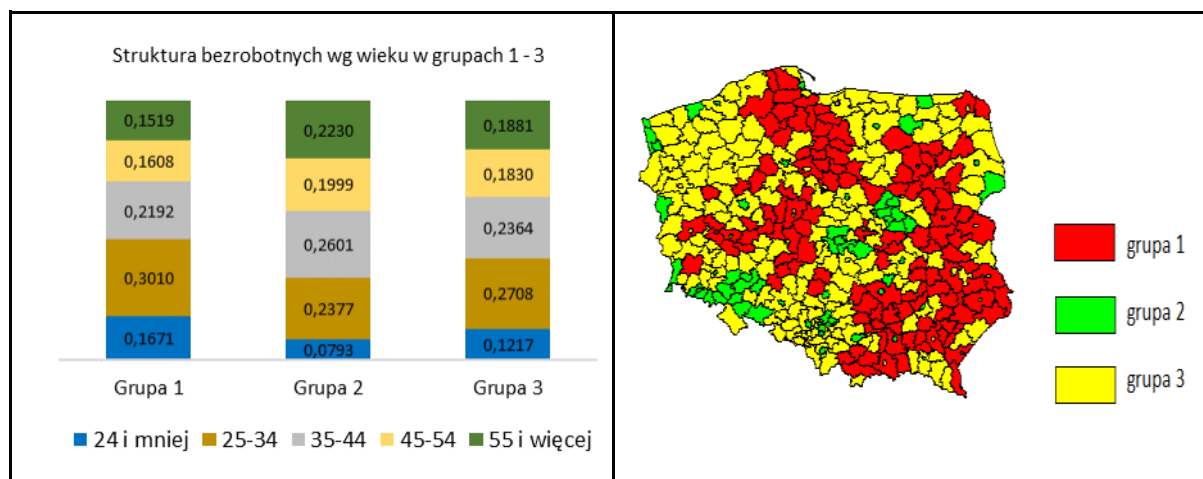
<sup>6</sup> Do identyfikacji grup obiektów podobnych pod względem struktury badanych zjawisk wykorzystywana była m. in. metoda Warda z odległością euklidesową, por. A. Majdzińska, Regionalizacja demograficzna. Wybrane metody i ich aplikacje, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016, s. 106. Jednakże do oceny podobieństwa struktur powszechnie wykorzystywany bywa wskaźnik podobieństwa struktur, stąd zastosowanie miary niepodobieństwa struktur obiektów, wydaje się być zasadne.

<sup>7</sup> E. Gatnar, Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2009, s. 413.



4) Jeśli brak jest zmian w przypisaniu obiektów do grup, zakończ algorytm.

Opisaną powyżej procedurę zastosowano do analizowanego zbioru danych. Początkowe środki grup (utożsamiane tutaj z reprezentantami poszczególnych grup) zostały wyznaczone na podstawie przedstawionej wcześniej metody grupowania hierarchicznego. Rys. 7 przedstawia podział powiatów na grupy wg struktury wieku zarejestrowanych bezrobotnych i środki (reprezentantów) poszczególnych grup, po ich „dostrojeniu” opisaną powyżej metodą grupowania niehierarchicznego<sup>11</sup>.



**Rys. 7. Podział powiatów na grupy z wykorzystaniem połączenia obu metod**

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

W pracy zaprezentowano możliwości aplikacyjne metod grupowania hierarchicznego i niehierarchicznego w zagadnieniu identyfikacji grup obiektów podobnych pod względem struktury analizowanego zjawiska. Do wyznaczania odległości między obiektami wykorzystany został wskaźnik niepodobieństwa struktur. W przypadku dużej liczby analizowanych obiektów, proste metody graficznej i tabelarycznej prezentacji danych są niewystarczające do oceny podobieństwa struktur. Wykorzystanie zaawansowanych metod analizy danych może być pomocne w takiej sytuacji, celem identyfikacji zależności w analizowanym zbiorze danych.

<sup>11</sup>Połączenie metody grupowania hierarchicznego z algorytmem grupowania niehierarchicznego może poprawić jakość grupowania, por. K. Kądziołka, Propozycja metody wspomagającej wybór miernika taksonomicznego na przykładzie oceny atrakcyjności giełd kryptowalut, Firma i Rynek, 1(59), 2021, s. 65-76.

---

**Bibliografia**

---

- Bajan B., Sowa K., Food Consumption Models around the World in the Context of Globalization, *Intercathedra*, 3(40), 2019.
- Chomątowski S., Sokołowski A., Taksonomia struktur, *Przegląd Statystyczny*, 2, 1978.
- Gatnar E., *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2009.
- Kądziołka K., Przestrzenne zróżnicowanie, struktura i dynamika przestępczości stwierdzonej w Polsce, *Przeźrenie, Ekonomia, Społeczeństwo*, 8/II, 2015.
- Kądziołka K., Propozycja metody wspomagającej wybór miernika taksonomicznego na przykładzie oceny atrakcyjności giełd kryptowalut, *Firma i Rynek*, 1(59), 2021.
- Kukuła K., Z problematyki badań nad strukturą agrarną w Polsce w ujęciu przestrzennym, *Oeconomia* 6(4), 2007.
- Lisek S., Struktura wielkościowa przedsiębiorstw w Polsce, *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, XVIII(4), 2017.
- Luty L., Regionalne zróżnicowanie struktury powierzchni użytków rolnych według systemów rolniczych w ujęciu dynamicznym, *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, XVIII/2, 2017.
- Majdzińska A., *Regionalizacja demograficzna. Wybrane metody i ich aplikacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
- Markowska M., Strahl D., Sobczak E., Hlavacek P., Podobieństwo struktur zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej w latach 2008 – 2017 – ocena dynamiki, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 33(4), 2019.
- Sobczyk M., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010.
- Sojka E., Analiza porównawcza struktur i procesów ludnościowych w wybranych krajach UE z wykorzystaniem metod taksonomicznych, *Folia Oeconomica*, 253, 2011.
- Sojka E., Zmiany w procesach i strukturach ludnościowych w wybranych krajach UE, *Demograficzne uwarunkowania rozwoju gospodarczego (red.) A. Rączaszek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2012.
- Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*, Kraków, 2007.
- Walesiak M., Pojęcie, klasyfikacja i wskaźniki podobieństwa struktur gospodarczych, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 285, 1984.
- Wawrzyniak K., Bąk I., Cheba K., Oesterreich M., The Similarity of European Union Countries in Terms of the Structure of the Unemployed, *European Research Studies Journal*, XXIII(4), 2020.
- Zaród J., Jakość produktów żywnościowych i stan sanitarny zakładów produkujących żywność, *Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, XVI(4), 2014.
- GUS, Bank Danych Lokalnych: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

## **Identification of groups of similar objects in terms of the structure of socio-economic phenomena on the example of age structure of the unemployed**

### **Summary:**

The aim of the work is to present the application possibilities of clustering methods to identify groups of objects similar in terms of the structure of the analyzed phenomenon. The hierarchical clustering method was proposed, in which the structure dissimilarity indicator was used to determine the distance between the clusters. Then a proposal of the non-hierarchical clustering method was presented. Considerations were conducted on the example of the similarity of the age structure of the registered unemployed in poviats.

### **Keywords:**

structure similarity, structure similarity index, hierarchical clustering, k-means method, age structure of the unemployed, unemployment



dr Justyna Kozłowska

Natalia Staszak

---

Zespół Szkół Górniczo-Energetycznych im. S. Staszica w Koninie

---

## Sytuacja młodych ludzi na rynku pracy

### Streszczenie:

Artykuł przedstawia wyniki badań nad sytuacją młodych ludzi na rynku pracy. Na cele artykułu przyjęto, iż mianem młodych ludzi określa się pełnoletnich uczniów szkół ponadpodstawowych oraz ich absolwentów. W artykule ukazano jak ważne jest wykształcenie oraz posiadane kwalifikacje podczas poszukiwania pierwszej pracy. Wiele miejsca poświęcono ocenie stanu bezrobocia w Polsce w latach 2019-2020, na podstawie informacji jakie podaje GUS. Dokonano również oceny stopnia determinacji młodych ludzi względem znalezienia pracy, a także ważności przyszłych zarobków. Analizie poddano także postawę młodych ludzi wobec poziomu przyszłych zarobków pod względem płci, miejsca zamieszkania i wieku.

### Słowa kluczowe:

bezrobocie, młodzi ludzie, praca, rynek pracy

---

### Wstęp

---

Wybór tematu pt. Młodzi ludzie na rynku pracy jako obszaru badań podjętych w artykule, podyktowany został obserwowaną niekorzystną sytuacją absolwentów szkół ponadpodstawowych na rynku pracy. Jednocześnie badania współczesnego rynku pracy pozostają aktualne z punktu widzenia badań naukowych, zwłaszcza współcześnie, kiedy obserwuje się przyspieszone tempo zmian jego funkcjonowania<sup>1</sup>. Ponadto, każdego roku na rynek pracy trafiają kolejni absolwenci szkół średnich, zarówno kontynuujący naukę na studiach, jak i ci, którzy kończą edukację na poziomie szkoły średniej. Począwszy od kryzysu finansowego z lat 2007 – 2009 obserwuje się coraz większą potrzebę reagowania na wzrost niepewnego zatrudnienia<sup>2</sup>.

Problematyka badawcza podjęta w artykule umożliwiła wskazanie celu głównego badań empirycznych, jakim jest poznanie opinii uczniów szkół średnich na temat ich sytuacji na rynku pracy zarówno w trakcie nauki, jak i po ukończeniu szkoły. W świetle celu głównego, postawiono również hipotezę badawczą zgodnie, z którą młodzi ludzie napotykają wiele problemów podczas poszukiwania pierwszej pracy. Źródła danych wykorzystanych dla osiągnięcia celu głównego oraz potwierdzenia hipotezy badawczej, dzielą się na pierwotne i wtórne. Pierwsze okazały się niezbędne do opracowania części teoretycznej artykułu. Posłużono się specjalistyczną literaturą przedmiotu ujętą w pozycjach książkowych oraz artykułach naukowych. Użyteczne okazały się również ogólnokrajowe raporty dotyczące bezrobocia w Polsce. Jednak mimo różnorodności wykorzystanej literatury przedmiotu, okazała się ona niewystarczająca aby zrealizować cel główny opracowania. W związku z czym zostały przeprowadzone własne badania empiryczne ilościowe (ankieta internetowa) oraz ilościowe (zogniskowany wywiad grupowy). Zakres czasowy badań empirycznych obejmuje okres od 1 do 31

---

<sup>1</sup> Współczesny rynek pracy. Wybrane problemy, (red.) D. Kotlorz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 17-20.

<sup>2</sup> S. Wedziuk, Trzeba pobudzić przedsiębiorczość młodzieży, <https://www.pb.pl/trzeba-pobudzac-przedsiębiorczosc-mlodziezy-641009> [dostęp z dnia: 01.02.2022].

stycznia 2022 roku. W badaniu ilościowym łącznie wzięło udział 136 osób, byli to uczniowie szkół średnich miasta Konina. Kwestionariusz ankiety internetowej został umieszczony na portalu internetowym webankieta.pl. Natomiast link do kwestionariusza ankiety został udostępniony do publicznej wiadomości wszystkim uczniom szkół ponadpodstawowych w mieście Koninie, w związku z czym w badaniu wzięły udział wyłącznie zainteresowane osoby. Z kolei w zogniskowanym wywiadzie grupowym wzięła udział klasa 4TE, uczęszczająca w roku szkolnym 2021/2022 do Zespołu Szkół Górniczo-Energetycznych im. Stanisława Staszica w Koninie. Wskazana grupa badawcza jest reprezentatywna z punktu widzenia kryteriów społeczno-demograficznych przyjętych w badaniach, gdyż rozkład klasy 4TE pod kątem miejsca zamieszkania i płci jest proporcjonalny. Ponadto, są to uczniowie kończący edukację w szkole średniej. W związku z czym pewna ich część stanie po stronie podaży rynku pracy. Rezultaty badań empirycznych zostały zaprezentowane w dalszej części artykułu.

### Struktura bezrobocia w Polsce z uwzględnieniem udziału osób młodych

Bezrobocie obejmujące młodych ludzi często wynika z braku odpowiedniego wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego, wymaganego przez pracodawców. Jak podkreślają specjaliści: „pracodawcy, szkoły i młodzi ludzie żyją w równoległych światach i jeżeli nie zaczną współpracować, nic się nie zmieni”.<sup>3</sup>

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w grudniu 2021 roku stopa bezrobocia rejestrowanego kształtowała się na poziomie 5,4%, tym samym pozostała bez zmian w stosunku do listopada 2021 roku. Natomiast zmniejszyła się o 0,9 p. p. w porównaniu do grudnia 2020 roku. Spadek stopy bezrobocia rejestrowanego odnotowano siódmy miesiąc z rzędu, zatem w czerwcu 2021 roku przerwany został najkrótszy w historii okres wzrostu bezrobocia (14 miesięcy), po którym powrócił okres spadkowy<sup>4</sup>. Stopę bezrobocia rejestrowanego w latach 2011-2021 przedstawiono w tabeli 1.

**Tab. 1. Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 2011-2021**

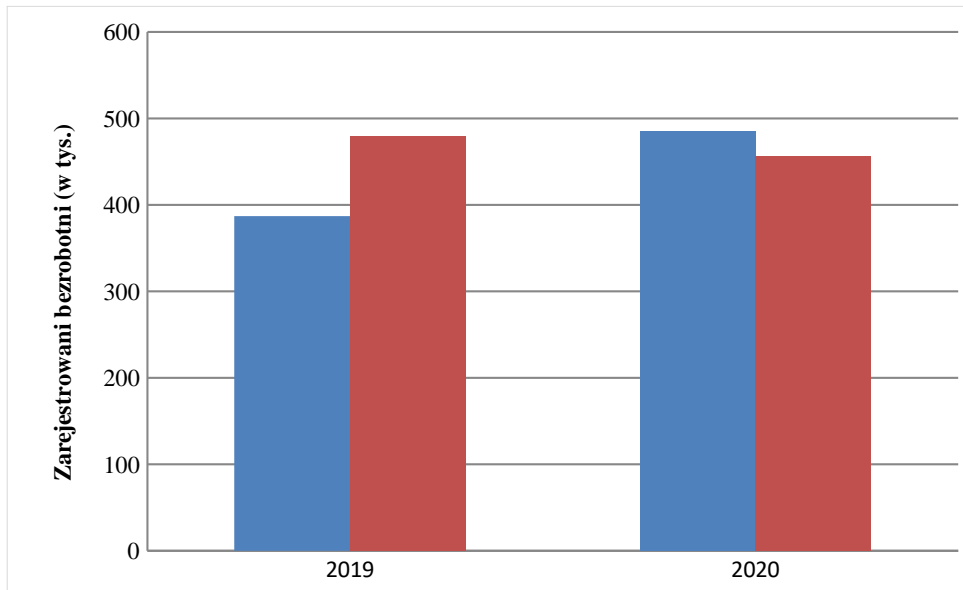
rok/miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2021	6,5	6,5	6,4	6,3	6,1	6,0	5,9	5,8	5,6	5,5	5,4	5,4
2020	5,5	5,5	5,4	5,8	6	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,2
2019	6,1	6,1	5,9	5,6	5,4	5,3	5,2	5,2	5,1	5	5,1	5,2
2018	6,8	6,8	6,6	6,3	6,1	5,8	5,8	5,8	5,7	5,7	5,7	5,8
2017	8,5	8,4	8	7,6	7,3	7	7	7	6,8	6,6	6,5	6,6
2016	10,2	10	9,9	9,4	9,1	8,7	8,5	8,4	8,3	8,2	8,2	8,2
2015	11,9	12	12	11	11	10,2	10	9,9	9,7	9,6	9,6	9,7
2014	13,9	14	14	13	13	12	12	11,7	11,5	11	11,4	11,4
2013	14,2	14	14	14	14	13,2	13	13	13	13	13,2	13,4
2012	13,2	13	13	13	13	12,3	12	12,4	12,4	13	12,9	13,4
2011	13,1	13	13	13	12	11,9	12	11,8	11,8	12	12,1	12,5

Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html>, [dostęp z dnia: 10.02.2022].

<sup>3</sup>J. Salazar-Xirinachs, Transforming Economies, Making industrial policy work for growth, jobs and development, International Labour Office, Geneva 2013, s. 26.

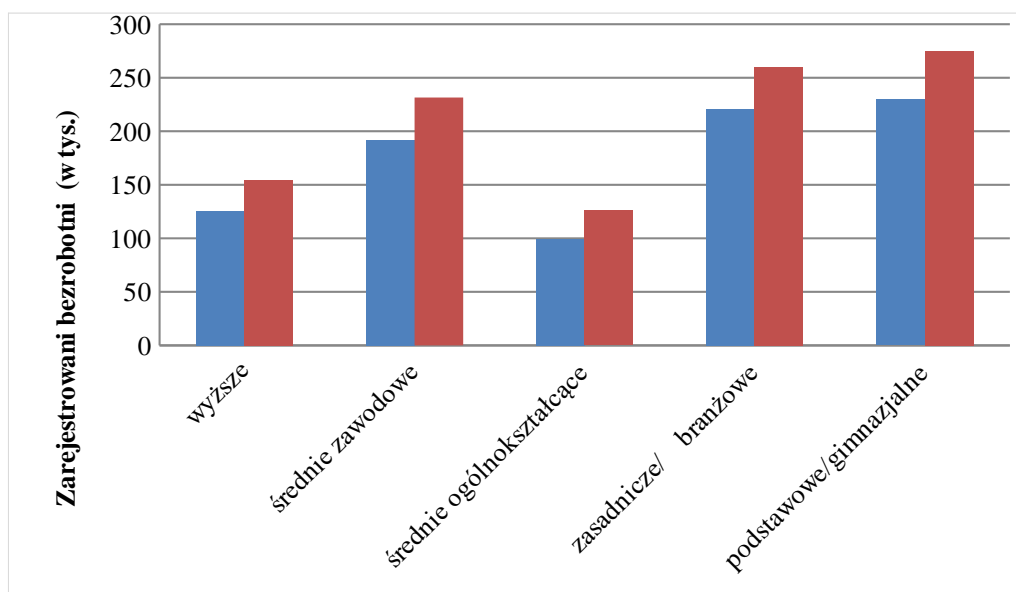
<sup>4</sup><https://stat.gov.pl/> [dostęp z dnia: 17.02.2022].

W roku 2019 w Polsce ilość osób zarejestrowanych w PUP jako bezrobotni kształtowała się na poziomie 866 400, z czego udział kobiet był przeważający i wynosił 55% ogółu. W 2020 roku nastąpił wzrost liczby osób bezrobotnych o 180 000 osób. Podobnie jak w roku poprzednim udział kobiet był przeważający i wynosił 54% ogółu. Co więcej zarówno w roku 2019 jak i w roku 2020 osobami bezrobotnymi częściej były osoby bez kwalifikacji zawodowych, którzy w 2019 roku stanowili 89% ogółu, natomiast w 2020 roku 90%. Szczegółowy rozkład osób bezrobotnych w 2019 i 2020 roku z podziałem na kobiety i mężczyzn przedstawiono na wykresie 1. Natomiast ilość bezrobotnych w latach 2019-2020 z podziałem stopień wykształcenia zobrazowano za pomocą wykresu 2.



**Rys. 1. Bezrobotni w latach 2019-2020 z podziałem na płeć**

Źródło: Sprawozdanie MRPIPS-01 o rynku pracy, Bezrobotni według płci, Raport za 2020 rok, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, s. 1-3.



**Rys. 2. Bezrobotni w latach 2019-2020 z podziałem na poziom wykształcenia**

Źródło: Rocznik Statystyczny Pracy 2021, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022, s. 185.

Analiza danych zawartych na wykresie 2 umożliwia wnioskowanie o niekorzystnej sytuacji osób z niskim wykształceniem na rynku pracy, bowiem bezrobotni posiadający wykształcenie na poziomie podstawowym/gimnazjalnym zarówno w roku 2019 jak i 2020 stanowili najliczniejszą grupę osób poszukujących pracy. Ponadto, dane zawarte na wykresie 1 i 2, potwierdzają niekorzystną sytuację młodych ludzi na rynku pracy. Co więcej, osoby kończące edukację na poziomie szkoły podstawowej i ponadpodstawowej bardziej narażeni na problemy ze znalezieniem pracy, niż osoby z wyższym wykształceniem.

Rynek pracy nie tylko w Polsce ale i na całym świecie podlega nieustannym przekształceniom oraz zmianom. W jego ramach występują różnorodne zjawiska, procesy, a także zależności opisywane w poszczególnych teoriach rynku pracy (tzw. mikroekonomiczne ujęcie rynku pracy) oraz w teorii zatrudnienia (tzw. makroekonomiczne ujęcie rynku pracy)<sup>5</sup>. Analiza rozwoju teorii zatrudnienia oraz teorii rynku pracy, wskazuje na wyróżnienie trzech następujących grup<sup>6</sup>:

- ogólne, tradycyjne teorie zatrudnienia i rynku pracy, do których należą: klasyczna i neoklasyczna teoria rynku pracy oraz keynesowska i neokeynesowska teoria rynku pracy,
- szczegółowe, tradycyjne teorie zatrudnienia i rynku pracy, obejmują one: teorię różnicowania płac, teorię aktywizacji zawodowej, teorię kształtowania popytu na pracę, teorię krańcowej produktywności pracy,
- szczegółowe, współczesne teorie zatrudnienia i rynku pracy, do których należą: teoria dualnego rynku pracy, teoria kapitału ludzkiego, teoria segmentacji rynku pracy, teoria poszukiwań, teoria kontraktu, teoria elastyczności rynku pracy, teoria konfliktu pracownik – osoba poszukująca pracy, teoria histerezy.

Na cele artykułu omówiono wyłącznie teorię dualnego rynku pracy, ponieważ w największym stopniu wpisuje się ona w charakter problemów jakie napotykają ludzie młodzi na rynku pracy. Koncepcja dualnego rynku pracy oparta jest na założeniu, iż istnieją dwa segmenty stanowisk pracy dla osób poszukujących zatrudnienia. Pierwszorzędny segment obejmuje miejsca pracy z wysokimi płacami, dobrymi warunkami zatrudnienia oraz możliwością uzyskania szybkiego awansu. Natomiast drugorzędny segment obejmuje stanowiska pracy mniej atrakcyjne ze względu na niskie wynagrodzenia, złe warunki pracy, wysoką fluktuację pracowników oraz brakiem stabilności zatrudniania. W tym segmencie bezrobocie jest większe, ponieważ stanowiska pracy są często likwidowane, a sami pracownicy zmieniają pracę na lepszą. Zgodnie z koncepcją, na rynku pracy występuje zasadniczy podział na pracowników wykwalifikowanych i doświadczonych oraz niewykwalifikowanych i niedoświadczonych. Młodzi ludzie, absolwenci szkół średnich, niestety pozostają w drugiej grupie, w związku z czym część pracodawców oferuje tej grupie osób gorsze warunki pracy niż pracownikom wykwalifikowanym<sup>7</sup>.

Współczesne teorie rynku pracy jakie znaleźć można w literaturze przedmiotu powstały głównie w odpowiedzi na zmiany obserwowane w gospodarce światowej w ostatnich kilku dekadach oraz pojawienie się nowoczesnych technologii czy organizacji produkcji, jak i nowych form zatrudnienia na gruncie prawa pracy i prawa cywilnego oraz wielu innych zmian cywilizacyjnych. W efekcie czego pojawiła się potrzeba przekształcenia dotychczasowych teorii i podjęć badawczych oraz tworzenia nowych, które wyjaśniają funkcjonowanie rynku pracy w aktualnych warunkach gospodarczych.

<sup>5</sup> E. Kryńska, E. Kwiatkowski, Polityka państwa wobec rynku pracy: idee ekonomiczne i rzeczywistość, „Polityka Społeczna” 2010, nr 5-6, s. 2-3.

<sup>6</sup> W. Jarmołowicz, M. Knapieńska, Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji, Zeszyty Naukowe PTE nr 9, Kraków 2011, s. 123.

<sup>7</sup> P. Zwierzch, Nierówności społeczno-ekonomiczne w świetle teorii segmentacji rynku pracy, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr XXV, Zeszyt 2/2013, s. 149.

Wyjaśnienia przyczyn złej sytuacji młodych osób na rynku pracy poszukiwać można na gruncie wskazanych teorii rynku pracy. Przy czym do głównych przyczyn zalicza się:

- ograniczenie wejścia ludzi młodych na pewne segmenty rynku pracy, co może być spowodowane niską stopą inwestycji sektora prywatnego,
- po 2008 roku ograniczone miejsca pracy dla ludzi młodych, szczególnie dla osób z wyższym wykształceniem, co powoduje rosnące bezrobocie w tejże grupie,
- niedostateczna kreacja stabilnych miejsc pracy z sektora pierwotnego, przy jednocześnie nadmiernie rozbudowanym segmencie wtórnym (o czym wskazuje teoria dualnego rynku pracy). W segmencie tym liczba miejsc pracy w gospodarce uzależniona jest od wahań cyklu koniunkturalnego,
- poziom płac (wynikający z teorii dualnego rynku pracy) zależy on m.in. od kwalifikacji i doświadczenia, natomiast osoby młode często nie posiadają doświadczenia czy odpowiednich kwalifikacji wymaganych przez pracodawców, zwłaszcza szczególnie pożądanym w segmencie pierwotnym,
- nieprzejrzysty rynek pracy i asymetria informacji, które powodują, iż zwłaszcza osoby młode poświęcają na poszukiwanie pracy dużą ilość czasu. Niebezpieczna jest sytuacja, w której osoby młode stają się długotrwale bezrobotnymi, ponieważ ich intensywność poszukiwania pracy maleje wraz z upływem czasu.

Wskazane negatywne tendencje w zakresie sytuacji młodych ludzi na rynku pracy, wymuszają konieczność podjęcia działań niwelujących ten ważny problem społeczno-ekonomiczny. Co przyczynić się może również do zatrzymania w kraju wysoko wykwalifikowanych zasobów kapitału ludzkiego<sup>8</sup>.

---

### Charakterystyka badanej zbiorowości

---

Charakterystyka próby badawczej stanowi punkt wyjścia do analizy odpowiedzi, jakie zostały uzyskane w kwestionariuszu ankiety internetowej. Została ona przeprowadzona według kryteriów:

- Płci;
- Miejsca zamieszkania;
- Wieku (klasy).

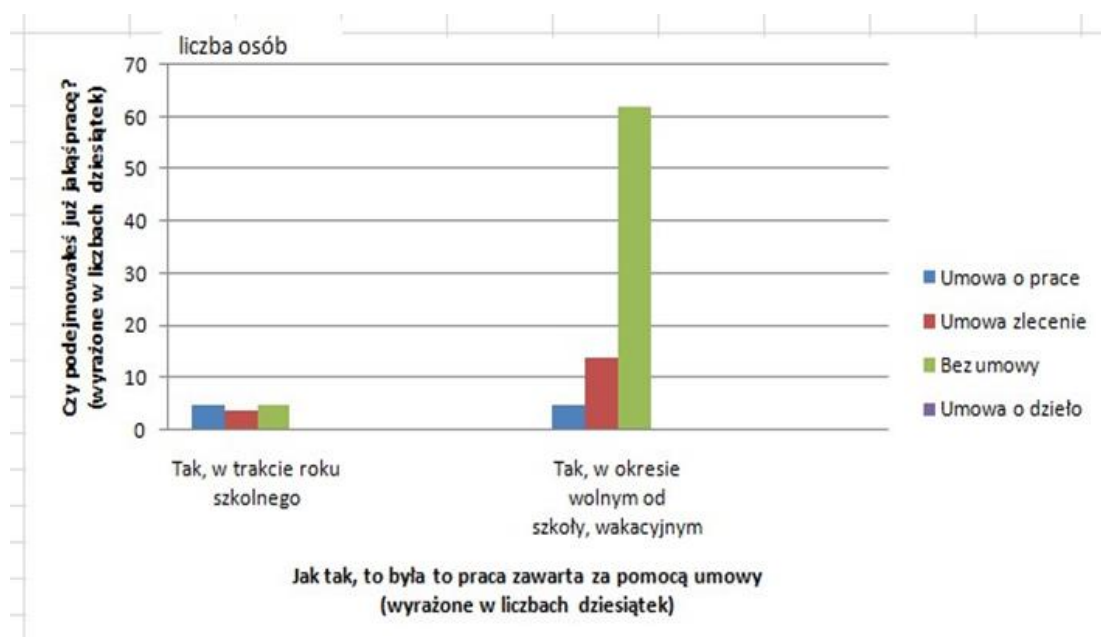
Dane wykorzystane do opisu badanej populacji pochodzą z odpowiedzi respondentów na pytania umieszczone w metryczce kwestionariusza ankiety internetowej. Charakterystyka badanej zbiorowości została uzupełniona o informacje na temat doświadczenia w poszukiwaniu oraz podejmowaniu pierwszej pracy zarobkowej, trudnościami w jej znalezieniu, a także wymagań wobec przyszłego pracodawcy. W badaniu ankietowym wzięło udział 136 osób. Udział kobiet wynosił 66%, natomiast mężczyzn 34%. Uwzględniając kryterium wieku należy wskazać, iż większość respondentów stanowili uczniowie klas III (około 43%). Kolejnym uwzględnianym wskaźnikiem struktury badanej zbiorowości było miejsce zamieszkania. Najliczniejszą grupę stanowili uczniowie mieszkający na wsi (60%), natomiast do najmniej licznej grupy należeli respondenci zamieszkujący miasta liczące od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców (niespełna 2%). Pozostałe osoby stanowiły 38% badanej zbiorowości.

---

<sup>8</sup>M. Rękas, Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy w Polsce i innych krajach unii europejskiej w latach 2008-2013, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 214/2015, s. 17.

## Sytuacja młodych ludzi na rynku pracy w świetle badań własnych

Młodzi ludzie to specyficzna grupa społeczno-zawodowa, co wynika z faktu, iż przeważająca część ich życia oraz aktywności zawodowej związana jest z edukacją oraz poszukiwaniem swojej pierwszej pracy, której warunki często okazują się sprzeczne z oczekiwaniami. Mimo, iż młodzi ludzie posiadają wiele umiejętności, przede wszystkim cyfrowych, co wynika z codziennego obcowania z nowoczesną technologią, to napotykają problemy ze znalezieniem satysfakcjonującej pracy. W związku z czym respondentów ankiety internetowej zapytano, czy podejmowali w swoim życiu pracę, a jeżeli tak to w jakim okresie oraz czy w związku z tym została z nim podpisana jakakolwiek umowa. Szczegółowy rozkład odpowiedzi zamieszczono na wykresie nr 3.



**Rys. 3. Struktura badanej populacji według okresu podejmowania pracy i rodzaju umowy**

Źródło: opracowanie własne

Z analizy danych zamieszczonych na wykresie nr 3 wynika, że większość respondentów podejmowała pracę w okresie wolnym od szkoły, wakacyjnym (stanowią oni 50% badanych). Osoby podejmujące pracę w trakcie roku szkolnego stanowią 10% badanej zbiorowości. Z kolei 40% respondentów zadeklarowało, że nigdy nie podjęło się pracy zarobkowej. Niepokojącym faktem jest, że największą popularnością cieszy się praca bez umowy, która stanowi 70% wśród wszystkich podanych rodzajów umów. Potoczną nazwą dla pracy bez umowy jest praca na czarno, która stanowi dość powszechne zjawisko. Żaden z badanych nie wskazał natomiast podjęcia zatrudnienia na podstawie umowy o dzieło. Kolejnym etapem analizy uzyskanych wyników było określenie stopnia determinacji młodych ludzi w znalezieniu pracy oraz ważności przyszłych zarobków. W tym celu w kwestionariuszu ankiety zawarto pytania zawierające wybór odpowiedzi w skali nominalnej od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało czynnik nieważny, a 5 bardzo ważny. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na wskazane pytania znajduje się w tabeli krzyżowej 2.

Tab. 2. Struktura badanej populacji według determinacji względem znalezienia pracy i ważności przyszłych zarobków

Jak bardzo jesteś/był(a) byś zdeterminowany(a) jeżeli chodzi o pracę?	Jak ważne są dla Ciebie przyszłe zarobki?					Razem
	1	2	3	4	5	
Zaakceptował(a)bym tylko taką pracę, która będzie w pełni spełniać moje oczekiwania	0	0	3	4	5	12
Zaakceptował(a)bym tylko taką pracę, która będzie spełniać większość moich oczekiwań	0	0	3	34	58	95
Zaakceptował(a)bym pracę, która nie będzie spełniać większości moich oczekiwań	0	0	3	7	7	17
Zaakceptował(a)bym każdą pracę, nawet jeżeli w ogóle nie będzie spełniać moich oczekiwań	0	0	4	2	6	12
<b>Razem</b>	0	0	13	47	76	136

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2, więcej osób wybrało odpowiedź akceptującą tylko pracę, spełniającą większość oczekiwań i stanowili oni 70% całej badanej zbiorowości. Część osób jednak wskazała odpowiedź, która dotyczyła akceptacji pracy niespełniającej oczekiwań. To może stanowić wartość pozytywną, ponieważ mogą wydawać się osobami bardziej realistycznymi, które nie podążają za wyznaczonymi sobie schematami, czy marzeniami o idealnej pracy. Biorąc pod uwagę kwestię wynagrodzenia w przyszłej pracy, należy podkreślić, że większość respondentów wskazało, że przyszłe zarobki są dla nich bardzo ważne (56%). Podobne pytanie padło również podczas zogniskowanego wywiadu grupowego, na którym jedna z kobiet wskazała, cyt. „Wysokość zarobków w obecnych czasach dla każdego człowieka jest bardzo ważna, a tym bardziej dla osób młodych, które chcą przeznaczyć część wynagrodzenia na własne potrzeby, być niezależne”. Filarami życia każdego człowieka jest praca oraz zarabianie pieniędzy. Jednakże oczekiwania wobec płacy nie mogą być od razu zbyt wysokie, powinny uwzględniać wartość wykonywanej pracy w określonych realiach rynkowych, natomiast zadawalającego poziomu wynagrodzenia można oczekiwać wraz ze wzrostem zawodowych kompetencji, kwalifikacji i doświadczenia.

Kolejnym etapem analizy było zbadanie, jak ważne dla respondentów są przyszłe zarobki z punktu widzenia cech społeczno-demograficznych przyjętych w opracowaniu. W tym celu w kwestionariuszu ankiety zamieszczono pytanie dotyczące oceny istotności wskazanego czynnika, stosując skalę nominalną, przy czym 1 oznaczało nieważne (najmniejsze znaczenie), natomiast 5 bardzo ważne (największe). Z otrzymanych wyników należy wnioskować, że jest to bardzo ważny czynnik, wpływający na podjęcie decyzji o wyborze określonej pracy dla wszystkich badanych osób bez względu na przyjętą strukturę społeczno-demograficzną. Respondenci, którzy nie wskazali odpowiedzi na poziomie 5, wybrali 4. W związku z czym należy wnioskować o bardzo silnym i silnym związku pomiędzy wielkością przyszłego wynagrodzenia, a postawą młodych ludzi wobec podjęcia pracy. Na wyróżnienie zasługuje również fakt, że żaden z respondentów nie wskazał, iż przyszłe zarobki są dla niego mało ważne, bowiem odpowiedź na

poziomie 1 i 2 nie została wybrana przez żadną osobę biorącą udział w badaniu ilościowym. Szczegółowy rozkład odpowiedzi znajduje się w tabeli krzyżowej 3.

**Tab. 3. Struktura badanej populacji według znaczenia przyszłych zarobków pod względem płci, miejsca zamieszkania i wieku**

Jak ważne są dla Ciebie przyszłe zarobki?	Płeć		Razem	Miejsce zamieszkania				Razem	Klasa				Razem
	Kobieta	Mężczyzna		Wieś	Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	Miasto 50 tys.-100 tys. mieszkańców	Miasto 100 tys.-500 tys. mieszkańców		I (15-16 lat)	II (16-17 lat) lub (17-18 lat)	III (18-19 lat)	IV (19-20 lat)	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	9	4	13	8	3	2	0	13	3	3	7	0	13
4	29	18	47	25	11	10	1	47	13	13	19	2	47
5	52	24	76	49	3	22	2	76	15	26	32	3	76
<b>Razem</b>	<b>90</b>	<b>46</b>	<b>136</b>	<b>82</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>136</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>5</b>	<b>136</b>

Źródło: opracowanie własne.

Co więcej, o tym jak ważne dla młodych ludzi są przyszłe zarobki, świadczą odpowiedzi udzielane przez uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego, cyt. „W dzisiejszych czasach każdy z nas zwraca uwagę na przyszłe zarobki. Jak żyć bez dobrych pieniędzy? Nie da się, dlatego zarobki są bardzo ważne” (mężczyzna); „Nasze przyszłe wynagrodzenie jest na pewno ważne, a nawet bardzo ważne, ponieważ będzie dla nas w przyszłości czynnikiem motywacyjnym, który będzie nam pozwalać zaspokoić nasze indywidualne potrzeby” (kobieta). Biorąc pod uwagę odpowiedzi respondentów w kwestionariuszu ankiety i osób biorących udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym, można stwierdzić, że zarobki odgrywają ogromną rolę w życiu każdego człowieka, umożliwiają zaspokojenie potrzeb. Zgodnie z teorią piramidy potrzeb A. Masłowa, aby człowiek mógł się rozwijać, powinien najpierw zaspokoić potrzeby podstawowe, czyli fizjologiczne i bezpieczeństwa. W tym celu niezbędne jest posiadanie środków pieniężnych na odpowiednim poziomie.

Kontynuując rozważania nad sytuacją młodych ludzi na rynku pracy, dokonano oceny stopnia ważności jej znalezienia. Wyniki badań dowodzą, że jest to element o bardzo dużym znaczeniu w ich życiu. Według wcześniej przyjętej skali respondenci najczęściej wybierali odpowiedź na poziomie 5 oraz 4, natomiast nikt nie wybrał odpowiedzi 1 i 2. Niewielki odsetek badanych zaznaczyło odpowiedź 3. Wyniki badania zamieszczono w tabeli 4.

**Tab. 4. Struktura badanej populacji według ważności znalezienia w przyszłości pracy**

Jak ważne jest dla Ciebie znalezienie w przyszłości pracy?	Płeć		Razem	Miejsce zamieszkania				Razem	Klasa				Razem
	Kobieta	Mężczyzna		Wieś	Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	Miasto 50 tys.-100 tys. mieszkańców	Miasto 100 tys.-500 tys. mieszkańców		I (15-16 lat)	II (16-17 lat) lub (17-18 lat)	III (18-19 lat)	IV (19-20 lat)	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3	5	8	0	5	3	0	8	2	4	0	2	8
4	12	15	27	13	7	6	1	27	5	10	11	1	27
5	75	26	101	69	5	25	2	101	24	28	47	2	101
<b>Razem</b>	<b>90</b>	<b>46</b>	<b>136</b>	<b>82</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>136</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>5</b>	<b>136</b>

Źródło: opracowanie własne.



Niewątpliwie podkreślenia wymaga fakt, że aż 83% kobiet i 57% mężczyzn cechuje się silną motywacją w znalezieniu pracy. Kontynuując analizę pod kątem miejsca zamieszkania, należy wskazać na zależność, zgodnie z którą im w większym mieście mieszka respondent, tym mniej ważne jest dla niego znalezienie pracy. Odpowiedź na poziomie 5 wybrało najwięcej osób zamieszkujących wieś (84%), natomiast respondenci zamieszkujący miasto liczące 100-500 tys. mieszkańców tylko w 66% cechują się bardzo silną potrzebą znalezienia pracy. Dalsza analiza odpowiedzi, tym razem pod kątem wieku respondentów, wskazuje na pewne różnice w stopniu ważności znalezienia pracy, bowiem najsilniejszy związek w tym zakresie odnotowano wśród uczniów klas III (81%). W tej grupie w przypadku pozostałych osób odnotowano silny związek (19%). Warto podkreślić jest również, że w tej grupie wiekowej nikt nie wybrał odpowiedzi 1,2,3 w przeciwieństwie do pozostałych grup. Natomiast respondenci reprezentujący najstarszą grupę wiekową wskazali na ważność znalezienia pracy na poziomie 5 wyłącznie w 40%, ta sama sytuacja wystąpiła w przypadku odpowiedzi na poziomie 3 (40%), pozostali wybrali poziom 4 (20%).

Następnym etapem analizy było określenie tego, czym przede wszystkim dla respondentów jest/będzie ich przyszła praca. Całościowa ocena została oparta o wybór spośród 6 czynników, tj. warunek realizacji swoich planów życiowych (małżeństwo, rodzina itp.), zaspokojenie potrzeb, usamodzielnienie, kontakt z innymi ludźmi, źródło satysfakcji, wykorzystanie wyuczonego zawodu, realizacja zawodowa. Udział poszczególnych wskazań respondentów przedstawiono w tabeli 5.

**Tab. 5. Struktura badanej populacji według oceny ważności przyszłej pracy**

Czym dla Ciebie jest/będzie przede wszystkim praca?	Jak ważne są dla Ciebie przyszłe zarobki?					Razem
	1	2	3	4	5	
Warunkiem realizacji swoich planów życiowych (małżeństwo, rodzina itp.)	0	0	29	31	32	92
Zaspokojeniem potrzeb	0	0	20	28	35	83
Usamodzielnieniem	0	0	15	36	41	92
Kontaktem z innymi ludźmi	0	0	0	25	20	45
Źródłem satysfakcji	0	0	0	18	26	44
Wykorzystaniem wyuczonego zawodu, realizacją zawodową	0	0	0	23	21	44
Inne	0	0	0	0	1	1
<b>Razem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>161</b>	<b>176</b>	<b>401</b>

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 5 czynniki, które najczęściej zostały wskazane przez respondentów to: usamodzielnienie, warunek realizacji swoich planów życiowych (małżeństwo, rodzina itp.) oraz zaspokojenie potrzeb. Warto zauważyć, iż najmniej ważnymi czynnikami są te, które zakładają, że praca jest/będzie źródłem satysfakcji, wykorzystaniem wyuczonego zawodu, realizacją zawodową oraz kontaktem z innymi ludźmi. Co więcej, rozkład odpowiedzi pokrywa się z siłą ważności przyszłych zarobków.

W dalszym etapie badań dokonano analizy czynników wpływających na trudności w znalezieniu pracy przez młodych ludzi. Całościowa ocena wskazanych elementów została oparta o wybór spośród 6 czynników, tj. niechęć do pracy, brak zawodu i odpowiednich kwalifikacji, zbyt duże oczekiwania względem pracy i płacy, zbyt niskie zarobki, złe warunki zatrudnienia, brak miejsc pracy. Udział poszczególnych wskazań przedstawiono w tabeli 6.

**Tab. 6. Struktura badanej populacji według oceny poszczególnych czynników wpływających na trudności w znalezieniu**

Klasa					Miejsce zamieszkania					Szkoła							
I	II	III	IV	Razem	Wieś	Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	Miasto 50 tys.-100 tys. mieszkańców	Miasto 100 tys.-500 tys. mieszkańców	Razem	ZSGE	ZSCU	ZSBIK	ZS Kopernik	I LO	II LO	III LO	Razem
25	20	39	5	89	32	30	24	3	89	45	5	8	14	5	3	9	89
10	18	23	2	53	12	23	17	1	53	16	7	9	13	6	2	0	53
23	27	27	3	80	20	34	24	2	80	44	9	6	9	6	2	4	80
29	10	13	4	56	14	16	26	0	56	15	8	9	11	5	8	0	56
0	15	30	1	46	15	12	18	1	46	10	0	5	15	6	7	3	46
23	10	12	0	45	22	10	11	2	45	18	6	7	5	8	1	0	45
2	0	0	0	2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2
112	100	144	15	371	115	126	121	9	371	148	35	44	67	36	23	18	371

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z analizą danych zawartych w tabeli nr 6, najczęściej zostały wskazane przez respondentów takie elementy jak: niechęć do pracy, zbyt niskie zarobki, zbyt duże oczekiwania względem pracy i płacy oraz brak zawodu i odpowiednich kwalifikacji. Zauważono również, że najmniejszym problemem dla młodych ludzi jest brak wolnych miejsc pracy. Ogólna tendencja w udzieleniu odpowiedzi pokrywa się z odpowiedziami we wszystkich poszczególnych grupach respondentów. Można zatem wyciągnąć wniosek, iż młodzi ludzie zdają sobie sprawę z faktu, że przyszłość oraz znalezienie odpowiedniej pracy zależy wyłącznie od nich samych. Na co wskazali również uczestnicy FGI. Osoby biorące udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym motywowali swoje preferencje w następujący sposób, cyt. „Wiadomo też, że to czy dana młoda osoba będzie chciała podjąć się pracy zależy od wychowania przez rodziców jak również od jej nastawienia względem pracy. Jeden podejmie się każdej pracy, a drugi nawet nie pomyśli, aby do niej pójść. Może to być spowodowane niechęcią do pracy, ale także tym, że ma względem niej nierealne oczekiwania. Jest wiele powodów, ale trzeba pamiętać, że prędzej czy później życie nas zweryfikuje i będziemy musieli podjąć jakąś pracę, aby się utrzymać” (kobieta).

---

## Wnioski

---

W artykule zaprezentowano opinie ludzi młodych na temat ich sytuacji na rynku pracy oraz perspektyw zatrudniania w przyszłości. Przeprowadzone na potrzeby artykułu własne badania empiryczne w postaci badania ankietowego oraz zogniskowanego wywiadu grupowego potwierdzają, że ludzie młodzi są świadomi swoich szans na rynku pracy. Ponadto, większość z nich zdaje sobie sprawę ze swojego ogromnego potencjału i prędzej czy później wykorzysta go w swoim życiu osobistym, jak i zawodowym. Co więcej, wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie hipotezy badawczej.

Podsumowując, należy zauważyć, iż istotnym faktem jest to, że młodzi ludzie doznają trudności wchodząc na rynek pracy, ale są świadomi tego, że ich sukces społeczny oraz odpowiedzialność za to, jakie miejsce znajdą na rynku pracy w dużym stopniu zależy od nich samych. Dlatego ważne jest, aby młode pokolenie było świadome, na jakich zasadach działa ten rynek oraz co je czeka w przyszłości, jakie ma możliwości i jakie korzyści może z nich czerpać.

Niezmiernie ważna jest również edukacja młodych ludzi w zakresie funkcjonowania rynku pracy oraz możliwości poszerzenia własnych umiejętności. Młodzi ludzie, planując przyszłą karierę zawodową powinni także znać sytuację na rynku pracy dotyczącą głównie zapotrzebowania na pracowników posiadających konkretne zawody oraz kwalifikacje. Umożliwi to uczniom oraz absolwentom szkół ponadpodstawowych decyzje obejmujące własną edukację oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

---

## Bibliografia

---

- Jarmołowicz W., Knapieńska M., Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji, Zeszyty Naukowe PTE nr 9, Kraków 2011.
- Kryńska E., Kwiatkowski E., Polityka państwa wobec rynku pracy: idee ekonomiczne i rzeczywistość, „Polityka Społeczna” 2010, nr 5-6.
- Kotlorz D., (red.), Współczesny rynek pracy. Wybrane problemy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- Rękas M., Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy w Polsce i innych krajach unii europejskiej w latach 2008-2013, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 214/2015.
- Salazar-Xirinachs J., Transforming Economies, Making industrial policy work for growth, jobs and development, International Labour Office, Geneva 2013.
- Wedziuk S., Trzeba pobudzić przedsiębiorczość młodzieży, <https://www.pb.pl/trzeba-pobudzac-przedsiębiorczosc-mlodziezy-641009> [dostęp: 01.02.2022].
- Zwiech P., Nierówności społeczno-ekonomiczne w świetle teorii segmentacji rynku pracy, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr XXV, Zeszyt 2/2013.
- Rocznik Statystyczny Pracy 2021, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022.
- Sprawozdanie MRPiPS-01 o rynku pracy, Bezrobotni według płci, Raport za 2020 rok, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii.

- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html>, [dostęp: 10.02.2022].
- <https://stat.gov.pl/> [dostęp: 17.03.2021].

## The situation of young people on the labor market

### Summary:

The article presents the results of research on the situation of young people in the labor market. For the purposes of the article, it was assumed that adult students of secondary schools and their graduates are defined as young people. The article shows the importance of education and qualifications when looking for a first job. Much space has been devoted to the assessment of unemployment in Poland in 2019-2020, based on the information provided by the Central Statistical Office. The degree of determination of young people to find a job as well as the importance of future earnings was also assessed. The attitude of young people towards the level of future earnings in terms of gender, place of residence and age was also analyzed.

### Key words:

unemployment, young people, work, labor market

## Target Costing i kaizen Costing w zarządzaniu efektywnością finansową przedsiębiorstwa

### Streszczenie:

W czasach bardzo silnej konkurencji oraz w warunkach stale rozwijającej się gospodarki globalnej, bardzo trudno jest uzyskać przedsiębiorstwom przewagę. Obecna rzeczywistość wymusza na przedsiębiorstwach konieczność modyfikacji systemu zarządzania kosztami, na mechanizmy, które są efektywniejsze. W artykule skupiono się na przedstawieniu rachunku target i kaizen costing, ich idei, etapów wprowadzania oraz zalet i wad wynikających z ich implementacji. Praca dokonuje również przeglądu definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu. Celem pracy jest ocena możliwości zastosowania rachunku target costing i kaizen costing, jako narzędzia, które może posłużyć do doskonalenia efektywności finansowej przedsiębiorstwa. Metody badawcze, wykorzystane do napisania pracy to: analiza literatury przedmiotu oraz desk, research.

### Słowa kluczowe:

target costing, kaizen costing, controlling, efektywność finansowa

---

### Wprowadzenie

---

Ze względu na stale zmieniające się warunki otoczenia, ciągle rosnący poziom konkurencji oraz postępujące procesy globalizacyjne współczesne prowadzenie działalności gospodarczej wymaga od zarządzających elastyczności w działaniu oraz umiejętności podejmowania szybkich i racjonalnych decyzji.

Funkcjonowanie jednostek w tak dynamicznym otoczeniu wymaga systematycznego wprowadzania w struktury organizacji nowoczesnych instrumentów zarządzania, które przy niskim nakładzie kosztowym usprawnią procesy decyzyjne i przyspieszą przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa.

Systemem wspomagającym kierownictwo jednostki, jednocześnie dostarczając zarządzającym szereg cennych informacji jest controlling, który umożliwia nie tylko kontrolę nad sferą finansową przedsiębiorstwa, ale również daje szansę koordynacji procesami występującymi we wszystkich ogniwach działalności.

Na przestrzeni ostatnich lat postępujący wzrost ryzyka rynkowego, a tym samym niepewności rynkowej, sprawił, że w jednostkach występuje konieczność wprowadzania zmian w modelu kierowania nie tylko ogółem organizacji, ale również w sposobie zarządzania kapitałem ludzkim. W dzisiejszych czasach motorem sukcesu przedsiębiorstw stała się inwestycja w nowoczesne metody prowadzenia działalności opierające się na innowacyjnym myśleniu pracowników i ich zaangażowaniu, które w dłuższej perspektywie sprzyjają jednostce nie tylko poprzez wzrost efektywności i zyskowności przedsiębiorstwa, ale również poprzez wpływ na postrzeganie organizacji przez społeczeństwo, które często jest determinantą sukcesu jednostki.

Metody badawcze, wykorzystane do napisania pracy to: analiza literatury przedmiotu oraz desk research. Celem pracy jest ocena możliwości zastosowania rachunku target costing i kaizen costing, jako narzędzia, które może posłużyć do doskonalenia efektywności finansowej przedsiębiorstwa.

Każda jednostka chcąc funkcjonować i konkurować na rynku z innymi podmiotami zmuszona jest do rywalizowania z innymi przedsiębiorstwami nie tylko w aspekcie jakości i użyteczności oferowanych produktów, ale również w zakresie ich cen. Dlatego konieczne jest wprowadzanie w struktury organizacji nowoczesnych modeli rozwiązań, takich jak target i kaizen costing, które dają jednostce szansę na optymalne zagospodarowanie posiadanych zasobów przy jednoczesnej minimalizacji kosztów i zwiększeniu zyskowności podejmowanych działań, zmieniając tym samym tradycyjne podejście opierające się na kalkulacji kosztów na rzecz właściwego nimi zarządzania.

---

### **Efektywność finansowa przedsiębiorstwa**

---

Naczelnym celem działalności każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysków. Cel ten może być realizowany poprzez utrzymywanie odpowiedniej struktury majątku trwałego i obrotowego, zapewnienie stałego źródła finansowania jednostki, zatrudnienie wykwalifikowanej kadry pracowników oraz nadzór i kontrolę nad efektywnością finansową jednostki. Każde przedsiębiorstwo prowadzi jednocześnie trzy rodzaje działalności: operacyjną, inwestycyjną i finansową. Do oceny ich sytuacji, stanu i szans rozwojowych wykorzystuje się zagadnienie efektywności finansowej, która często traktowana jest, jako narzędzie zarządzania oraz proces scalania działalności rzeczowej i regulacyjnej jednostki. Działania te najczęściej mają na celu realizację planów, maksymalizację korzyści finansowych czy budowanie wartości rynkowej<sup>1</sup>.

W literaturze nie ma jednoznacznie określonej definicji efektywności finansowej, jednak spotykamy się tam z mnogością podejść i interpretacji tego zagadnienia. Przykładowo możemy spotkać się z pojęciem Optimum Pareta, czyli takim zestawieniem dóbr, przy którym poziom użyteczności wszystkich uczestników rynku jest maksymalny. Z tą efektywnością spotykamy się w sytuacji, gdy nie ma możliwości zmiany organizacji produkcji lub dystrybucji, by przy jednoczesnym polepszeniu sytuacji jednego podmiotu nie pogorszyć sytuacji drugiego. Dlatego efektywność wymaga właściwego doboru dóbr, sposobu ich alokacji i przemyślanego rozdystrybowania zasobów<sup>2</sup>.

Według R. Ziarkowski efektywność finansowa powinna być utożsamiana z dominacją osiągniętych efektów z przedsięwzięcia, które z zasady powinny być wyrażone w określonej kwocie przychodów lub wpływów, nad poniesionymi kosztami lub wydatkami. Najlepsza sytuacja ma miejsce wtedy, gdy wpływy przewyższają wydatki, a wypracowana nadwyżka powiększa majątek i umożliwia dalsze pomnażanie kapitału<sup>3</sup>.

Z kolei E. Szymańska efektywność dzieli na dwa aspekty: operacyjny i strategiczny. W podejściu operacyjnym efektywność ma za zadanie realizację zadań lepiej niż inni z tej samej branży, przy realizacji tej samej koncepcji działania przedsiębiorstwa. Z kolei efektywność w wymiarze strategicznym opiera się na idei, by funkcjonować w inny sposób, wprowadzając do działania jednostki innowacyjne rozwiązania. Dlatego w czasach dynamicznej zmienności warunków otoczenia niezbędne jest połączenie obu tych wymiarów, zarówno operacyjnego jak i strategicznego<sup>4</sup>.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych efektywność opiera się na porównaniu wartości obserwowanych z optymalnym efektem i planowanym nakładem. Zestawienie to może mieć formę relacji obserwowanego efektu do maksymalnego potencjalnie możliwego do uzyskania wyniku z określonego nakładu lub relacji potencjalnie najmniejszego rezultatu do obserwowanego nakładu poniesionego w związku z produkcją danego

---

<sup>1</sup> R. Wilczyński, Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66 Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw, Szczecin 2014, s. 547.

<sup>2</sup> P. A. Samuelson, W. D Nordhaus, Ekonomia, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2012, s. 161.

<sup>3</sup> R. Ziarkowski, Opcje rzeczowe oraz ich zastosowanie w formułowaniu i ocenie projektów inwestycyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004. s. 20.

<sup>4</sup> E. Szymańska, Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar, [w:] „Roczniki Nauk Rolniczych” Tom 97, Warszawa 2010, s. 152-164.

dobra bądź kombinacji obu tych form. Efektywność finansowa w tym przypadku mierzona jest zestawieniem obserwowanych i optymalnych kosztów, przychodów, zysków lub innych wielkości obranych za cel badania. Należy zaznaczyć jednak, że podczas tej analizy konieczne jest uwzględnienie ograniczeń cenowych i wielkościowych<sup>5</sup>.

Inne ujęcie efektywności finansowej proponuje E. A. Helfert, który twierdzi, że głównym celem ekonomicznym przedsiębiorstwa powinno być zarządzanie zasobami jednostki na szczeblu strategicznym tak, aby z upływem czasu wygenerować dodatnią wartość ekonomiczną i zapewnić nie tylko pokrycie nakładów, ale również ich zwrot w odpowiedniej wysokości, przy jednoczesnym nie przekraczaniu akceptowalnego poziomu ryzyka<sup>6</sup>.

Ze względu na prostotę konstrukcji i interpretacji, wielu autorów przez efektywność finansową rozumie po prostu różne rodzaje rentowności. Jednak współcześnie efektywność finansowa przedsiębiorstw definiowana jest również jako planowany stopień realizacji celów monetarnych jednostki, z naciskiem na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa, która odzwierciedlana jest poprzez maksymalizację zysków z zaangażowanego kapitału własnego w aktywa. Kapitał ten wyrażony jest w wartościach bezwzględnych, czyli zyskach i dochodach, jak również w wielkościach relatywnych, czyli wskaźnikach<sup>7</sup>.

Wprowadzenie w przedsiębiorstwach koncepcji controllingu wiąże się często z koniecznością decentralizacji systemu zarządzania, czyli podzieleniu uprawnień i odpowiedzialności pomiędzy dolne szczeble organizacyjne jednostki, do menadżerów odpowiedzialnych za pojedyncze ogniwa przedsiębiorstwa. Taki podział zadań powoduje rozdzielenie ciężaru odpowiedzialności na różne szczeble zarządzania i pozwala naczelnemu kierownictwu skupić się na opracowywaniu strategii działania oraz szerokopasmowym planowaniu i koordynacji zadań, bez konieczności zajmowania się rozwiązywaniem bieżących problemów<sup>8</sup>.

W przedsiębiorstwach dążących do zwiększenia efektywności, gdzie niejednokrotnie pojawiają się trudności w zarządzaniu, rozdzielenie uprawnień na niższe szczeble ma głównie na celu harmonizację działań i zwiększenie wydajności pracy. Do realizacji tego zadania stosuje się zabieg wydzielenia obszarów odpowiedzialności z przedsiębiorstwa. Tworzenie takich komórek organizacyjnych, głównie na płaszczyźnie pełnionych funkcji kierowniczych, jest naturalnym skutkiem podziału obowiązków w jednostce<sup>9</sup>.

W literaturze ośrodki odpowiedzialności najczęściej definiowane są jako ogniwo przedsiębiorstwa, za działalność którego odpowiedzialny jest kierownik. Według definicji C. Drurego ośrodek odpowiedzialności to dział firmy o określonych kosztach, wynikach i zasobach, w którym finalizacje określonych zadań można powiązać z właściwymi kierownikami, którzy ostatecznie odpowiadają za realizację planów finansowych i rzeczowych jednostki<sup>10</sup>. Te zadania stanowią ogniwa składowe ogólnych celów przedsiębiorstwa, które na skutek rozproszenia zostają przekazane do realizacji w odpowiednich ośrodkach odpowiedzialności. Zakres działań takiego centra odpowiedzialności może być zróżnicowany w zależności od wielkości i specyfiki przedsiębiorstwa i obejmować przykładowo całe wydziały lub określone zespoły pracownicze.

W literaturze ze względu na kryterium zakresu i odrębność działania najczęściej wyróżnia się cztery główne centra odpowiedzialności:

### 1) ośrodki odpowiedzialności za koszty,

<sup>5</sup> H. O. Fried, C. A. K. Lovell, S. S. Schmidt, *The Measurement of Productive Efficiency Techniques and Applications*, Oxford University Press, New York 1993, s. 4.

<sup>6</sup> A.E. Helfert, *Techniki analizy finansowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 24.

<sup>7</sup> *Analiza efektywności ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstw rolnych powstałych na bazie majątku WRSP*, red. Jacek Kulawik, Wydawnictwo IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008, s. 11-12.

<sup>8</sup> K. Kopeć, *Koncepcja rachunku odpowiedzialności w kreowaniu rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, (red.) E. Nowak. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 241.

<sup>9</sup> M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 93

<sup>10</sup> C. Drury, *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s. 32.

- 2) ośrodki odpowiedzialności za przychody,
- 3) ośrodki odpowiedzialności za limit wydatków,
- 4) ośrodki odpowiedzialności za zyski,
- 5) ośrodki odpowiedzialności za inwestycje<sup>11</sup>.

Centra odpowiedzialności za koszty to jednostki organizacyjne, w których zarządzający daną komórką mają uprawnienia wyłącznie do podejmowania decyzji wywołujących skutki mające bezpośredni wpływ na poziom ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów. Menadżerowie otrzymują tam do wykonania zadania już z wcześniej określonymi, możliwymi do poniesienia kosztami. Koszty tego ośrodka odpowiedzialności najczęściej odnoszą się do działalności wydziałów produkcyjnych lub pomocniczych. W zależności od specyfiki jednostki ośrodek odpowiedzialności może być bardzo mały i obejmować część wydziału, lub bardzo duży i swoim obszarem przenikać działalność znacznej części procesu technologicznego lub nawet kilku wydziałów. Centra odpowiedzialności, które w głównej mierze odpowiedzialne są za wykonanie budżetów stanowią zazwyczaj w przedsiębiorstwach największą część grupy wszystkich ośrodków odpowiedzialności<sup>12</sup>.

Centra odpowiedzialności za przychody to ośrodki zajmujące się sprzedażą wytworzonych w przedsiębiorstwie wyrobów, czyli działy marketingu i sprzedaży. Są one odpowiedzialne za rozmiar, jakość, strukturę asortymentową sprzedaży oraz poziom cen i warunki płatności ustalone z nabywcami. Ośrodek ten rozliczany jest na podstawie osiągniętych przychodów, a główną przyczyną wyodrębnienia tego centra odpowiedzialności w strukturze jednostki jest chęć zwiększenia obrotu oraz wzrostu udziału firmy na rynku<sup>13</sup>.

Centra odpowiedzialności za limit wydatków to komórka organizacyjna, w której nie ma jasno określonej zależności pomiędzy działalnością a jej kosztami. Dla takiej komórki określany jest limit wydatków, którego przekroczenie wymaga akceptacji przez określoną władzę firmy. Limit wydatków wynika najczęściej z negocjacji lub jest odgórnie narzucony przez zarządzających. Przekroczenie takiego limitu nie zawsze świadczy na niekorzyść ośrodka i odwrotnie. Dlatego w funkcjonowaniu tego centra pojawia się konieczność wprowadzania i stosowania dodatkowych miar. Dotyczy to głównie komórek administracji, zarządu oraz komórek ogólnie produkcyjnych<sup>14</sup>.

Centra odpowiedzialności za zyski są odpowiedzialne za kształtowanie wyniku finansowego. Ich wyodrębnienie ma miejsce w sytuacji, gdy istnieje możliwość wywierania bezpośredniego wpływu przez ośrodek na ponoszone koszty oraz wielkość osiąganych przychodów ze sprzedaży. Podczas tworzenia ośrodka odpowiedzialnego za zyski istotny jest bezpośredni kontakt centra z rynkiem, tak, aby mógł on wpływać zarówno na koszty jak i ceny sprzedawanych produktów. Ośrodki te rozliczane są na podstawie wypracowanego wyniku występującego w postaci marży pokrycia, opartej na ewidencji kosztów w układzie stałym i zmiennym. Takie rozwiązanie pozwala kierownikowi na regularną ocenę efektów podejmowanych przez siebie decyzji<sup>15</sup>.

Centra odpowiedzialności za inwestycje charakteryzują się największym zakresem odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych. Ich kierownicy posiadają uprawnienia do podejmowania decyzji w obszarze nakła-

<sup>11</sup> K. Jędralska, B. Woźniak-Sobczak, System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie, Katowice 2000, s. 36.

<sup>12</sup> M. Sierpińska, B. Niedbała, Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 93-95.

<sup>13</sup> J. Świerk, Rola ośrodków odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, Lublin 2004, s. 293-294.

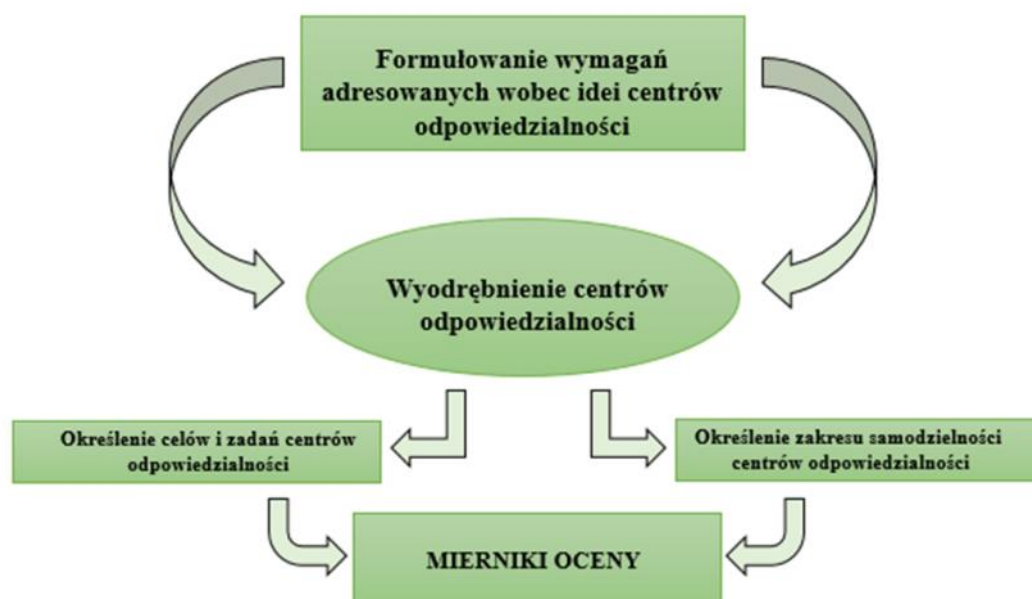
<sup>14</sup> J. Wermut, Rachunkowość zarządcza, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 1999, s. 133-134.

<sup>15</sup> J. Nesterak, Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności, Wydawnictwo ANVIX, Kraków 2002, s. 77.



dów, terminów i rzeczowego zakresu przedsięwzięć inwestycyjnych. Centrum to odpowiada przed zarządzającymi za relacje pomiędzy wygenerowanym zyskiem, a zainwestowanym kapitałem oraz konsekwencje podejmowanych decyzji w zakresie wykorzystywanych uprawnień. Dodatkowo ośrodek ten wpływa na sposób użytkowania kapitału długoterminowego, dlatego centrala przedsiębiorstwa ma prawo z góry określić granicę, do której centrum może zaciągać długi<sup>16</sup>.

Wydzielenie ośrodków odpowiedzialności w jednostce opiera się głównie na określeniu zasad i mierników oceny ich działania (patrz rys. nr 1). Badania wyników poszczególnych centr powinno podlegać systematycznej kontroli i ocenie zarządzających, w celu zweryfikowania czy działania poszczególnych ośrodków są zbieżne z głównymi celami jednostki.



**Rys. 1. Idea systemu oceny ośrodków odpowiedzialności**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Nowosielski, Mierniki oceny pracy ośrodków odpowiedzialności, [w:] Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 868, Wrocław 2000, s. 378-381.

Cele jednostki i cele reprezentowane przez poszczególne ośrodki powinny łączyć spreczne orientacje, czyli potrzebę zadowolenia klientów z chęcią usatysfakcjonowania właściciela, czyli przykładowo działania polegające na uzyskaniu wysokiej rentowności przy zadowoleniu kierowników i pracowników przedsiębiorstwa poprzez odpowiednie wynagrodzenie<sup>17</sup>.

## Target costing

Target costing, czyli rachunek kosztów docelowych to koncepcja wywodząca się z Japonii, gdzie w latach 70. XX wieku wprowadzono ją w jednostkach zajmujących się produkcją komponentów z branży samochodowej. Jednak ze względu na niewielką liczbę publikacji dotyczących tego zagadnienia, w Europie rachunek ten nie znalazł zastosowania w tak dużej skali jak w Japonii<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Budżetowanie kosztów, (red.) E. Nowak, Wydawnictw ODDK, Gdańsk 1998, s. 45.

<sup>17</sup> S. Nowosielski, Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 90.

<sup>18</sup> R. Orliński, Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 343 Modele zarządzania kosztami i dokonania, Wrocław 2014, s. 481.

Target costing to przede wszystkim sposób zarządzania zyskiem i kosztami jednostki. Głównym celem tej koncepcji jest zapewnienie, że wytwarzane przez jednostkę produkty będą generować wystarczające zyski i zapewnią jednostce stabilną pozycję na rynku. Według idei target costing cel ten jest możliwy do zrealizowania, gdy produkty już w fazie projektowania są nakierowane tak, aby jednocześnie spełniały wymagania klientów i były produkowane po wystarczająco niskich kosztach. W rachunku kosztów docelowych początkowo określa się koszt, po jakim produkt musi zostać wyprodukowany, aby wygenerować odpowiedni zysk, a następnie tworzy się odpowiednie warunki, które umożliwią osiągnięcie tego celu<sup>19</sup>.

Najczęściej spotykaną w literaturze definicją rachunku kosztów docelowych jest definicja P. Horvaatha, według której target costing to zestaw instrumentów i narzędzi do planowania, kontrolowania i zarządzania kosztami. Pozwalają one na kalkulowanie kosztów od początku projektowania produktu do czasu wdrożenia procesów produkcyjnych. Takie podejście pozwala na uwzględnienie w fazie projektowania i kalkulowania kosztów, wymagań rynku oraz oczekiwań konsumentów. Koncepcja ta zapewnia przedsiębiorstwu szansę na generowanie zysku w trakcie całego cyklu życia produktu<sup>20</sup>.

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech rachunku target costing jest odmienne podejście do sposobu ustalania kosztów i cen nowych wyrobów. W tym przypadku koszty nie są ustalane w oparciu o wstępną kalkulację, lecz są narzucone przez rynek, czyli ustalone z uwzględnieniem informacji płynących z otoczenia jednostki. Określenie kosztu wytworzenia rozpoczyna się od ustalenia ceny sprzedaży wyrobu, którą potencjalni klienci mogą i chcą zapłacić za produkt posiadający określone cechy i spełniający określone funkcje użytkowe. Cena ta w literaturze nazywana jest ceną docelową, czyli target price. Następny krok polega na odjęciu od ceny docelowej planowanego do zrealizowania, przez przedsiębiorstwo, zysku na sprzedaży produktu, czyli tzw. docelowego zysku (target profit). Ta różnica wyznacza maksymalne poniesione koszty produktu, które nie powinny zostać przekroczone, ponieważ jednostka nie będzie w stanie osiągnąć planowanego poziomu rentowności (patrz rys. nr 8). Ustalone w ten sposób nakłady są długookresowymi kosztami wynikającymi z przyjętej przez jednostkę strategii działania i zawierają wszystkie koszty mogące wystąpić w całym cyklu życia produktu.



**Rys. 2. Sposób ustalania kosztów w target costing**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Prewysz-Kwinto, Japońskie metody zarządzania kosztami, [w:] Zarządzanie w XXI wieku - koncepcje, trendy, problemy, Wydawnictwo WSB Toruń, Toruń 2009, s. 267.

Jak zauważa J. Brusach w koncepcji target costing zmianie ulega podstawowe pytanie, które jest stawiane na etapie projektowania i planowania nowego produktu. Podczas standardowego planowania produkcji zadaje się pytanie: jaki jest koszt nowego produktu, natomiast w target costingu pytamy: jaki powinien być koszt wytworzenia produktu, aby jednostka mogła wygenerować założony poziom zysku<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> R. Cooper, R. Slagmulder, Factors Influencing the Target Costing Process: Lessons From Japanese Practice, University of Ghent, 1997, s. 1-2.

<sup>20</sup> A. Kaszuba - Perz, Nowoczesne rachunki kosztów, [w:] Rachunkowość zarządcza, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, (red.) A. Kaszuba-Perz, A. Szydełko, Rzeszów 2004, s. 213.

<sup>21</sup> J. Brusach, Target costing for Profit Enhancement. Management Accounting, November 1994, s. 47.

Zaletą rachunku kosztów docelowych jest przede wszystkim to, że usprawnia on koordynację kosztów wyrobów gotowych już w fazie ich projektowania. Przyjmuje się, że target costing to efektywne narzędzie rachunkowości zarządczej, ponieważ około 80- 90% kosztów nowego wyrobu określona jest już na etapie jego planowania, co znacząco wpływa na sposób zarządzania kosztami w kolejnych etapach produkcji. Target costing od początku planowania wyrobu zajmuje się analizą kształtowania kosztów w trakcie całego cyklu życia produktu, przy jednoczesnej możliwości reagowania na występujące odchylenia od planu i szansie wprowadzenia zmian jeszcze przed uruchomieniem produkcji<sup>22</sup>.

Bardzo charakterystyczne dla rachunku target costing jest tworzenie łańcucha wartości, który polega na nawiązywaniu i utrzymywaniu długotrwałej współpracy z jednostkami bezpośrednio związanymi z przygotowaniem produktu, czyli na przykład z dostawcami niezbędnych materiałów, dystrybutorami, serwisantami i odbiorcami. Wprowadzenie i stosowanie rachunku kosztów docelowych przez każde przedsiębiorstwo należące do łańcucha wartości może znacznie wpłynąć na obszar redukcji kosztów w tych jednostkach, ponieważ przyjęta przez nas cena surowca czy materiału stanowi jednocześnie maksymalną cenę zakupu, jaką jesteśmy w stanie zapłacić dostawcy<sup>23</sup>. Przy długotrwałej współpracy wszystkie ogniwa łańcucha zyskują stabilność dostaw i przepływów finansowych.

Systemy rachunku kosztów docelowych w zależności od rodzaju i specyfiki przedsiębiorstwa różnią się w poszczególnych jednostkach, jednak możliwe jest wyznaczenie ogólnych zadań i celów target costingu, do których zaliczamy:

- zarządzanie kosztami wyrobu na etapie projektowania produktu oraz określenie struktury kosztów,
- redukcje kosztów produktu w całym cyklu życia produktu,
- ustalenie docelowego kosztu produktu w fazie generującej koszty oraz wsparcie redukcji kosztów w odniesieniu do produktów nowych jak i modyfikowanych,
- ścisłą współpracę pomiędzy wydziałami przedsiębiorstwa w fazie projektowania i rozwoju produktu
- redukcję kosztów wytworzenia produktu przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu zysku oraz jakości<sup>24</sup>.

W literaturze dotyczącej zagadnienia rachunku target costing wyróżnia się cztery etapy wprowadzania rachunku kosztów docelowych:

- 1) Wyznaczenie docelowej ceny sprzedaży,
- 2) Określenie zysku docelowego,
- 3) Obliczanie kosztu dopuszczalnego,
- 4) Określenie kosztu docelowego<sup>25</sup>.

W pierwszym etapie następuje ustalenie docelowej ceny, która jest ceną sprzedaży produktu realną do uzyskania na rynku. Cena ta ustalana jest przez kierownictwo jednostki w oparciu o przeprowadzone badania

<sup>22</sup> B. Zyznarska-Dworczak, Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 76.

<sup>23</sup> A. Kamińska, Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w kreowaniu konkurencyjnych wyrobów [w:] Zarządzanie. Teoria i Praktyka 1/2014, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2014, s. 83.

<sup>24</sup> J. Piotrowska, A. Topolska, Target costing w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Journal of Capital Market and Behavioral Finance Vol. 1(1), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 69.

<sup>25</sup> P. Szczypa, Rachunkowość zarządcza – klucz do sukcesu, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014, s. 106.

ryнку z uwzględnieniem preferencji klientów, stopnia rozwoju rynku, przewidywanego popytu i potencjalnej konkurencji<sup>26</sup>. Cenę uwzględniającą cele jednostki i jednocześnie zaakceptowaną przez rynek określa się na podstawie formuły: koszt jednostkowy + zysk jednostkowy<sup>27</sup>. Dodatkowo na podstawie przeprowadzonych badań w tym etapie określa się podstawowe cechy produktu mające usatysfakcjonować konsumentów i zaspokoić ich potrzeby.

W drugim etapie następuje ustalenie docelowego zysku produktu, który stanowi średnią marżę, jaką jednostka planuje uzyskać na sprzedaży każdej sztuki wyrobu. Przy wyznaczaniu zysku docelowego stosuje się najczęściej podejście oparte na rentowności sprzedaży lub rentowności zaangażowanego zysku. W tym etapie konieczne jest wzięcie pod uwagę uwarunkowań rynkowych oraz przeprowadzenie analizy rentowności produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo w przeszłości<sup>28</sup>.

W trzecim etapie poprzez odjęcie od docelowej ceny sprzedaży zysku docelowego następuje ustalenie kosztu dopuszczalnego, który stanowi kompromis pomiędzy oczekiwaniami rynku a wymaganiami kierujących jednostką. Jest to graniczny poziom zużycia zasobów, który jednocześnie stanowi podstawę do określenia kosztu docelowego, ponieważ ma zagwarantować przedsiębiorstwu wygenerowanie założonego zysku. Podsumowując koszt dopuszczalny to maksymalny poziom kosztu jednostkowego przypadający na sztukę produktu<sup>29</sup>.

W trzecim etapie ma miejsce wyliczenie kosztu docelowego. Koszt ten wyznaczany jest na podstawie kosztu dopuszczalnego oraz kosztu bieżącego, który z kolei wyznaczany jest w oparciu o informacje wewnętrzne jednostki. Docelowy koszt powinien uwzględniać wszystkie możliwości obniżenia nakładów środków i mobilizować członków zespołu do szukania sposobów pozwalających na osiągnięcie założonego przez jednostkę celu<sup>30</sup>.

---

### **Ciągłe doskonalenie efektywności finansowej przedsiębiorstwa – kaizen costing**

---

Kaizen to koncepcja zapoczątkowana po II wojnie światowej w japońskich przedsiębiorstwach, odzwierciedlająca tamtejszą filozofię oraz specyficzne japońskie podejście do pracy i biznesu. Słowo kaizen oznacza doskonalenie i usprawnianie każdego ogniwa oraz procesu wpływającego na działanie jednostki w sposób ciągły, systematyczny i zorganizowany<sup>31</sup>. Koncepcja kaizen costing charakteryzuje się stosowaniem małych kroków, które nie wymagają od jednostki ponoszenia dużych nakładów finansowych<sup>32</sup>. Takie podejście w zarządzaniu kosztami może stanowić źródło oszczędności zasobów jednostki i pozwolić jej na realizację podstawowego celu, którym jest maksymalizacja efektywności i wyniku finansowego.

Kaizen costing, czyli rachunek ciągłego doskonalenia współcześnie uznawany jest za narzędzie strategiczne

---

<sup>26</sup> M. Bochenek, Nowoczesne systemy rachunku kosztów, [w:] Humanities and Social Sciences nr 24, Rzeszów 2017, s. 33-34.

<sup>27</sup> A. Kaszuba - Perz, Nowoczesne rachunki kosztów, [w:] Rachunkowość zarządcza, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, (red.) A. Kaszuba-Perz, A. Szydełko, Rzeszów 2004, s. 214.

<sup>28</sup> G. Bucior, M. Ossowski, B. Zackiewicz, Etapy rachunku kosztów docelowych na przykładzie przedsiębiorstwa branży elektronicznej, [w:] Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2004, s. 33.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> A. Kamińska: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w kreowaniu konkurencyjnych wyrobów, [w:] Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (9), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2014, s. 85.

<sup>31</sup> M. Kowalewski, Koncepcja kaizen i kaizen costing w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 2 (80) Cz. 2 Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, Wrocław 2016, s. 277-278.

<sup>32</sup> M. Imai, Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 83.

służące do ciągłego, systematycznego obniżania kosztów. Rachunek ten skupia się na nieustannym szukaniu i wprowadzaniu zmian do całego łańcucha wartości oraz udoskonalaniu efektywności pracy w aspekcie kosztowo- finansowym jednostki. Bezpośrednim efektem stosowania tej koncepcji jest minimalizacja kosztów, optymalizacja procesów i poprawa wydajności jednostki<sup>33</sup>.

Koncepcja ciągłego wprowadzania zmian jest nowoczesną metodą stosowaną w controllingu przedsiębiorstw różnych wielkości, która wykorzystywana jest w procesach zarządzania jednostką, do podejmowania decyzji bezpośrednio wpływających na poziom kosztów. System ten opiera się na ciągłym pomiarze kosztów obciążających działalność przedsiębiorstwa oraz na szukaniu obszarów, w których możliwe jest ich obniżenie o wyznaczoną wielkość, która w literaturze nazywana jest „celem kaizen”. Najważniejszym zadaniem rachunku kaizen costing jest regularny pomiar kosztów oraz efektów wprowadzonych zmian, tak, aby możliwe było wyeliminowanie luki pomiędzy wielkością planowanego zysku, a zyskiem przewidywanym w obecnych warunkach<sup>34</sup>.

Istotą rachunku kaizen costing jest:

- nacisk na redukcję kosztów,
- systematyczne i długotrwałe doskonalenie procesu wytwarzania,
- ciągłe podnoszenie efektywności operacyjnej,
- dążenie do osiągnięcia zakładanego poziomu redukcji kosztów,
- analiza odchyleń przy porównaniu docelowych i realizowanych wielkości redukcji kosztów,
- konsultowanie i ustalanie docelowych poziomów redukcji kosztów z pracownikami produkcyjnymi<sup>35</sup>.

Według E. Nowak i M. Wierziński rachunek ciągłego doskonalenia w głównej mierze nastawiony jest na proces i motywowanie pracowników, tak, aby na każdym szczeblu organizacji zgłaszali oni propozycje dotyczące poprawy sposobu funkcjonowania jednostki. Bardzo istotne jest, aby w proces ciągłego doskonalenia zaangażowani byli również pracownicy niższego szczebla, kierownicy operacyjni, a także cała kadra kierownicza. Istotą kaizen jest to, że każdy pracownik widzący i zgłaszający propozycje wprowadzenia usprawnień w procesie wykonywanej pracy jest dla jednostki bardzo cenny<sup>36</sup>. Wdrożenie zmian oraz proponowanych sugestii stanowi swego rodzaju nagrodę dla pracownika, która jednocześnie daje kierownictwu szansę na spojrzenie na system pracy jednostki z perspektywy szeregowego robotnika.

Dewizą kaizen costingu jest utrzymanie i ulepszanie, dlatego w procesie implementacji tego rachunku w jednostce stosuje się tradycyjne know-how i aktualny stan techniczny przedsiębiorstwa, ponieważ wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań mogłoby spowodować konieczność poniesienia dodatkowych nakładów. Dlatego z doświadczenia wynika, że ze względu na niewielkie nakłady finansowe często to załoga jednostki jest motorem sukcesu przedsiębiorstwa nakierowanym na osiągnięcie lepszej efektywności, a nie zastosowana w nim technologia. W rachunku ciągłego doskonalenia wszystkie działania związane z obniżaniem kosztów powinny uwzględniać jasno określoną dla klienta wartość produktu, nakierowaną

<sup>33</sup> M. Niedziółka, A. Piasek, Kaizen Costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2009, s. 80.

<sup>34</sup> I. Sobańska, Lean accounting – geneza, zasady, metody [w:] Lean accounting integralny element lean management, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 85.

<sup>35</sup> M. Niedziółka, A. Piasek, Kaizen costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie nr. 81, Siedlce 2009, s. 81.

<sup>36</sup> E. Nowak, M. Wierziński, Rachunek kosztów. Modele i zastosowania, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010, s. 151.

na jakość i funkcjonalność wyrobu. W związku powyższym podejmowane działania nie mogą obniżyć końcowej użyteczności produktu<sup>37</sup>. Funkcjonowanie filozofii kaizen w jednostce opiera się na systematycznym doskonaleniu miejsca pracy, procesu zarządzania oraz procesów operacyjnych.

Do podstawowych zasad dotyczących sfery zarządzania zgodnych ze stanowiskiem Instytutu Kaizen zaliczamy:

- 1) stosowanie myślenia systemowego;
- 2) orientacja na procesy i rezultaty;
- 3) poszukiwanie przyczyn marnotrawstwa i strat, a nie odpowiedzialnych za te stany<sup>38</sup>.

Zalety oraz wady stosowania zagadnienia Kaizen costing zostały przedstawione w tabeli nr 1.

Tab. 1. Zalety i wady koncepcji Kaizen

Zalety	Wady
<p><b>1. Eliminowanie marnotrawstwa</b> – procesy są dopracowywane w taki sposób, aby nie było przestoju (wymuszonej bezczynności) pracowników podczas godzin pracy. Są oni wykorzystywani w pełni, przez co czują się potrzebni, a przedsiębiorstwo nie ponosi dodatkowych kosztów i nie naraża się na opóźnienia.</p> <p><b>2. Stabilna pozycja konkurencyjna</b> - ciągłe ulepszenia pozwalają na osiąganie coraz lepszych rezultatów, zdobywanie doświadczenia, a oferowane produkty stale są na wysokim poziomie.</p> <p><b>3. Prosta i niska odpowiedzialność</b> – odpowiedzialność bezpośrednio nie dotyczy jednego pracownika, ponieważ wszystkie pomysły i zmiany są konsultowane. Produkt ma właściciela, który dba o jego wysoką jakość.</p> <p><b>4. Stosunkowo niewielkie koszty implementacji i stosowania kaizen</b> – koszty te związane są głównie z pracownikami (ich szkolenia, przygotowanie, motywacja).</p> <p><b>5. Stopniowe zmiany sprzyjają ich akceptacji przez pracowników</b> - zmiany są przekazywane stopniowo, pracownicy są spokojniejsi oraz lepiej przygotowani do podejmowania kolejnych kroków.</p> <p><b>6. Korzyści osiągnęte od razu oraz stopniowo</b> – zmiany wprowadzane są stopniowo, ale również na początku implementacji można zauważyć korzyści u pracowników i na tle produkcyjnym.</p>	<p><b>1. Zbytня drobiazgowość</b> – problem zauważany szczególnie w dużych firmach. Trudno jest dotrzeć do wszystkich pracowników, trzeba zwracać uwagę na detale. Jednocześnie trzeba uważać, aby drobiazgowość nie prowadziła do znajdowania dodatkowych problemów i zajmowania się sprawami niepotrzebnymi.</p> <p><b>2. Brak odpowiedniej kultury organizacyjnej (w europejskich firmach)</b> – jest to pewna bariera, filozofia kaizen wymaga odpowiedniego zrozumienia i zmiany myślenia w całym przedsiębiorstwie.</p> <p><b>3. Powolny i długotrwały proces zmian</b> – powoduje to, że nie każda firma zdecyduje się na implementację kaizen. Przedsiębiorstwa na skraju bankructwa, które mają poważne kłopoty, potrzebują zmian radykalnych, przynoszących spore efekty od razu.</p> <p><b>4. Nie zmienia istniejącego stanu w sposób radykalny</b> – zmiany są drobne, zapewniają jakość i poprawę sytuacji w sposób stopniowy, przez co nie jest to koncepcja atrakcyjna dla wszystkich przedsiębiorstw</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bochenek, Kaizen costing jako narzędzie zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 506 Rachunek kosztów. Rachunkowość zarządcza. Controlling, Wrocław 2018, s. 11.

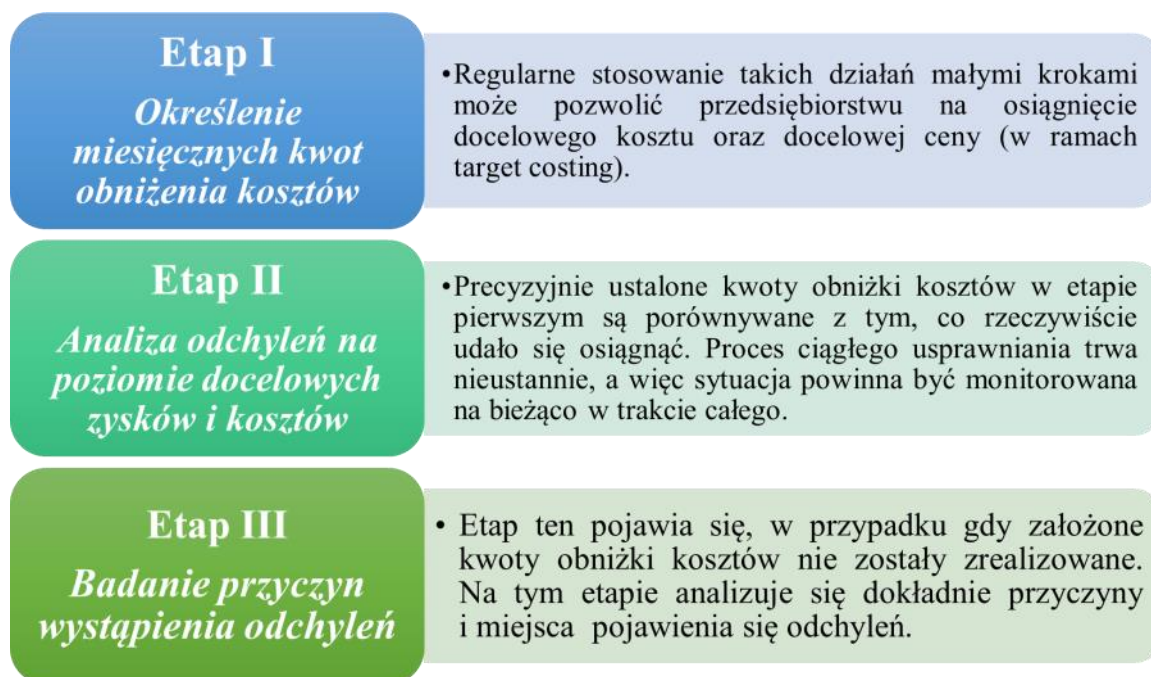
<sup>37</sup> A. Bogatko, T. Nitkiewicz, Ocena wdrożenia filozofii kaizen i kaizen costing w przedsiębiorstwie produkcyjnym, [w:] Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 18 Finanse dziś i jutro - szanse, wyzwania i zagrożenia, Chorzów 2016, s. 269.

<sup>38</sup> A. Jaruga, P. Kabalski, A. Szycha, Rachunkowość zarządcza, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 640.

Zarządzanie kosztami w rachunku ciągłego doskonalenia obejmuje m.in.:

- planowanie kosztów w celu zmaksymalizowania marży pomiędzy kosztami a przychodami,
- redukcję kosztów ogólnych w miejscu pracy,
- planowanie inwestycji przez najwyższe kierownictwo firmy<sup>39</sup>.

Na rysunku nr 3 zaprezentowano poszczególne etapy zarządzania kosztami.



**Rys. 3. Etapy procesu Kaizen Costing**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Niedziółka, A. Piasek, Kaizen Costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej Administracja i Zarządzanie nr 81, Siedlce 2009, s. 81.

W procesie wprowadzania kaizen costingu w funkcjonowaniu jednostki, kierujący muszą mieć na uwadze szereg warunków, których spełnienie jest niezbędne dla właściwej implementacji tego systemu. Do tych czynników zalicza się:

- a. stabilność finansowa jednostki,
- b. wzrost zaangażowania pracowników,
- c. standaryzacja procesów,
- d. zmiana stylu pracy,
- e. okresowa ocena podejmowanych działań<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> M. Imai, Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 83.

<sup>40</sup> D. Gach, B. Mikuła, A. Potocki, Niektóre metody zespołowego zarządzania jakością, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 534, Kraków 2000, s. 92-106.

Najistotniejszym kryterium koniecznym do spełnienia jest posiadanie przez jednostkę stabilnej sytuacji finansowej. Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia jest metodą stopniowego wprowadzania usprawnień, w związku z tym w jednostkach posiadających problemy finansowe rozwiązania kaizen costingu mogą okazać się niewystarczające, z powodu długiego okresu oczekiwania na efekty wprowadzonych zmian<sup>41</sup>.

Następnym istotnym czynnikiem jest zwiększenie zaangażowania pracowników, który wiąże się ze zmianą stylu pracy oraz standaryzacją procesu pracy. Instrumentami, które ułatwiają osiągnięcie tego celu jest godziwy system wynagrodzeń, świadczenia pozapłacowe, jak również system szkoleń oraz wspieranie pracowników zdobywających kwalifikacje na własną rękę. Inwestycja w edukację i kształcenie pracowników, powoduje, że wzmacnia się więź pracownika z przedsiębiorstwem, a jednocześnie zdobyta wiedza wpływa na wprowadzanie usprawnień oraz redukcję kosztów w jednostce. Natomiast brak standaryzacji procesów w przedsiębiorstwie często uniemożliwia pełne wykorzystanie możliwości rachunku kaizen costing<sup>42</sup>.

Ostatnim równie ważnym warunkiem do spełnienia jest konieczność wprowadzenia okresowej oceny podejmowanych zadań. Ocena powinna zestawiać planowaną wielkość redukcji kosztów z osiągniętymi wynikami oraz wyciągać wnioski. Wyniki oceny powinny być dla zarządzających motywacją do podejmowania kolejnych prób usprawnień<sup>43</sup>. Wymienione warunki powinny być wskazówkami dla kierujących, jakie zmiany są możliwe do wprowadzenia, jednak ich lista w zależności od specyfiki i rodzaju jednostki może mieć różny charakter.

---

### Podsumowanie

---

W ostatnich latach, charakteryzujących się stale rosnącą konkurencją i postępującymi procesami globalizacyjnymi, szczególną rolę w procesach zarządzania przedsiębiorstwem przypisuje się istocie wprowadzania zmian, które powinny być nakierowywane są na coraz skuteczniejszą redukcję kosztów przedsiębiorstwa. W funkcjonowanie każdej jednostki, niezależnie od przedmiotu działalności, wpisana jest rachunkowość finansowa, która, aby wspomagać efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga sprawnego systemu informacyjnego, zbierającego dane z różnych obszarów organizacji.

W pracy w oparciu o badania literatury i analizę stanowisk prezentowanych przez różnych autorów, przedstawiono znaczenie efektywności finansowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem istoty wprowadzania w struktury działalności ośrodków odpowiedzialności. W dalszej części przedstawiona została problematyka rachunku target i kaizen costing z uwzględnieniem ich genezy oraz wskazania zalet i warunków ich implementacji w przedsiębiorstwie. Podkreślono fakt, że efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem w dzisiejszych czasach wymaga od zarządzających wprowadzania w struktury organizacji nowoczesnych instrumentów umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz wczesną identyfikację zagrożeń pojawiających się w trakcie funkcjonowania działalności. Spośród wielu technik zarządzania przedsiębiorstwem wskazano rachunek target i kaizen costing jako ten, który w swoich podstawowych założeniach nakierowany jest na systematyczne zwiększanie konkurencyjności jednostki, przy jednoczesnym realizowaniu zaplanowanego poziomu zyskowności.

Podsumowując, stały rozwój przedsiębiorstw sprawia, że funkcjonujące w obecnych czasach jednostki muszą sprostać wysokim wymaganiom stawianym im przez obecną gospodarkę. Wprowadzenie w działalność firm rachunku kosztów docelowych umożliwia przedsiębiorstwom tworzenie funkcjonalnych, innowacyjnych produktów o najwyższej jakości w akceptowalnych dla konsumenta cenach. Takie rozwiązanie

---

<sup>41</sup> E. Papaj, Rachunek ciągłego doskonalenia kosztów jako element koncepcji lean management, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 82.

<sup>42</sup> M. Niedziółka, A. Piasek, Kaizen costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie nr. 81, Siedlce 2009, s. 83-85.

<sup>43</sup> E. Papaj, Rachunek ciągłego..., op. cit., s. 83.



w połączeniu z implementacją koncepcji kaizen costing, zakładającej ciągłe usprawnianie przedsiębiorstwa oraz systematyczne wprowadzanie zmian, zarówno w procesach produkcyjnych jak i modelach zarządzania, może zagwarantować jednostkom stabilną pozycję na rynku, rentowność podejmowanych działań i satysfakcję klientów, która w dłuższej perspektywie czasu może stać się wypadkową sukcesu.

---

### Bibliografia

---

- Bogatko A., Nitkiewicz T., Ocena wdrożenia filozofii kaizen i kaizen costing w przedsiębiorstwie produkcyjnym, [w:] Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 18 Finanse dziś i jutro - szanse, wyzwania i zagrożenia, Chorzów 2016.
- Jaruga A., Kabalski P., Szychta A., Rachunkowość zarządcza, Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Kamińska A., Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w kreowaniu konkurencyjnych wyrobów [w:] Zarządzanie. Teoria i Praktyka 1/2014, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2014.
- Kaszuba - Perz A., Nowoczesne rachunki kosztów, [w:] Rachunkowość zarządcza, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, (red.) A Kaszuba-Perz, A. Szydełko, Rzeszów 2004.
- Helfert A.E., Techniki analizy finansowej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Analiza efektywności ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstw rolnych powstałych na bazie majątku WRSP, (red.) J. Kulawik, Wydawnictwo IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.
- Zyznarska-Dworczak B., Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Budżetowanie kosztów, (red.) E. Nowak, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 1998.
- Drury C., Rachunek kosztów, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
- Nowak E., Wierziński M., Rachunek kosztów. Modele i zastosowania, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010.
- Bucior G., Ossowski M., Zackiewicz B., Etapy rachunku kosztów docelowych na przykładzie przedsiębiorstwa branży elektronicznej, [w:] Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2004.
- Fried H. O., Lovell C. A. K., Schmidt S. S., The Measurement of Productive Efficiency Techniques and Applications, Oxford University Press, New York 1993.
- Sobańska I., Lean accounting – geneza, zasady, metody [w:] Lean accounting integralny element lean management, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Brusach J., Target costing for Profit Enhancement. Management Accounting, November 1994.
- Nesterak J., Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności, Wydawnictwo ANVIX, Kraków 2002.
- Piotrowska J., Topolska A., Target costing w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Journal of Capital Market and Behavioral Finance Vol. 1(1), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

- Świerk J., Rola ośrodków odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, Lublin 2004.
- Wermut J., Rachunkowość zarządcza, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 1999..
- Jędralska K., Woźniak-Sobczak B., System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie, Katowice 2000.
- Kopeć K., Koncepcja rachunku odpowiedzialności w kreowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Rachunkowość a controlling, red. E. Nowak. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kaszuba - Perz, Nowoczesne rachunki kosztów, [w:] Rachunkowość zarządcza, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, red. A. Kaszuba-Perz, A. Szydełko, Rzeszów 2004.
- Bochenek M., Nowoczesne systemy rachunku kosztów, [w:] Humanities and Social Sciences nr 24, Rzeszów 2017.
- Imai M., Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- Kowalewski M., Koncepcja kaizen i kaizen costing w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 2 (80) Cz.2 Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, Wrocław 2016.
- Niedziółka M., Piasek A., Kaizen Costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2009.
- Niedziółka M., Piasek A., Kaizen costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie nr. 81, Siedlce 2009.
- Sierpińska M., Niedbała B., Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szczypa P., Rachunkowość zarządcza – klucz do sukcesu, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2014.
- Cooper R., Slagmulder R., Factors Influencing the Target Costing Process: Lessons From Japanese Practice, University of Ghent, 1997.
- Orliński R., Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 343 Modele zarządzania kosztami i dokonania, Wrocław 2014.
- Nowosielski S., Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

## **Target costing and kaizen costing in the management of financial efficiency of enterprise**

### **Summary:**

In times of very strong competition and in conditions of constantly developing global economy, it is very difficult for companies to gain advantage. The current reality forces companies to modify the cost management system to mechanisms that are more effective. The article focuses on presenting target and kaizen costing, their ideas, stages of introduction and advantages and disadvantages resulting from their implementation. The paper also reviews definitions presented in the literature. The aim of the paper is to assess the possibility of using target and kaizen costing as a tool that can be used to improve the financial efficiency of an enterprise. Research methods used to write this paper are: literature analysis and desk research.

### **Keywords:**

target costing, kaizen costing, controlling, financial efficiency

## Zakłócenie w otoczeniu przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem pandemii COVID-19, jako czynnik oddziałujący na sytuację finansową

### Streszczenie:

Celem artykułu było przedstawienie roli i wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności omówiono istotę otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego, a także czynniki je kształtujące. Kolejna część została poświęcona na zaprezentowanie możliwych zakłóceń w otoczeniu jednostki. Dokonano również klasyfikacji kryzysów w przedsiębiorstwie, wykazano ich przyczyny i symptomy oraz wyjaśniono różnicę pomiędzy sytuacją kryzysową a kryzysem. Na koniec przeanalizowano sytuację gospodarczą Polski w dobie pandemii COVID-19 wraz z przybliżeniem instrumentów mających na celu wsparcie utrzymania działalności gospodarczej w kraju, zwanych tarczami antykryzysowymi. Oddziaływanie pandemii na biznes objawiło się m.in. spadkiem przychodów wielu przedsiębiorstw oraz wzrostem upadłości i postępowań restrukturyzacyjnych w 2020 roku.

### Słowa kluczowe:

sytuacja finansowa, otoczenie przedsiębiorstwa, kryzys, COVID-19

---

### Wprowadzenie

---

Przedsiębiorstwo wchodzi w różnego rodzaju interakcje z otoczeniem, w którym funkcjonuje. Przy założeniu, że jest ono systemem otwartym ocena jego działalności nie może się odbyć bez wzięcia pod uwagę relacji przedsiębiorstwo-otoczenie. Makrootoczenie jest zbiorem czynników zewnętrznych niezależnych od przedsiębiorstwa, tymczasem mikrootoczenie oraz otoczenie wewnętrzne są zbiorami czynników zależnych umożliwiających modyfikowanie poszczególnych elementów i interakcji.

Zmienność, złożoność oraz zakłócenia w otoczeniu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, niejednokrotnie stanowią dla niego wyzwanie i mogą być przyczyną sytuacji kryzysowej oraz kryzysu. Pojawienie się kryzysu pociąga za sobą negatywne skutki, które wpływają na efektywność, pozycję na rynku oraz sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Choroba układu oddechowego, nazwana COVID-19, wywoływana przez koronawirusa SARS-CoV-2 pojawiła się w pod koniec roku 2019. Pacjentką zero była Wei Guixian, sprzedawczyni na targu owoców morza w chińskim Wuhan, która 10 grudnia zgłosiła się do lekarza z zimnymi dreszczami. Momentem przełomowym w rozwoju światowej pandemii był 13 stycznia 2020, kiedy to w Tajlandii został potwierdzony pierwszy przypadek zakażenia poza Chinami. Natomiast 24 stycznia koronawirus oficjalnie pojawił się w Europie, we Francji. Jednakże francuscy naukowcy w publikacji International Journal of Antimicrobial Agents rozważają, że pierwsze zachorowania mogły wystąpić już w grudniu. W Polsce pierwszym potwierdzonym przypadkiem zakażenia, 4 marca 2020, był 66-letni mężczyzna z województwa lubuskiego<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>D. Pinkowski, Rok z zarazą. Kalendarium pandemii koronawirusa, <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onejcie/koronawirus-w-polsce-i-na-swiecie-kalendarium-przebiegu-pandemii/ev8omfb> [dostęp z dnia: 13.04.2021].

Celem artykułu jest przedstawienie roli i wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Uwzględniono także i dokonano analizy sytuacji gospodarczej Polski w dobie pandemii COVID-19 wraz z przybliżeniem instrumentów mających na celu wsparcie utrzymania działalności gospodarczej w kraju, zwanych tarczami antykrzysowymi. Przyjętą metodą badawczą jest krytyczna analiza literatury przedmiotu.

### Istota otoczenia przedsiębiorstwa

Systemowe podejście, w którym podkreśla się holistyczny charakter przedsiębiorstwa, określa poziom wzajemnego oddziaływania oznaczające, że zmiany w poszczególnych elementach składowych otoczenia determinują zmiany we wszystkich pozostałych.

Profesor Józef Penc określa otoczenie przedsiębiorstwa jako środowisko charakteryzujące się cechami regionalnymi, kulturowymi, politycznymi oraz technologicznymi, które poddawane są analizie. W jej wyniku przedsiębiorstwo otrzymuje informację zwrotną pomocną przy zarządzaniu i podejmowaniu decyzji<sup>2</sup>.

Otoczenie wewnętrzne często jest utożsamiane z samym przedsiębiorstwem. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa będzie determinować występowanie poszczególnych elementów składowych tego otoczenia. W jednoosobowej działalności gospodarczej w skład otoczenia wewnętrznego nie wejdzie zarząd ani pracownicy, natomiast w spółce akcyjnej istnienie zarządu jest uregulowane prawnie.

Profesor Ricky W. Griffin definiuje otoczenie wewnętrzne jako warunki panujące i siły działające wewnątrz przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc są to właściciele, zarząd, pracownicy, fizyczne otoczenie oraz kultura. Właściciele to osoby, które dysponują prawnym tytułem do własności. Mogą nimi być pojedyncze osoby, wspólnicy mający wspólne udziały, a także inwestorzy posiadający akcje spółki akcyjnej. Zarząd, kierujący i nadzorujący działanie przedsiębiorstwa, wybierany jest przez akcjonariuszy w celu zapewnienia interesów wszystkich akcjonariuszy organizacji. Pracownicy, jako integralne części, są kluczowym elementem otoczenia wewnętrznego, ponieważ swoją pracą przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Na fizyczne otoczenie składa się siedziba, czyli miejsce wykonywania pracy. Ostatnim elementem jest kultura organizacji, która określa panującą atmosferę oraz wartości wyznawane w przedsiębiorstwie, czyli to co jest dla niego istotne i do czego dąży<sup>3</sup>.

Zdaniem profesora Andrzeja K. Koźmińskiego otoczenie wewnętrzne jest systemem społeczno-technicznym podzielonym na pięć podsystemów, które znajdują się we wzajemnej korelacji<sup>4</sup>:

- a) zarządzania – mechanizmy koordynacji i uzgodnienia pozostałych podsystemów podczas podejmowania decyzji;
- b) techniczny – technologie, maszyny, budynki i ich wyposażenie;
- c) struktury – zasady podziału zadań, władzy oraz odpowiedzialności;
- d) psychospołeczny – pracownicy i ich umiejętności, morale, zaangażowanie i postawa, a także więzi występujące między nimi;
- e) celów i wartości – system wartości, wizja, misja i strategia przedsiębiorstwa.

Do podstawowego podziału czynników wpływających na otoczenie wewnętrzne można dodać różne składniki np. wywiad gospodarczy przedsiębiorstwa, wizerunek i wartość marki<sup>5</sup>. Poszerzenie czynników zale-

<sup>2</sup> J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006, s. 38.

<sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s.76-77.

<sup>4</sup> A.K. Koźmiński, *Organizacja, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 30.

ży od realnej możliwości kontroli danych elementów przez przedsiębiorstwo.

Oprócz otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwo funkcjonuje także w otoczeniu zewnętrznym i jak to zostało wspomniane, jest z nim powiązane różnego rodzaju interakcjami. Profesor Małgorzata Bednarczyk definiuje otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa jako wszystko to, co nie należy do niego samego, ale oddziałuje na nie obecnie lub będzie oddziaływać w przyszłości<sup>6</sup>. Badając powiązania między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym można wyróżnić dwa otoczenia:

- a) mikrootoczenie – inaczej zwane otoczeniem zadaniowym lub bliższym;
- b) makrootoczenie – inaczej zwane otoczeniem ogólnym lub dalszym.

Każde przedsiębiorstwo jest elementem sieci współpracujących i konkurujących ze sobą jednostek<sup>7</sup>. Scharakteryzowano elementy składające się na mikrootoczenie, jak również wskazano przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji między nimi (patrz tab. nr 1).

**Tab. 1. Elementy mikrootoczenia i czynniki kształtujące dynamikę relacji**

Elementy mikrootoczenia	Charakterystyka	Czynniki kształtujące dynamikę relacji
Klienci	Osoby lub jednostki gospodarcze nabywające produkty, towary bądź usługi przedsiębiorstwa.	Np. wielkość i częstotliwość dokonywanych zakupów; dochody klientów.
Dostawcy	Jednostki gospodarcze odpowiedzialne za dostawy zasobów koniecznych do funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także czerpiące z nich zyski. Są to m.in. producenci, dystrybutorzy, usługodawcy.	Np. dostępność do surowców podstawowych i substytucyjnych; znaczenie sektora klientów dla dostawcy.
Konkurenci	Jednostki gospodarcze konkurujące z przedsiębiorstwem m.in. o klientów, zasoby, szanse na rozwój.	Np. liczba konkurentów w wybranym segmencie rynku; zróżnicowanie produktów.
Strategiczni sojusznicy	Współpracujące i realizujące wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstwa. Są to m.in. banki, stowarzyszenia.	Np. branża i rodzaj działalności; występowanie bądź nie wyłączości techniki produkcji.
Regulatorzy	Jednostki mogące kontrolować, regulować, oddziaływać i wpływać na przedsiębiorstwo. Są to np. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Komisja Nadzoru Finansowego. Wyróżnia się także grupy nacisku oraz związki zawodowe.	Np. branża i rodzaj działalności; środki perswazji regulatorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Matejun, M. Nowicki, Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 169-171.

<sup>5</sup> V.B. Hans, Business Environment – Conceptual Framework and Policies, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, Issue 3, s. 69.

<sup>6</sup> M. Bednarczyk, Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą, „Zeszyty Naukowe. Seria specjalna: Monografie” 1996, nr 128, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, s.21.

<sup>7</sup> A.K. Koźmiński, Organizacja, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 34.

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa można przedstawić także za pomocą modelu pięciu sił Portera, stworzonego w 1979 roku przez amerykańskiego profesora Michaela E. Portera, który reprezentuje przedsiębiorstwa lub grupy wpływów oddziałujące na badane przedsiębiorstwo. Siły reprezentują otoczenie konkurencyjne, do którego zalicza się: konkurentów, dostawców, klientów, potencjalnych wchodzących oraz substytuty. Celem modelu jest określenie rentowności rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Rywalizacja konkurentów jest główną siłą, na którą oddziałuje siła przetargowa klientów i dostawców, groźba nowych wejść oraz groźba substytutów<sup>8</sup>.

Według profesora Ricky'ego W. Griffina makrootoczenie jest zestawem wymiarów i sił, które tworzą ogólny kontekst dla działań przedsiębiorstwa. Najczęściej w skład makrootoczenia wchodzi wymiary, takie jak ekonomiczny, polityczno-prawny, społeczno-kulturowy, międzynarodowy oraz techniczny. Wymiar ekonomiczny wyraża ogólną kondycję systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo<sup>9</sup>. Przedstawiono wybrane czynniki ekonomiczne mające, w głównej mierze, znaczenie dla działalności gospodarczej (patrz tab. nr 2).

**Tab. 2. Czynniki ekonomiczne wpływające na działalność gospodarczą**

<b>Czynniki ekonomiczne</b>	<b>Przykłady oddziaływania</b>
<b>Wysokość i kształtowanie się inflacji</b>	Np. wysoki poziom inflacji wpływa na wzrost kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, a co się z tym wiąże, wzrost cen produktów, towarów i usług przedsiębiorstwa.
<b>Wysokość i kształtowanie się stóp procentowych</b>	Np. wzrost stóp procentowych powoduje spadek popytu przedsiębiorstwa na kredyty z powodu ich mniejszej opłacalności, co może przyczynić się do zmniejszenia nakładów na inwestycje.
<b>Wysokość i kształtowanie się bezrobocia</b>	Np. wysoki poziom bezrobocia przyczynia się do spadku konsumpcji, a w konsekwencji spadku przychodów przedsiębiorstwa.
<b>Dynamika wzrostu gospodarczego</b>	Np. podczas recesji następuje spadek popytu, który prowadzi do upadłości jednostek gospodarczych będących w najsłabszej kondycji.

Źródło: opracowanie własne.

<sup>8</sup>D. Jemielniak, D. Latusek, Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005, s. 63-64.

<sup>9</sup>R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s.78.

Wymiar polityczno-prawny ukazuje relację między przedsiębiorstwem, gospodarką a państwem. System prawny państwa wpływa na przedsiębiorstwo, m.in. poprzez określanie norm jakościowych; nakładanie podatku na wyroby akcyzowe; narzucanie innych obciążeń finansowych; wprowadzanie aktów prawnych regulujących m.in. działalność gospodarczą bądź stosunki i prawa pracodawców oraz pracowników. Ustrój polityczny państwa, reprezentujący aspekt polityczny jest równie istotny. Do głównych czynników zaliczyć można tutaj: stabilność polityczną; nastawienie rządzących partii politycznych do działalności gospodarczej, które wpływa na swobodę konkurencji oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

Na wymiar społeczno-kulturowy składają się obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wynika stąd, iż konsumenci zamieszkujący dany obszar/kraj wyżej oceniają pewne produkty, usługi i normy postępowania, do tego stopnia że niektóre z nich całkowicie odrzucają. Spowodowane jest to ich przekonaniami religijnymi, kulturą, tradycją, gustem lub modą. Normy postępowania zależą w przeważającej części od kultury społeczeństwa i dotyczą m.in. formy i postrzegania pracy. Badając czynniki demograficzne wpływające na kształtowanie się popytu i podaży na określone produkty i usługi bierze się pod uwagę: przyrost naturalny, migracje, strukturę społeczną, różnice regionalne, występowanie oraz liczebność grup etnicznych i mniejszości narodowych<sup>11</sup>.

Wymiar techniczny, inaczej zwany technologicznym, obejmuje innowacje technologiczne, które w znacznym stopniu wpływają na działalność przedsiębiorstwa. Niektóre innowacje, w tym m.in. oprogramowanie komputerowe bądź zautomatyzowana produkcja, mogą zwiększyć produktywność i marżę zysku, natomiast biorąc pod uwagę innowacje stanowiące egzystencjalne zagrożenie wymienić można np. strumieniową transmisję internetową, która stanowi wyzwanie dla producentów płyt DVD<sup>12</sup>. Innymi słowy, w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa czynniki technologiczne będą stanowić szansę lub zagrożenie.

Zakres działalności bądź wpływu przedsiębiorstw zlokalizowanych w innych krajach na badane przedsiębiorstwo określa się wymiarem międzynarodowym. Wiąże się on bezpośrednio z procesem globalizacji rynków światowych. Nie w każdym podejściu do makrootoczenia wymienia się ten wymiar, jednakże w praktyce wpływa on niemalże na każde przedsiębiorstwo<sup>13</sup>.

W literaturze można spotkać szerszy podział elementów makrootoczenia rozdzielający wymiary na pojedyncze aspekty: polityczny, prawny, ekonomiczny, demograficzny, społeczny, kulturowy oraz zasobowy obejmujący zasoby ludzkie, technologie i zasoby naturalne przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 71, s. 36-37.

<sup>11</sup> W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 71, s. 31-32.

<sup>12</sup> V.B. Hans, *Business Environment – Conceptual Framework and Policies*, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, No. 3, s. 68.

<sup>13</sup> V.B. Hans, *Business Environment – Conceptual Framework and Policies*, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, No. 3, s. 68.

<sup>14</sup> W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja otoczenia...*, op. cit., s. 37.

<sup>14</sup> I. Worthington, C. Britton, *The Business Environment*. Fifth edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2006, s. 39, 145.



---

### Zakłócenie w otoczeniu czynnikiem oddziałującym

---

Różnorodne interakcje, w jakie wchodzi przedsiębiorstwo ze swoim otoczeniem stwarzają dla niego zarówno szanse, jak i zagrożenia. Pomimo braku możliwości dokładnego przewidzenia przyszłości przedsiębiorstwa, kluczowe jest analizowanie otoczenia i jego oddziaływania w celu umiejętnego i płynnego przystosowywania się do nieuniknionych zmian<sup>15</sup>. Z tego względu, przedsiębiorcy muszą być wyczuleni na zagrożenia, które mogą spowodować destabilizację ich działalności gospodarczej. Profesor Ricky W. Griffin wskazuje, iż oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo wyraża się w: zmienności określającej stabilność bądź dynamizm otoczenia; złożoności otoczenia; siłach konkurencyjnych reprezentowanych przez model pięciu sił Portera oraz zakłóceniach otoczenia pojawiających się niespodziewanie i będących zazwyczaj określonym rodzajem kryzysu<sup>16</sup>.

Pod pojęciem kryzysu leksykograf Władysław Kopaliński rozumie moment, decydujący zwrot<sup>17</sup>. Profesorowie Christine M. Pearson i Judith A. Clair definiują kryzys w przedsiębiorstwie jako zdarzenie o małym prawdopodobieństwie, ale wielkich konsekwencjach, które to zagraża funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz charakteryzuje się niejasnymi przyczynami, skutkami i możliwymi rozwiązaniami. Wskazuje się tu również potrzebę szybkiego podjęcia działań przeciwdziałających kryzysowi<sup>18</sup>. Z kolei, profesor Laurence Barton postrzega kryzys przedsiębiorstwa jako większe i nieprzewidywalne wydarzenie o potencjalnie negatywnych skutkach, w tym m.in. spowodowanie znacznej szkody dla całego przedsiębiorstwa, jego pracowników, produktów, usług, sytuacji finansowej oraz wizerunku<sup>19</sup>.

Z kryzysem bezpośrednio związane jest pojęcie sytuacji kryzysowej, które oznacza stan wynikający z kształtowania się niekorzystnych zjawisk w czasie, powodujący pogorszenie oceny działalności przedsiębiorstwa, jednakże nie jest dla niego zagrożeniem egzystencjalnym<sup>20</sup>. Zignorowanie symptomów sytuacji kryzysowej oraz brak odpowiednich działań pociągają za sobą pogłębianie się niekorzystnych następstw, co w ostateczności prowadzi do pojawienia się kryzysu.

Zaprezentowano klasyfikację i charakterystykę wybranych rodzajów kryzysów w przedsiębiorstwie (patrz tab. nr 3).

---

<sup>15</sup> G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, *Exploring Strategy. Text and cases*. Eleventh edition, Pearson, Harlow 2017, s. 3.

<sup>16</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s.97-99.

<sup>17</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2007, s. 317.

<sup>18</sup> C.M. Pearson, J.A. Clair, *Reaffirming Crisis Management*, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 1, s. 60.

<sup>19</sup> L. Barton, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1993, s. 2.

<sup>20</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I.Staniec, J. Zawiła-Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 67.

**Tab. 3. Klasyfikacja kryzysów w przedsiębiorstwie**

Klasyfikacja	Rodzaje i charakterystyka kryzysów
Ze względu na związek przyczynowo-skutkowy	<p>a) Potencjalny – pojawienie się pewnych sygnałów, które mają jedynie potencjalny charakter, które traktuje się zazwyczaj jako przejściowe.</p> <p>b) Ukryty – pojawienie się wyraźnych sygnałów, jednakże trudno określić ich skutki, dlatego nie podejmuje się konkretnych działań.</p> <p>c) Pałący możliwy do opanowania – ujawnienie się negatywnych konsekwencji, m.in. spadek przychodów. Presja czasu jest coraz większa, co jest spowodowane naciskiem właścicieli i inwestorów. Potencjał przedsiębiorstwa jest jednak wyższy od negatywnych skutków kryzysu.</p> <p>d) Pałący niemożliwy do opanowania – destruktywne oddziaływanie kryzysu. Kierownictwo nie jest w stanie przezwyciężyć kryzysu bez pomocy z zewnątrz, ponieważ bez niej przedsiębiorstwo upadnie.</p>
Ze względu na tempo przebiegu i czas trwania	<p>a) Nagły – brak czasu na badanie i planowanie działań; wymusza natychmiastowe podjęcie decyzji.</p> <p>b) Przewlekły – trwa długi okres czasu, nawet kilka lat; charakteryzuje się bierną postawą kierownictwa; wywołują go plotki, spekulacje, często nagłaśniane przez media.</p>
Ze względu na miejsce powstania przyczyn	<p>a) Wewnętrzny – jego przyczynami są wewnętrzne działania przedsiębiorstwa bądź ich brak, np. niewłaściwe zarządzanie zasobami.</p> <p>b) Zewnętrzny – jego przyczynami są czynniki zewnętrzne, spoza przedsiębiorstwa, m.in. sytuacja ekonomiczna państwa, decyzje rządu.</p>
Ze względu na wywołane skutki	<p>a) Destrukcyjny – prowadzi do bankructwa i upadłości przedsiębiorstwa.</p> <p>b) Twórczy – powoduje dalszy rozwój przedsiębiorstwa.</p>
Chronologiczna trójstopniowa klasyfikacja	<p>a) Strategiczny – wynika z niedostosowania strategii do aktualnych warunków rynkowych. Jest dostrzegalny przede wszystkim przez konkurentów.</p> <p>b) Wynikowy – niedostosowanie strategii powoduje znaczne pogorszenie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Jest dostrzegalny przez instytucje finansowe.</p> <p>c) Płynności – pogorszenie sytuacji finansowej prowadzi do problemów z płynnością finansową przedsiębiorstwa, które nie jest w stanie pokryć bieżących zobowiązań. Jest dostrzegalny przez klientów i dostawców.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gigol, Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo, Difin S.A., Warszawa 2015, s. 106-118 oraz B. Barczak, K. Bartusik, Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych, [w:] Zarządzanie w kryzysie, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 15.

Pojawienie się kryzysu niejednokrotnie determinuje jednocześnie wystąpienie kilku przyczyn. Źródłem kryzysu mogą być zmiany w otoczeniu wewnętrznym – przyczyny endogeniczne, jak również zmiany w mikro- i makrootoczeniu – przyczyny egzogeniczne. Do najczęściej wymienianych przyczyn endogenicznych należą<sup>21</sup>:

- a) słabe zarządzanie – m.in. autokratyzm, brak kwalifikacji menedżerów, nieefektywne zarządzanie, brak dywersyfikacji działalności,
- b) nieodpowiednia kontrola finansowa – m.in. brak prognozowania przepływów pieniężnych oraz monitorowania kluczowych mierników efektywności,
- c) słabe zarządzanie kapitałem obrotowym – m.in. niezapewnienie trwałych i stabilnych przepływów pieniężnych, nieskuteczne zarządzanie należnościami,
- d) niekorzystna pozycja kosztowa – m.in. przewyższanie kosztów przedsiębiorstwa nad kosztami konkurentów, niedostateczne inwestycje,
- e) niedostateczne działania marketingowe – m.in. brak kontaktu z klientami, nieefektywne kampanie marketingowe,
- f) overtrading – m.in. słaba kontrola finansowa,
- g) polityka finansowa – m.in. nieodpowiednie źródła finansowania, finansowanie majątku trwałego i obrotowego krótkoterminowymi finansowymi instrumentami dłużnymi,
- h) przejęcia – m.in. przejęcie przedsiębiorstwa o słabej pozycji na rynku,
- i) wielkie przedsięwzięcia – m.in. złe oszacowanie kosztów i przychodów,
- j) inercja strukturalna i bałagan organizacyjny.

Przyczyny egzogeniczne charakteryzują się dużą złożonością i są w małym stopniu zależne od przedsiębiorstwa. Do czynników potencjalnie powodujących kryzys pochodzących z mikrootoczenia zalicza się m.in.: niekorzystne zmiany sytuacji finansowej strategicznych sojuszników; nieterminowe regulowanie należności od kontrahentów wpływające na płynność finansową; spadek popytu na produkty i usługi przedsiębiorstwa; natężenie walki konkurencyjnej; wzrost siły oddziaływania producentów substytutów; odejście klientów do konkurencji; zwiększenie siły oddziaływania dostawców; starzenie się rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo; wysoka presja konkurencji potencjalnej; wzrost cen materiałów i towarów dostawców oraz kłopoty z regulatorami. Egzogeniczne przyczyny pochodzące z makrootoczenia są grupą czynników będących całkowicie poza zasięgiem kontroli przedsiębiorstwa. Z tego względu zmiany z makrootoczenia są najczęstszymi powodami kryzysów. Wśród czynników najbardziej oddziałujących wyróżnia się: spadek tempa wzrostu gospodarczego; wysoki poziom bezrobocia, inflacji i stóp procentowych; zmiany polityki ekonomicznej, np. polityki celnej; restrykcyjną politykę fiskalną, pieniężną i kursową; spadek poziomu dochodów społeczeństwa; restrykcyjny kodeks pracy; zmiany w prawie; liberalizację i deregulację rynku; decyzje rządu; zmiany w modelu konsumpcji; większą skłonność społeczeństwa do oszczędzania; szybkie tempo zmian technologicznych oraz czynniki losowe (np. klęski żywiołowe, pandemia COVID-19)<sup>22</sup>.

Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie mogą mieć rozmaity charakter oraz wieloaspektowe przyczyny.

<sup>21</sup> B. Wiczerzyńska, Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 36-40.

<sup>22</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, Zarządzanie w kryzysie, [w:] Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 69.

W związku z tym, wskazane jest oddzielenie symptomów kryzysu od jego przyczyn, mając na uwadze, że granica pomiędzy nimi jest stosunkowo płynna. Jak wcześniej wspomniano, do przyczyn kryzysu zalicza się endogeniczne oraz egzogeniczne czynniki, natomiast symptomami kryzysu, według doktor Beaty Wieczerzyńskiej, są zdarzenia i zmiany o charakterze wynikowym w stosunku do przyczyn<sup>23</sup>. Wobec tego, symptomem jest wyłącznie objaw będący następstwem określonej przyczyny. Wyróżnia się symptomy finansowe oraz operacyjne. Finansowe mają charakter ilościowy (wymierny) i można je stosunkowo bez przeszkód zauważyć, np. w rachunku zysków i strat. Z kolei, operacyjne są trudniej dostrzegalne, niemniej jednak również są mierzalne<sup>24</sup>.

**Tab. 4. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie**

Finansowe	Operacyjne
<ul style="list-style-type: none"> <li>niski poziom wskaźników płynności finansowej i związane z tym pogłębianie się niewypłacalności;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak przyszłościowych, realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zmniejszenie się kwoty zysku brutto oraz netto lub powstanie straty netto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczona ilość własnych patentów i zakupionych licencji możliwych do wykorzystania;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>pogorszenie się poziomu wskaźników rentowności (sprzedaży, majątku, kapitału własnego);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>częste zmiany na stanowiskach kierowniczych;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki, zazwyczaj krótkoterminowe, oraz zakłócenia w ich spłacie;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak odpowiednio wykwalifikowanej i kompetentnej kadry rezerwowej;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększanie się zobowiązań wobec dostawców i instytucji publicznych, w tym zobowiązań przeterminowanych;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak odpowiednio zorganizowanej kontroli wewnętrznej;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie się kosztów operacji finansowych, a zwłaszcza płaconych odsetek;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>malejący udział przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży na rynku, na którym funkcjonuje;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>pozyskiwanie środków na finansowanie bieżącej działalności przez dyskonto weksli i papierów wartościowych oraz wyprzedaż składników majątku trwałego po niższej cenie;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niekorzystna struktura wiekowa maszyn i urządzeń, zaniedbania w ich konserwacji oraz szkodliwość dla środowiska;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>rosnące zamrożenie środków w inwestycjach, przedsięwzięciach nie zakończonych w terminie;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utrata najważniejszych odbiorców oraz rzetelnych finansowo klientów lub korzystnych źródeł dostaw;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost stanu produkcji niezakończonych oraz zapasów produktów lub towarów trudno zbywalnych, występowanie przeterminowanych zapasów materiałów, a także wadliwa ich struktura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwolnienia pracowników na dużą skalę;</li> <li>ograniczenie świadczeń socjalnych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Bednarski, Symptomy i metody oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 1998, nr 2, s. 35-36.

<sup>23</sup> B. Wieczerzyńska, Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 49.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 52.

Newralgiczne znaczenie w identyfikacji symptomów kryzysu ma właściwie dopasowany do potrzeb przedsiębiorstwa system informacji ekonomicznej, zwłaszcza controllingu i analizy finansowej<sup>25</sup>. Poszczególne objawy wskazujące pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie z podziałem na ich charakter zostały przedstawione w tabeli (patrz tab. nr 4).

### Biznes i gospodarka Polski w dobie pandemii COVID 19

W celu powstrzymania rozprzestrzeniania się koronawirusa w Polsce rząd wprowadził szereg obostrzeń dotyczących życia społecznego oraz działalności gospodarczej. Wielokrotnie otwierano i zamykano gospodarkę w 2020. Restrykcje objęły swym zasięgiem wiele branż, m.in.: turystykę (hotele zamknięte były przez 131 dni), handel (sklepy w galeriach handlowych zamknięte przez 114 dni), kulturę (przez większość roku kina, teatry i muzea były albo zamknięte, albo obsługiwały ograniczoną liczbę klientów), natomiast restauracje przez 168 dni miały jedynie możliwość sprzedaży jedzenia na dowóz lub wynos<sup>26</sup>. Według badania Devire Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa 69% ankietowanych przedsiębiorców zadeklarowało, że sytuacja spowodowana COVID-19 długofalowo wpłynie na kondycję ich przedsiębiorstw. Z kolei 22% nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie i wskazali odpowiedź „nie wiem”. W ankiecie wzięło udział 2500 osób, wśród których 38% to managerowie, 20% dyrektorzy i CEO, 33% specjaliści oraz 9% na innych stanowiskach<sup>27</sup>. Co więcej, przedsiębiorcy musieli zmierzyć się i dostosować do dynamicznych warunków oraz nauczyć się zarządzać wpływem COVID-19 na biznes. Koronawirus wpłynął przede wszystkim na systemy, doświadczenia (postawy i zachowania), operacje, sprzedaż, klientów, łańcuchy dostaw, przywództwo oraz miejsca pracy<sup>28</sup>.

W 2020 jednostek zagrożonych niewypłacalnością, które ogłosiły upadłość lub przeprowadziły postępowanie restrukturyzacyjne było o 32% więcej niż w 2019 (wzrost z 1051 do 1387). W wyniku COVID-19 wprowadzono dodatkowy typ postępowania restrukturyzacyjnego – uproszczone postępowanie o zatwierdzenie układu, które przyczyniło się do wzrostu postępowań, szczególnie indywidualnych działalności gospodarczych i spółek z o.o.<sup>29</sup>.

Negatywny trend w gospodarce pojawił się w II kwartale wraz z pojawieniem się pierwszych zakażeń koronawirusem, co doprowadziło do wprowadzenia lockdownu. Zgodnie z wstępnymi szacunkami PKB, produkt krajowy brutto, w skali 2020 roku był niższy niż przed rokiem o 2,8%. Głównym czynnikiem wpływającym na spadek produktu krajowego brutto był popyt krajowy (spadek o 3,7%), ponieważ wystąpiło negatywne oddziaływanie spożycia (spadek o 1,5%) oraz akumulacji brutto (spadek o 12,2%). Wartość dodana brutto również była niższa o 2,9% od poprzedniego okresu<sup>30</sup>.

<sup>25</sup> L. Bednarski, Symptomy i metody oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 1998, nr 2, s. 35.

<sup>26</sup> Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Podsumowanie lockdown-u w Polsce, Warszawa 2021, s. 13-14.

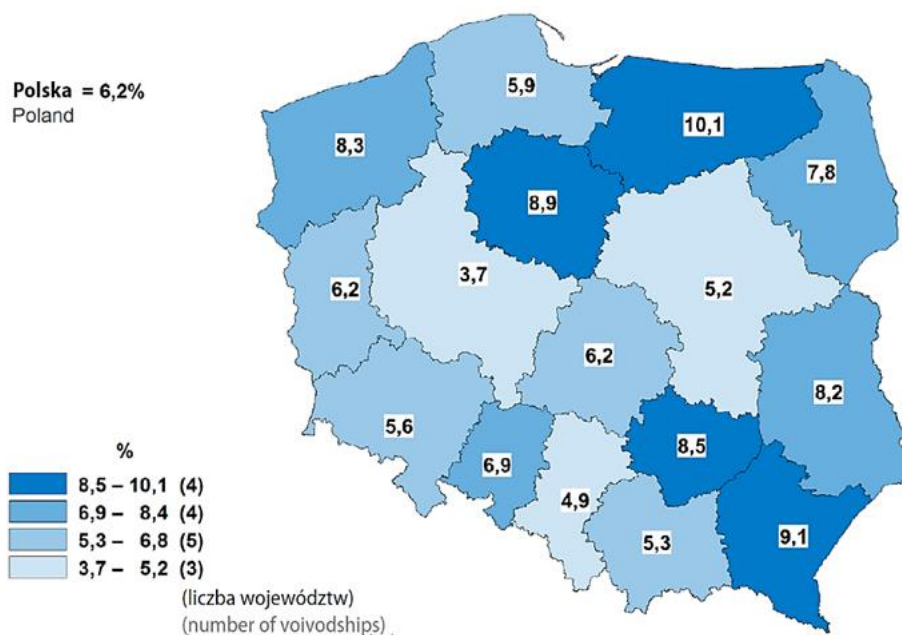
<sup>27</sup> Devire, Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa, Warszawa 2020, s. 10, 17.

<sup>28</sup> COVID-19: Zarządzenie wpływem koronawirusa na ludzi i biznes, <https://www.accenture.com/pl-pl/about/company/coronavirus-business-economic-impact> [dostęp z dnia 13.04.2021].

<sup>29</sup> Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, <https://www.coig.com.pl/> [dostęp z dnia: 21.04.2021].

<sup>30</sup> Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 r., Analizy statystyczne 12/2020, Warszawa 2021, s. 115.

Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw (w jednostkach o liczbie pracujących powyżej 9 osób i w przeliczeniu na etaty) sięgnęło poziomu 6 326 tysięcy, co odzwierciedla spadek o 1,1% w porównaniu z rokiem 2019<sup>31</sup>. Od II kwartału roku stopa bezrobocia rejestrowanego wyraźnie odznaczała się w porównaniu do poprzedniego okresu. Na koniec grudnia 2020 roku wyniosła ona 6,2% i była o 1 punkt procentowy wyższa niż w 2019. W rozłożeniu na województwa stopa oscylowała w granicach od 3,7% w województwie wielkopolskim do 10,1% w województwie warmińsko-mazurskim (patrz rys. nr 1). Największy wzrost bezrobocia wystąpił w województwach zachodniopomorskim (o 1,5 punktu procentowego) oraz województwie pomorskim (o 1,4 punktu procentowego). Najmniejszy wzrost natomiast osiągnęło województwo świętokrzyskie (o 0,5 punktu procentowego).



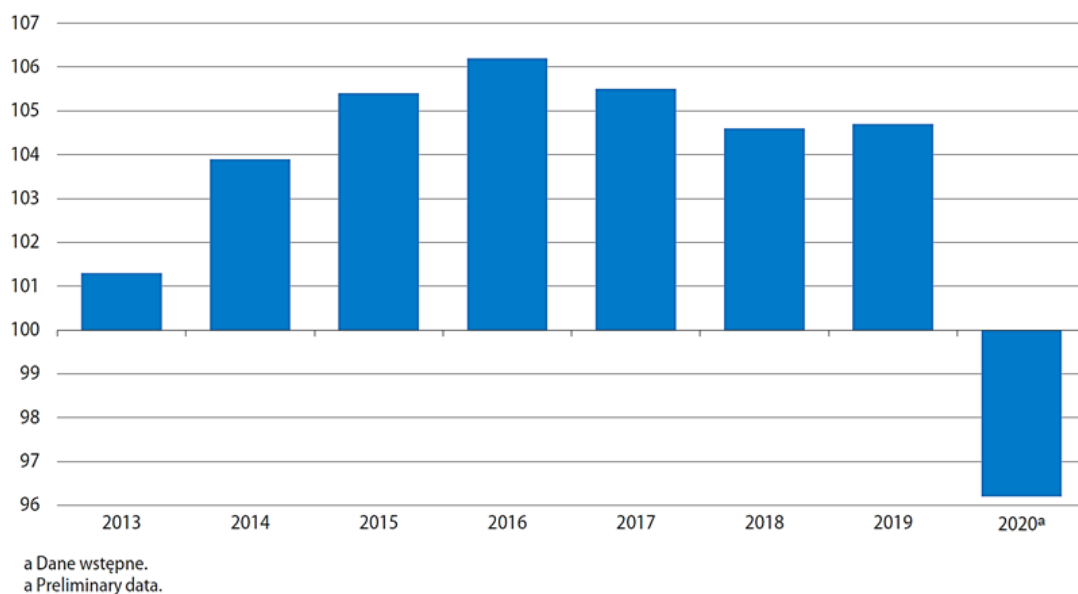
**Rys. 1. Stopa bezrobocia rejestrowanego w 2020 roku**

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 r., Analizy statystyczne 12/2020, Warszawa 2021, s. 29.

Od 2013 roku nie zanotowano spadku sprzedaży detalicznej w skali roku (patrz rys. nr 2). Po raz pierwszy od tego czasu wydarzyło się to w 2020 roku, kiedy z wstępnych kalkulacji nastąpił spadek o 3,8% w porównaniu do poprzedniego okresu. Głęboki spadek był widoczny w okresach całkowitego lockdownu gospodarki, czyli w II i IV kwartale roku. W I oraz III kwartale poziom sprzedaży detalicznej niewiele przekraczał wartości sprzed roku. Spadek zaobserwowano m.in. w przedsiębiorstwach prowadzących handel obuwiami, tekstyliami, odzieżą, samochodami, prasą oraz książkami. Wzrost sprzedaży odnotowano w przedsiębiorstwach handlujących meblami oraz sprzętami RTV i AGD<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 83-84.



**Rys. 2. Sprzedaż detaliczna w cenach stałych w latach 2013-2020**

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja... op. cit, s. 83.

Odpowiedzią polskiego rządu na skutki pandemii było wprowadzenie pakietu rozwiązań nazwanych tarczami antykryzysowymi. Składa się on z pięciu filarów: I filar: Ochrona miejsc pracy i bezpieczeństwo pracowników; II filar: Finansowanie przedsiębiorstw; III filar: Ochrona zdrowia; IV filar: Wzmocnienie systemu finansowego; V filar: Program inwestycji publicznych.

Instrumenty wspierające przedsiębiorców miały na celu wsparcie utrzymania działalności gospodarczej oraz zachowanie miejsc pracy ich pracowników. W okresie marzec – październik 2020 roku pojawiły się tarcze 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 i 5.0, z których każda aktualizowała, uzupełniała i poszerzała zakres pierwszej obowiązującej od 31 marca 2020 roku. Do licznych rozwiązań tarcz antykryzysowych dotyczących przedsiębiorstw zaliczyć można m.in.: dofinansowanie wynagrodzeń, dotacje i pożyczki, świadczenia postojowe, zwolnienia z obowiązku płacenia składek oraz subwencję finansową Polskiego Funduszu Rozwoju.

W celu obniżenia kosztów zatrudnienia, przedsiębiorstwa spełniające określone warunki mogły skorzystać m.in.: z dofinansowania wynagrodzeń pracowników objętych przestojem ekonomicznym lub obniżonym czasem pracy. Tarcza 4.0 poszerzyła ten pakiet również dla pracowników nieobjętych wcześniej wspomnianym przestojem lub obniżonym wymiarem czasu pracy. Dofinansowanie wynagrodzeń mogli otrzymać przedsiębiorcy, u których wystąpił spadek obrotów gospodarczych w następstwie koronawirusa oraz nie zalegali oni z opłacaniem składek ZUS ani podatków w III kwartale 2019 roku. Spadek musiał być nie mniejszy niż 15% przez dwa kolejne miesiące lub 60 kolejnych dni w 2020 roku w porównaniu do tego samego okresu w roku poprzednim lub nie mniejszy niż 25% przez miesiąc lub 30 kolejnych dni w 2020 roku w porównaniu do poprzedniego miesiącem lub 30 poprzednimi dniami. Przejście ekonomiczne oznacza wypłacanie obniżonego wynagrodzenia o nie więcej niż 50%, lecz nie mniejszego niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Miesięczna wysokość dofinansowania wyniosła 50% wynagrodzenia minimalnego na każdego zgłoszonego pracownika. Obniżony wymiar czasu pracy mógł wynieść maksymalnie 20%, nie więcej niż do 0,5 etatu. Miesięczna wysokość dofinansowania w tym przypadku stanowiła 50% wynagrodzenia pracownika brutto po obniżeniu, jednak nie wyżej niż 40% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału. Z kolei jeśli chodzi o pracowników nieobjętych, miesięczna kwota wyniosła 50% wynagrodzenia brutto każdego zgłoszonego pracownika, lecz nie wyżej niż 40% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału. Dodatkowo Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych sfinansował składki na ubezpieczenia społeczne

ne płatne przez pracodawcę do przyznanych z dofinansowania świadczeń na wynagrodzenia pracowników w trzech omówionych przypadkach. Warunki przestoju lub obniżenia wymiaru czasu pracy musiały zostać skonsultowane ze związkami zawodowymi lub w sytuacji ich braku z przedstawicielami pracowników w przedsiębiorstwie.

W celu poprawy płynności finansowej przedsiębiorcy mogli skorzystać m.in.: z przesunięcia terminu płatności zaliczek na podatek dochodowy; czasowego zniesienia opłaty prolongacyjnej w należnościach z tytułu składek do ZUS lub możliwości odliczenia darowizn od dochodu (przychodu).

---

### Podsumowanie

---

Pandemia COVID-19 w 2020 roku niezaprzeczalnie odznaczyła piętno na gospodarce Polski oraz działalności gospodarczej, która była ograniczana decyzjami rządowymi w celu nierozprzestrzeniania się koronawirusa. Sytuacja gospodarcza Polski w roku 2020 kształtowana była przede wszystkim przez ograniczenia działalności wprowadzane w ciągu roku. Wpłynęły one w różnym stopniu na wyniki podstawowych obszarów działalności kraju, np. spadek produktu krajowego brutto czy pogorszenie się sytuacji na rynku pracy.

Od 2013 roku nie zanotowano spadku sprzedaży detalicznej w skali roku, jednakże pierwszy raz wydarzyło się to w 2020 roku. Głęboki spadek był widoczny w II i IV kwartale, czyli w okresach całkowitego lockdownu gospodarki. Sytuacja na rynku pracy również uległa w wyniku pandemii COVID-19 pogorszeniu. Na koniec grudnia 2020 roku stopa bezrobocia wyniosła 6,2%, co oznacza, że była o 1 punkt procentowy wyższa niż w 2019.

Dokonany przegląd dotyczący oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo umożliwił zwrócenie uwagi na holistyczny charakter przedsiębiorstwa, który definiuje go jako system otwarty. Przejawia się on w podejściu, że zmiana w jednym elemencie spowoduje zmiany w całej jednostce. Interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem determinują nieuniknione zmiany, do których przedsiębiorstwo musi się dostosować. Niepodjęcie odpowiednich działań doprowadzić może do wystąpienia sytuacji kryzysowej bądź kryzysu, który bez właściwej reakcji kierownictwa doprowadzi do zdestabilizowania działalności. Dlatego tak ważna jest bieżąca obserwacja i ocena sytuacji finansowej, gdyż stwarza ona możliwość dostrzeżenia już wczesnych symptomów możliwego kryzysu. Pojawienie się pandemii COVID-19 wpłynęło nie tylko na pogorszenie się podstawowych wskaźników makroekonomicznych kraju, takich jak bezrobocie, PKB, konsumpcja czy sprzedaż detaliczna, lecz także na biznes. Objawiło się to m.in. spadkiem przychodów wielu przedsiębiorstw oraz wzrostem upadłości i postępowań restrukturyzacyjnych w 2020 roku.



---

## Bibliografia

---

- Barczak B., Bartusik K., Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych, [w:] Zarządzanie w kryzysie, red. Stabryła A., Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Barton L., Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1993.
- Bednarczyk M., Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą, „Zeszyty Naukowe. Seria specjalna: Monografie” 1996, nr 128, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Bednarski L., Symptomy i metody oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 1998.
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, <https://www.coig.com.pl/> (21.04.2021).
- COVID-19: Zarządzenie wpływem koronawirusa na ludzi i biznes, <https://www.accenture.com/pl-pl/about/company/coronavirus-business-economic-impact> (13.04.2021).
- Devire, Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa, Warszawa 2020.
- Gigol T., Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo, Difin S.A., Warszawa 2015.
- Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 r., Analizy statystyczne 12/2020, Warszawa 2021.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Hans V.B., Business Environment – Conceptual Framework and Policies, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, Issue 3.
- Jemielniak D., Latusek D., Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005.
- Johnson G., Whittington R., K. Scholes, Angwin D., Regnér P., Exploring Strategy. Text and cases. Eleventh edition, Pearson, Harlow 2017.
- Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.K., Organizacja, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Matejun M., Nowicki M., Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, red. Adamik A., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Pearson C.M., J.A. Clair, Reaffirming Crisis Management, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 1.
- Penc J., Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006.

- Pinkowski D., Rok z zarazą. Kalendarium pandemii koronawirusa, <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/koronawirus-w-polsce-i-na-swiecie-kalendarium-przebiegu-pandemii/ev80mfb> (13.04.2021).
- Pizło W., Mazurkiewicz-Pizło A., Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 71.
- Wieczerzyńska B., Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Worthington I., Britton C., The Business Environment. Fifth edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2006.
- Zakrzewska-Bielawska A., Zarządzanie w kryzysie, [w:] Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, red. Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Podsumowanie lockdown-u w Polsce, Warszawa 2021.

### **Disruption in the corporate environment, with particular emphasis on the COVID-19 pandemic, as a factor affecting financial condition**

#### **Summary:**

The aim of the article was to present the role and influence of the environment on the functioning of the enterprise. Firstly, the essence of internal and external environment was discussed, as well as factors that shape them. The next part was devoted to the presentation of possible disturbances in the environment of the entity. The classification of crises in an enterprise was also made, their causes and symptoms were shown, and the difference between a crisis situation and a crisis was explained. Finally, the economic situation of Poland in the era of the COVID-19 pandemic has been analyzed along with the approximation of the instruments designed to support the maintenance of economic activity in the country, called anti-crisis shields. The impact of the pandemic on business was manifested, among others, by a decline in revenues of many enterprises and an increase in bankruptcies and restructuring proceedings in 2020.

#### **Keywords:**

financial condition, business environment, crisis, COVID-19

## Zidentyfikowanie i wyeliminowanie wąskich gardeł jako metoda usprawnienia produkcji i podniesienia jakości usług

### Streszczenie:

Przestoje produkcyjne oraz nagłe, zwiększone zapotrzebowanie na produkty, jakie miały miejsce w czasie pandemii w roku 2021 znacząco wpłynęły na zgłębienie tematu wąskich gardeł i jego analizę. Wąskie gardło to najstabsze ogniwo, które ogranicza pełne wykorzystanie potencjału produkcyjnego danego przedsiębiorstwa. Pojęcie to jest związane z usprawnieniem produkcji i poprawą jakości usług.

Celem głównym artykułu jest przedstawienie sposobów identyfikacji wąskich gardeł oraz wpływu ich eliminacji na poprawę jakości usług i poziom kosztów procesu produkcyjnego. Artykuł należy potraktować jako studium przypadku dotyczące wpływu eliminacji wąskich gardeł na poprawę jakości i usprawnienie produkcji.

### Słowa kluczowe:

wąskie gardło, usprawnienie produkcji, poprawa jakości usług, zidentyfikowanie wąskiego gardła, wyeliminowanie wąskiego gardła

---

### Wprowadzenie

---

Wąskie gardło to ten element procesu produkcyjnego, w którym zasób, który musi być wykorzystany dla otrzymania maksymalnej produkcji jest zużywany w 100 %<sup>1</sup>.

Orientacja na wąskie gardło to wykrycie ogniw, które mogą utrudniać sprawność produkcji. Wąskie gardło w procesie produkcyjnym jest spowodowane niedoborem takich zasobów, jak technologia lub nieodpowiedni dobór pracowników. Wąskie gardło ogranicza wielkość produkcji i hamuje inne czynności w łańcuchu ściśle ze sobą powiązanych stanowisk. Może również doprowadzić do zahamowania produkcji. Długotrwałe, niezidentyfikowane wąskie gardło, znacznie obniża potencjał produkcyjny i naraża firmę na straty<sup>2</sup>.

---

### Istota i znaczenie wąskich gardeł

---

Czynnikiem najważniejszym harmonogramowania produkcji i jej realizacji jest dostępność zasobów produkcyjnych w określonym czasie. Planowanie produkcji zależy zarówno od możliwości produkcyjnych jak i występujących ograniczeń, czyli wąskich gardeł, dlatego też tworząc harmonogram pracy produkcyjnej należy uwzględnić w harmonogramie możliwość wystąpienia wąskiego gardła<sup>3</sup>.

Cechą charakterystyczną wąskiego gardła jest wykorzystanie zdolności zasobu w 100%. Stanowisko będące

---

<sup>1</sup> B. Liwowski, R. Kozłowski, Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 158.

<sup>2</sup> H. J. Vollmuth, Controlling – instrumenty od A do Z, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003, s. 80.

<sup>3</sup> B. Śliwczyński, Controlling w zarządzaniu logistyką, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 317.

wąskim gardłem charakteryzuje się największym stopniem eksploatacji, a co za tym idzie wysokim stopniem ryzyka awaryjności, co jest głównym czynnikiem wpływającym na termin realizacji całego procesu produkcyjnego. Takie wykorzystanie, to zagrożenie dla efektywności wszystkich procesów produkcyjnych. Godzina stracona poprzez wąskie gardło produkcyjne jest godziną straconą dla całego procesu produkcyjnego. Natomiast godzina uzyskana poza wąskim gardłem gdy takie występuje, nie ma większego znaczenia dla czasu trwania całego procesu produkcyjnego<sup>4</sup>.

Przy niezidentyfikowanym wąskim gardle w procesie produkcyjnym, przedsiębiorstwo nie jest w stanie zabezpieczyć popytu rynkowego na produkty, podczas gdy sprzedaż jest opłacalna i wpływa na rozwój przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Podczas danej mocy produkcyjnej koszty stałe powstają niezależnie od ostatecznej struktury programu produkcji<sup>6</sup>.

Zidentyfikowanie wąskich gardeł w procesie produkcyjnym jest czynnikiem wpływającym na efektywność i zyskowność przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Wąskie gardła zakłócają płynność przebiegu procesów, powodując gromadzenie zapasów i przestoje<sup>8</sup>.

---

### Narzędzia służące wykryciu i eliminacji wąskiego gardła

---

Do zidentyfikowania i wyeliminowania wąskich gardeł jest najczęściej wykorzystywana Teoria Ograniczeń (TOC), jak również teorie wspomagające OPT i DBR.

Podstawą koncepcji teorii ograniczeń w procesie produkcyjnym jest zidentyfikowanie wąskiego gardła oraz maksymalne wyeksploatowanie jego możliwości produkcyjnych. Teoria Ograniczeń opracowana przez Eliyahy Goldratta TOC (Theory of Constraints), opiera się na identyfikowaniu ograniczeń w systemie ich eliminacji i zarządzaniu, w celu osiągnięcia maksymalnego przerobu. Jest to główna przyczyna dostosowania całego procesu produkcyjnego do harmonogramu pracy i wąskiego gardła. Kolejnym etapem jest przeanalizowanie możliwości wyeliminowania wąskiego gardła lub zminimalizowania jego wpływu na proces produkcyjny, co pozwala usprawnić proces produkcyjny, poprawić jakość usług oraz zaplanować zyski, zgodnie z założeniem rachunkowości przerobowej, która mówi, że generowanie zysków jest podstawą obecnie oraz w przyszłości<sup>9</sup>.

W procesach związanych z zarządzaniem przepływów dóbr przez wąskie gardło, teoria ograniczeń utożsamia się głównie z koncepcją OPT, która stanowi algorytm służący do harmonogramowania produkcji. OPT (Optimized Production Technology) jest to metoda planowania i optymalizacji procesu produkcyjnego<sup>10</sup>. Zasada działania tej metody polega na zorganizowaniu przepływów w procesie produkcyjnym tak, aby wyeliminować wąskie gardła lub też nie doprowadzić do ich powstania<sup>11</sup>. Jedną z najczęściej wykorzystywanych koncepcji sterowania przepływem materiałów w ramach techniki OPT, jest metoda DBR<sup>12</sup>. W koncepcji bębna bufora liny (drum buffer rope: DBR), podobnie jak w teorii ograniczeń, wyznacza się w pierwszej kolejności wąskie gardło. Następnym krokiem jest analiza potrzeb rynku i ich przekształcenie w harmonogram pracy ograniczenia. Harmonogram pracy wąskiego gardła, jest bębniem, który nadaje rytm całemu procesowi produkcyjnemu<sup>13</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibidem, s. 151.

<sup>5</sup> H. J. Vollmuth, *Controlling...*, op. cit., s. 82.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 83.

<sup>7</sup> M. J. Woepfel, *Jak wdrożyć teorię ograniczeń w firmie produkcyjnej*, Mint Books, Warszawa 2009, s. 12.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 24-28.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>11</sup> Z. Pastuszek, *Technologia optymalizacji produkcji OPT*, w: *Organizowanie i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, (red.) Brzeziński M., Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 444.

Kolejną metodą związaną z wąskim gardłem jest jego zarządzanie poprzez Kanban. Kanban to metoda sterowania produkcją opracowana w Japonii przez Taiichi Ōno inżyniera projektującego rozwiązania dla Toyoty. Słowo Kanban dosłownym tłumaczeniu można określić jako "widoczny spis". Metoda polega na wypełnianiu kart produktów i ich wymianie a następnie analizowaniu i wyciąganiu wniosków.

Kolejki i limity, pokazują gdzie znajdują się wąskie gardła, oraz gdzie mogą powstać<sup>14</sup>. Wąskie gardła często ujawniają się poprzez nawarstwienie się prac przed nimi, kiedy w pozycjach za nimi brakuje zadań, występują wówczas przestoje. Celem Metody Kanban, jest „nieprzerwany przepływ pracy”. Karty Kanban pokazują jak zarządzać wąskim gardłem. To organizowanie procesu wytwórczego tak, by produkować takie ilości, na jakie jest zapotrzebowanie, czyli jakie jest zamówienie. Cechą charakteryzującą Kanban jest na tyle, ile to możliwe zlikwidowanie wszelkich magazynów. Każdy element produkcji jest zatem powiązany i zsynchronizowany z zamówieniami otrzymywanymi od klientów wg hasła Just in Time<sup>15</sup>. Podstawą technik Kanban są formularze, które wypełnia się w każdym etapie produkcji i w kolejności przekazuje. Kanban dynamicznie wykrywa wąskie gardło. Ograniczenie ilości prac w toku na każdym etapie produkcji zapobiega nadprodukcji oraz szybko wykrywa wąskie gardło. Dzięki Kanban, można nie tylko wykryć, ale również zarządzać wąskim gardłem<sup>16</sup>.

---

### **Istota weryfikacji i wyeliminowania wąskich gardeł w firmie Northwood**

---

Analiza autora artykułu przeprowadzona w 2021 r. wykazała, że w branży drzewnej niewiele firm przeprowadza tego typu analizy. Wiąże się to z brakiem znajomości technik i narzędzi eliminacji wąskich gardeł. Firmy często dokonują zakupu maszyny, wymieniają kadrę pracowniczą a i tak nie rozwiązuje to problemu w procesie produkcyjnym, w którym istniało wąskie gardło. Głównym celem analizy było przeprowadzenie weryfikacji wąskiego gardła oraz wpływu jego wyeliminowania na poziom kosztów związanych z procesem produkcyjnym oraz usprawnienie produkcji i poprawę jakości usług. Analizę przeprowadzono przed stanem poprzedzającym eliminację wąskiego gardła ze stanem po wprowadzeniu udoskonaleń organizacyjnych w procesie produkcyjnym.

Przedstawione techniki zostały przeprowadzone w firmie Northwood, producenta opakowań drewnianych. Rok 2021 dla kadry zarządzającej był dużym wyzwaniem, ze względu na przestoje produkcyjne jak również w innych okresach zwiększone zapotrzebowanie produktów oraz utrudnienia wynikające ze spraw związanymi z pandemią Covid 19.

Moce przerobowe firmy pozwalają na produkcje ok 10 000 m<sup>3</sup> gotowych elementów. Firma posiada własny transport specjalistyczny i współpracuje ze spedycją co gwarantuje dostawę towaru zawsze na czas. Produkty są sprzedawane loco Northwood czyli towar jest dostarczony, gdy sprzedawca wystawi go do dyspozycji w swoim magazynie lub zakładzie w określonej lokalizacji. Przy warunkach dostawy Inkoterms EXW ryzyko i koszty sprzedawcy są ograniczone do minimum. Produkty są wytwarzane i dostarczane wg metody Just in Time (pod zamówienie i zawsze na czas)<sup>17</sup>.

Analizę firmy Northwood przeprowadzono w przypadkach dotyczących:

- analiza sytuacyjna firmy Northwood,
- analiza obecności wąskich gardeł,
- dostosowania przepływu materiału do mocy przerobowych ograniczenia,

---

<sup>14</sup> A. Tomkowiak, A. Koliński, Eliminacja wąskich gardeł jako narzędzie optymalizacji kosztów produkcji, *Logistyka*, 5/2005, s. 9.

<sup>15</sup> J. Browne, J. Harhen, J. Shirnan, *Production Mangement System An Integrated Perspec- tive*. Addison Wesley, 1996.

<sup>16</sup> M. Hammarberg, J. Sunden „Kanban” Wydawnictwo Helion, Warszawa 2015.

<sup>17</sup> Opracowanie na podstawie danych uzyskanych bezpośrednio w firmie Northwood od właściciela firmy - 25.11.2020.

- wykorzystania usług outsourcingowych, by wspomóc pracę wąskiego gardła,
- eliminacji wpływu ograniczenia, poprzez poniesione nakłady inwestycyjne.

Poprzez analizę wąskich gardeł i ich eliminację autor chciał podkreślić ich wpływ na usprawnienie produkcji i poprawę jakości usług.

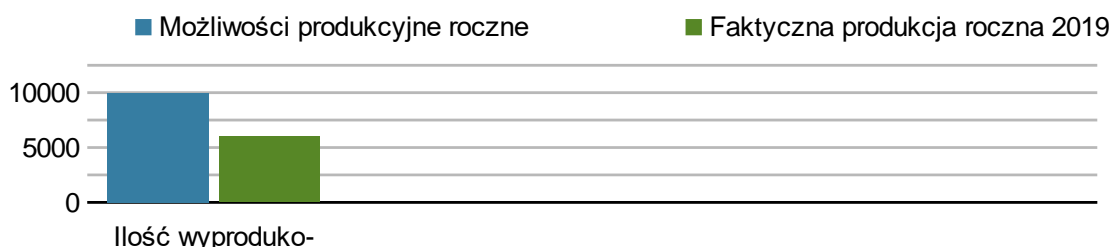
### Analiza sytuacyjna firm Northwood

Firma Northwood jest producentem palet drewnianych na potrzeby dystrybucji produktów dużej konsumpcji przemysłu głównie: spożywczego, chemicznego, metalowego. Produkcja w zakładzie odbywa się od bezpośredniego przygotowania od podstaw elementów palet tzn. desek, wsporników z drewna okrągłego po ich montaż, obróbkę termiczną i magazynowanie. Gotowe produkty składowane są w magazynie wyrobów gotowych, gdzie nie czekają na odbiór przez klientów dłużej niż trzy dni. Produkcja jest zaplanowana tak, by gotowe elementy niemalże po zakończeniu zlecenia były odbierane przez odbiorcę i dostarczane do odpowiedniego centrum logistycznego w Niemczech lub Danii. Duże znaczenie ma obróbka termiczna palet drewnianych, bowiem 95 % zamówień dotyczy palet suszonych z certyfikatem IPPC.

Firma produkuje różne rodzaje palet, różniące się specyfikacją, w zależności od potrzeby i wymogu nośności. Specyfikacja palety, czyli części składowe takie jak deski górne, wsporniki, deski dolne, uzależniona jest od przeznaczenia palety drewnianej. Park maszynowy przystosowany jest do produkcji desek o wymiarze od 15 mm do 23 mm. Wsporniki są docinane na wymiar z przyzmy głównej. Grubość desek uzależniona jest przeznaczenia palety, im cięższy materiał, który będzie transportowany na danej palecie, tym grubsze deski nośne. Produkowane palety w 90 % poddawane są obróbce termicznej i fitosanitarnej oraz certyfikacji.

### Analiza obecności wąskich gardeł w procesie produkcyjnym firmy Northwood

Moce przerobowe tzn. park maszynowy i obsługa maszyn w firmie Northwood, nawet w 80 % pozwalają na produkcję 10 000 m<sup>3</sup> gotowego materiały jednak w systemie stosowano w 2021 r. wyprodukowano zaledwie 6 000 m<sup>3</sup>.



**Rys. 1. Przycównanie potencjału rocznej produkcji do faktycznej produkcji w 2021 r., w firmie Northwood**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów i analizy rocznej w 2019 r.

Możliwości produkcyjne w roku 2021 to 10 000 m<sup>3</sup>. Ponieważ plan produkcji i sprzedaży został wyrobiony zaledwie w 60 % a w 2021 r nastąpiły przestoje produkcyjne naprzemiennie z zwielokrotnieniem zamówień, autor artykułu przeprowadził w firmie Northwood analizę wąskich gardeł. Obserwacja i analiza systemu produkcyjnego pozwoliła na zidentyfikowanie wąskich gardeł.

Zastosowano karty Kanban i Teorię Ograniczeń, których analiza wykazała, iż wąskim gardłem w produkcji jest wywóz produktów ubocznych typu zrżyny na magazyn składowania oddalony od hali produkcyjnej o ok. 300 m. Łączny dzienny czas wywozu kontenerów ze zrżynami wynosił 4,5 godziny. Przewóz materiałów gotowych odbywał się dość płynnie i na bieżąco jednak w momencie gdy ten sam operator obrabiarki wywoził zrżyny na plac składowania, w tym czasie jedna lub dwie obrabiarki przestawały produkować z przeładowania produktami ubocznymi lub gotowym materiałem. Przerwa jednej maszyny powodowała przestój kolejnej i takich sytuacji dziennie było kilkanaście. Drobne, kilku minutowe przestoje przy każdej maszynie, dziennie dawały łączny przestój, który w okresie rocznym przełożył to się na utratę sprzedaży ok. 40 % gotowego materiału.

### Eliminacja wąskich gardeł w firmie Northwood

W świetle powyższych danych, wykrycie wąskiego gardła skłoniło przedsiębiorstwo do oceny efektywności ekonomicznej działań w trzech scenariuszach:

1. Optymalizacja kosztów produkcji do poziomu wąskiego gardła i przebudowa dróg wewnętrznych i przeniesienie placu składowania produktów ubocznych tuż obok hali produkcyjnej - dostosowania przepływu materiału do mocy przerobowych ograniczenia;
2. Inwestycja w zakup kolejnego wózka widłowego i zatrudnienie kolejnego operatora wózka widłowego - eliminacji wpływu ograniczenia, poprzez poniesione nakłady inwestycyjne;
3. Outsourcing części produkcji gotowych elementów drewnianych palet - wykorzystanie usług outsourcingowych, by wspomóc pracę wąskiego gardła.

Równoległe z planem sprzedaży, w analizowanym przedsiębiorstwie produkcyjnym, powstał budżet kosztów na poszczególne wymienione wyżej scenariusze.

#### Scenariusz nr 1

**Tab. 1. Koszty przebudowy magazynu wewnętrznego składowania i termin realizacji**

Projekt przebudowy dróg wewnętrznych	Koszt w zł	Czas trwania
Projekt przebudowy dróg wewnętrznych wraz z projektem dróg pożarowych	2000	30 dni
Przebudowa dróg wewnętrznych - kostka brukowa	4000	30 dni
Budowa placu składowania - płyty Jumbo	12 000	30 dni
<b>Łącznie</b>	<b>18 000</b>	<b>90 dni</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy i audytu w firmie Northwood w 2021 r.

Scenariusz nr 1 zakładał optymalizację zasobów do poziomu wąskiego gardła czyli przebudowę magazynu składowania produktu ubocznego i optymalizację przejazdów do poziomu wąskiego gardła. Łączny koszt przebudowy to 18 000 zł, w czasie 90 dni. Przebudowa i przeniesienie placu składowania tuż obok hali produkcyjnej i usytuowanie tak, by auta odbierające miały bezpośrednią drogę, dało oszczędność czasu. Po przeprowadzeniu modernizacji czas wywozu kontenera z produktem ubocznym zajmuje ok 6 minut czyli o 12 min mniej niż w aktualnym systemie.

## Scenariusz nr 2 A

**Tab. 2. Koszt zakupu wózka widłowego i termin realizacji, opracowanie własne**

Scenariusz nr 2	Koszt w zł	Czas oczekiwania	
Zakup wózka widłowego	87 000	180 dni	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert złożonych firmie Northwood w 2021 r.

## Scenariusz nr 2 B

**Tab. 3. Koszt zatrudnienia dodatkowego operatora wózka widłowego**

Scenariusz nr 2	Koszt w zł miesięczny	Koszt w zł roczny	
Zatrudnienie dodatkowego operatora wózka widłowego	4000	48 000	

Źródło: opracowanie własne na podstawie listy płac w firmie Northwood w 2021 r.

**Scenariusze nr 2** został odrzucony, bowiem w czasie oczekiwania na dostarczenie wózka widłowego dostosowanego do potrzeb produkcji czyli w czasie 180 dni w znacznie mniejszym koszcie firma mogła zlecić projekt i przebudowę placu tańszym i jednorazowym kosztem. W scenariuszu nr 2 powstały koszt miesięczny czyli rata leasingowa wózka widłowego ok 3 600 zł plus wynagrodzenie operatora wózka widłowego 4 000 zł, co daje nam łączną kwotę 7600 stałego kosztu miesięcznego.

## Scenariusz nr 3

**Tab. 4. Koszt zamówienia 4 000 m3 dodatkowego gotowego materiału u podwykonawcy – outsourcing**

Scenariusz nr 3	Ilość m3	Koszt zł	
Zakup gotowych elementów produkcji	4 000 m3	2 016 000	

Źródło: Opracowania własne na podstawie dokumentacji firmy Northwood w 2021 r.



Scenariusz nr 3 zakładał podwykonawstwo - outsourcing części produkcji, czyli zakup części gotowych elementów do produkcji. Został on jednak odrzucony z powodu droższej ceny gotowego materiału, który nie pozwoliłby na utrzymanie cen na dotychczasowym poziomie i ryzyko utraty niektórych zleceń.

Z analizy przedstawionych scenariuszy wynika, że najbardziej optymalnym rozwiązaniem dla firmy jest scenariusz nr 1, czyli przeprojektowanie placu i przeniesienie magazynu składowania produktów ubocznych i zrealizowanie lepszego planu sprzedaży, przy jednocześnie niskich kosztach. Wprowadzenie scenariusza nr 1 znacznie usprawniło produkcję i poprawiło jakość usług.

Wszystkie z wymienionych scenariuszy opierały się o teorię ograniczeń, gdzie w każdym ze scenariuszy przeprowadzono analizę wąskiego gardła i możliwości jego wyeliminowania w odniesieniu do efektów i kosztów. Wąskie gardło natomiast zostało wykryte poprzez zastosowanie praktyki i kart Kanban.

---

### Zakończenie i wnioski

---

Teoria ograniczeń (TOC, ang. Theory of Constraints,) opiera się na zarządzaniu ograniczeniami w procesie produkcyjnym, ich eliminacji z nastawieniem na długofalowe zyski przedsiębiorstwa. Wąskim gardłem w procesie produkcyjnym, jest ten element, który uniemożliwia wykorzystanie pełnego potencjału produkcyjnego w przedsiębiorstwie a tym samym zwiększenia zysków. Zidentyfikowanie i wyeliminowanie wąskiego gardła wpływa na usprawnienie produkcji, poprawę jakości oraz zwiększenie zysków przedsiębiorstwa. Ma to duży wpływ zwłaszcza w momencie zwiększonego zapotrzebowania na produkty a tego typu sytuacje miały często miejsce w 2021 roku, poprzez niestabilność rynkową i skoki zamówień, związane z przestojami i nagłym ruchem, poprzez lock down i pandemię.

Analiza wąskich gardeł, w szczególności z wykorzystaniem narzędzi teorii ograniczeń w pierwszym etapie była trudna do wykonania, głównie przez niechęć przedsiębiorcy do przeprowadzenia analizy. Z informacji jakie uzyskano w firmie, wynikało, iż wśród zaprzyjaźnionych przedsiębiorstw z branży działających na rynku jest niechęć do przeprowadzania analizy wąskich gardeł w procesie produkcyjnym. Jest to spowodowane w głównej mierze brakiem znajomości technik i narzędzi ich eliminacji. Zaprezentowane sytuacje oraz eliminacja wąskiego gardła i przebudowy zakładu potwierdza, że duże inwestycje nie są najskuteczniejszym sposobem na polepszenie wyniku ekonomicznego. Bardzo ważne jest wykrycie i eliminacja wąskich gardeł, które są elementem nieodzownym w procesie produkcyjnym oraz poprawa jakości usług, która w obecnych czasach ma szczególne znaczenie.

By zwiększyć przepustowość całego procesu produkcyjnego, należy wyeliminować czynnik ograniczający moce produkcyjne. Jednym ze sposobów jest doinwestowanie i rozwój stanowiska, w którym występuje ograniczenie. Alternatywą jest korzystanie z usług outsourcingowych, polegające na oddelegowaniu części produkcji wąskiego gardła.

Nie wykryte wąskie gardło lub zbagatelizowane wąskie gardło wpływa zawsze negatywnie na wynik finansowy działalności przedsiębiorstwa. Stosując koncepcję teorii ograniczeń na poziomie operacyjnym, rozsądnym rozwiązaniem jest dostosowanie całego procesu produkcyjnego do mocy przerobowych wąskiego gardła. Jest to skuteczny sposób podniesienia efektywności i usprawnienia procesu produkcyjnego. Narzędzia teorii ograniczeń mogą być wykorzystane na poziomie taktycznym i strategicznym.

Przetoczony przykład jest jednym z wielu wąskich gardeł, jakie wykryto i eliminowano w procesie produkcyjnym danej firmy. W procesie produkcyjnym jest ważna analiza i elastyczne dopasowanie się i stosowanie rozwiązań do poziomu wąskiego gardła.

Temat artykułu jest tematem rozwojowym i wymaga dalszych badań, które prowadzi autor.

---

## Bibliografia

---

- Liwowski B., Kozłowski R., Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Corbett T., Finanse do góry nogami, Mint Books, Warszawa 2007.
- Śliwczyński B., Planowanie logistyczne, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2008.
- Śliwczyński B., Controlling w zarządzaniu logistyką, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- Rodawski B., Zastosowanie teorii ograniczeń w zarządzaniu łańcuchem dostaw (cz. 1), Logistyka, 5/2005.
- Woepfel M. J., Jak wdrożyć teorię ograniczeń w firmie produkcyjnej, Mint Books, Warszawa 2009.
- Vollmuth H. J., Controlling – instrumenty od A do Z, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.

### **Identifying and eliminating bottlenecks as a method of improving production and increasing the quality of services**

#### **Summary:**

Production downtime and sudden, increased demand for products that took place during the 2021 pandemic significantly influenced the exploration of the topic of bottlenecks and its analysis. The bottleneck is the weakest link that limits the full use of the production potential of a given enterprise. This concept is associated with the improvement of production and the improvement of the quality of services.

The main aim of the article is to present the methods of identifying bottlenecks and the impact of their elimination on the improvement of service quality and the cost level of the production process. The article should be treated as a case study on the impact of eliminating bottlenecks on improving quality and streamlining production.

#### **Keywords:**

bottleneck, streamlining production, improving service quality, identify the bottleneck, eliminate the bottleneck

---

# PRACE STUDENCKIE

---

---

**Słowo od Rektora Senior Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu  
prof. Anety Zelek**

---

*Tym tekstem nasze czasopismo FIRMA I RYNEK chce zainicjować nowy cykl wydawniczy pn. PRACE STUDENCKIE, w którym udzielamy miejsca na publikacje naszych studentów. Okazuje się bowiem, że nasi studenci często przedstawiają bardzo cenne treści w swoich pracach zaliczeniowych, semestralnych, czy dyplomowych. I choć te opracowania nie aspirują do miana publikacji stricte naukowych i są dalekie od unaukowionych, akademickich dyskursów, to same w sobie są bardzo interesujące i świetnie ilustrują spojrzenie młodego pokolenia na współczesne problemy ekonomii i zarządzania. Zatem zapraszamy uprzejmie, wszystkich studentów, którzy mają aspiracje publikacyjne, albo po prostu mają dobre pióro do publikowania swoich dzieł. Zapraszamy też nauczycieli akademickich do rekomendowania ciekawych i ambitnych prac do publikacji w tym cyklu.*

*W numerze Firma i Rynek 2022/1 (61) proponujemy oryginalny esej Emilii Stachowiak, studentki II roku Zarządzania, tekst dotyczący wielowiekowego już sporu między liberalizmem i interwencjonizmem gospodarczym. Autorka prowadzi bardzo interesujący wywód i osadza go w pewnej prawdziwej scenerii. To awangardowe podejście nie odbiera tekstowi obiektywizmu i stanowi dobry i trzeźwy osąd współczesnego oblicza polityki gospodarczej, silnie ciążącej w kierunku powszechnego interwencjonizmu państwowego.*

*Zapraszamy do lektury!*

*Aneta Zelek*

---

ZARZĄDZANIE, ZACHODNIOPOMORSKA SZKOŁA BIZNESU

---

### Spór między keynesistami a liberałami—kto ma rację?

Wyobraźmy sobie taki obraz: Elbląg, niewielka pizzeria „U Pana Jana”, dość korpulentny, schludnie ubrany mężczyzna pośpiesznie konsumuje pizzę pepperoni zerkając na wyświetlacz swojego iPhone’a. Wyraźnie się gdzieś spieszył, kiedy do lokalu wszedł szczupły gość w nieco sfatygowanej marynarce w krawacie. Rozejrzał się i wyraźnie zaskoczony wykrzyknął:

- *Piotr! To ty?*

Klient od pizzy pepperoni podniósł głowę i po chwili wahania uśmiechnął się szeroko.

- *Paweł, kopę lat, siadaj. Co u Ciebie? - powiedzieli niemal równocześnie i zaraz się zaśmiali.*

- *No cóż, - zaczął Piotr - mam sporą firmę budowlaną i jestem podwykonawcą tutaj niedaleko, buduję przekop przez Mierzeję Wiślaną - widać po nim było niemałe zadowolenie. - A Ty?*

- *Wiesz, jestem wykładowcą ekonomii na lokalnej Wyższej Szkole Ekonomii i Kreatywności Społecznej Flow Cash Baltic.*

- *O rany, poważna fucha - pokręcił głową Piotr - no, no, zawsze miałeś głowę.*

- *Ach przestań, miałem szczęście. Załapałem się, kolega dostał grant z Unii i pojawiło się kilka etatów. Cieszę się jednak, że tobie się udało. Zawsze byłeś liberałem, pamiętasz jak działaliśmy w szkole w kółku młodych liberałów imienia Milтона Friedmana?*

Rozmowa trwała jeszcze dość długo, a przypadkiem usłyszał ją właściciel restauracji. Pan Jan pokręcił tylko głową i pomyślał “i kto tutaj jest liberałem?”, po czym pozbiierał brudne naczynia z sąsiedniego stolika i zanosił do kuchni, jak to często bywa w zastępstwie kelnerek, które co rusz się zmieniają się w poszukiwaniu lepszych zarobków.

Taka scenka wydaje się być dobrym przyczynkiem do dyskusji: kto w dzisiejszych czasach jest prawdziwym liberałem, a kto keynesistą? Czy w ogóle taki podział obecnie ma sens? John Maynard Keynes, urodzony jeszcze w XIX wieku, w czasach rozkwitu liberalizmu zrozumiał, że nie da się dłużej efektywnie rozwijać państw kapitalistycznych licząc wyłącznie na samoregulującą się gospodarkę rynkową, która od kryzysu do rozkwitu sama będzie powracała do stanu równowagi. Szczególnie było to widać podczas I Wojny Światowej kiedy to de facto rozpoczęła się kariera Keynesa, który skutecznie przywrócił stan równowagi w brytyjskiej gospodarce. Potem w czasach Wielkiego Kryzysu sformułował swoją teorię interwencjonizmu państwowego wychodząc z założenia, że główną przyczyną kryzysu jest brak popytu w odpowiedzi na podaż, a brak popytu wynika z niedostatecznej ilości pieniędzy w gospodarce, co z kolei jest spowodowane bezrobociem i brakiem możliwości zarobkowania. Stąd już był tylko krok do sformułowania teorii która doprowadziła do inwestycji państwowych w czasach Wielkiego Kryzysu w USA, a potem do zamówień publicznych na niespotykaną skalę w czasie II Wojny Światowej, co pozwoliło osiągnąć Stanom Zjednoczonym Ameryki Północnej pozycję dominującą, która w zasadzie trwa do dzisiaj.

Czym w takim razie jest liberalizm? To system, który każdy student lubi najbardziej. System prosty w swojej istocie, system w którym istnieje pełna wolność gospodarcza w ramach istniejącego prawa, samoregułująca się gospodarka, gdzie podaż jest regulowana popytem, poziom płac wynika z ilości pracowników na rynku, a przeciętny liberał marzy o sytuacji kiedy bezrobocie ma przynajmniej dwucyfrową liczbę, by płaca minimalna była niska (a po co w zasadzie płaca minimalna?), a robotnik pracuje chętniej i jest bardziej wydajny.

Dlaczego więc tak dobry system trzeba było ratować, a Keynes musiał stać się ratownikiem? Otóż okazało się, że w naturze ludzkiej leży nadmierne oszczędzanie oraz gromadzenie dóbr. Kapitałiści nie chcieli płacić ludziom "za dużo", a sami gromadzili nadwyżki z zysków. Rodząca się średnia klasa nie była jeszcze dość liczna aby zrównoważyć popyt, a najliczniejsza klasa niższa oraz niższa średnia nie miała dość środków na rozwój. Wynikiem tego, dóbr nie było gdzie zbywać, ponieważ popyt nie równoważył podaży. Stąd pomysł, aby państwo inwestowało w gospodarkę, a to organizując roboty publiczne, a to zamawiając środki na prowadzenie wojny, czy też w końcu finansując rozwój nauki chociażby poprzez rozdawanie grantów na badania, co znacząco stymuluje gospodarkę.

Naturalnie oba te systemy są niewątpliwie kapitalistyczne ze swoimi wadami i zaletami, i dopóki zajmowały się nim partie prawicowe, o zgrozo, a takimi de facto były w porównaniu do stanu obecnego zarówno Demokraci i Republikanie w Stanach Zjednoczonych jak i Laburzyści i Torysi w Zjednoczonym Królestwie, to dyskusja była zajadła, ale bardziej akademicka. Sytuacja zaczęła się zmieniać kiedy liberalizmu ubywało, a Keynesizm zaczął przybierać formę nieco socjalistyczną, co współcześnie widać w polityce Unii Europejskiej oraz właściwie w każdym jej państwie członkowskim (również w Polsce). Ogromnym beneficjentem interwencjonizmu na wielką skalę stały się korporacje międzynarodowe, które już oficjalnie lobbują w Brukseli i w stolicach państw członkowskich.

Jakie przykłady wpływu interwencjonizmu można obecnie wymienić? Otóż cała polityka rolna czyli dotacje do produkcji rolnej (Adam Smith chyba przewraca się w grobie), polityka klimatyczna, która przefasowała przemysł energetyczny, motoryzacyjny oraz zmarginalizowała przemysł ciężki, w tym wydobywczy. Można by rzec, że większy wpływ na wygląd i wyposażenie samochodu w Unii Europejskiej ma urzędnik w Brukseli aniżeli projektant w fabryce Fiata czy Mercedesa.

Czyli kto miał rację, keynesiści czy liberałowie? Nie wiadomo, bo rządzą socjaliści.

Wracając do historii z początku eseju, chyba słusznie kiwał głową Pan Jan: Piotr korzysta z inwestycji Państwa i to jakże potężnej, chyba żaden z niego liberał, jednak jakby nie patrzeć to przedstawiciel gospodarki rynkowej, bardziej keynesista. Profesor Paweł? Od grantu do grantu, niech żyje Unia dopóki daje, trudno go uznać za jednego lub drugiego, najbliżej mu do socjalizmu. Prawdopodobnie jedynym liberałem jest ledwo wiążący koniec z końcem Pan Jan i oby go nie wykupiła korporacja spod znaku kurczaka lub hot-doga.

---

**Bibliografia**

---

- [encyklopedia.pwn.pl/haslo/interwencjonizm;3915184.html?fbclid=IwAR1jtt\\_nFK-WCBullVcYk6R6zF\\_vqvt1tjKOOIx476BA2F\\_BWJyzcWz9akY](https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/interwencjonizm;3915184.html?fbclid=IwAR1jtt_nFK-WCBullVcYk6R6zF_vqvt1tjKOOIx476BA2F_BWJyzcWz9akY) [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- [encyklopedia.pwn.pl/haslo/keynesizm;3921895.html?fbclid=IwAR2w4apWUIGdKdmfyrxoYvQVrOhDzzGCBjGgxI5XITIGVDciwS6-nCmPDtM](https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/keynesizm;3921895.html?fbclid=IwAR2w4apWUIGdKdmfyrxoYvQVrOhDzzGCBjGgxI5XITIGVDciwS6-nCmPDtM) [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- [obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/zanim-nadejdzie-liberalizm-rozczarowac-musi-keynesizm/?fbclid=IwAR2PpyUNLfO93iwe4SwU4XnH-oCZZcG3tcjLUZGP00Ipd5iiAfkS5FuBpDE](https://obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/zanim-nadejdzie-liberalizm-rozczarowac-musi-keynesizm/?fbclid=IwAR2PpyUNLfO93iwe4SwU4XnH-oCZZcG3tcjLUZGP00Ipd5iiAfkS5FuBpDE) [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- [smith.pl/en/node/24?fbclid=IwAR2Ij3TtGtOaNvctIPXCKzQHixuO2ZBfJm6oyhkplw1zxrBCgU-J0oNBRxM](https://smith.pl/en/node/24?fbclid=IwAR2Ij3TtGtOaNvctIPXCKzQHixuO2ZBfJm6oyhkplw1zxrBCgU-J0oNBRxM) [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- [ukw.edu.pl/download/55528/Aksjologiczne\\_i\\_ideowe\\_fundamenty\\_doktryn\\_liberalnych\\_wobec\\_kwestii\\_ekonomicznych.pdf?fbclid=IwAR2uZcvXxCtEBtK3wg6tPsz60SDNuDfzPYjpk0xy42TKRydu9gXKOIB3oiU](https://ukw.edu.pl/download/55528/Aksjologiczne_i_ideowe_fundamenty_doktryn_liberalnych_wobec_kwestii_ekonomicznych.pdf?fbclid=IwAR2uZcvXxCtEBtK3wg6tPsz60SDNuDfzPYjpk0xy42TKRydu9gXKOIB3oiU) [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- [wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip19-2011/SiP-19-5.pdf?fbclid=IwAR27jeyDWXUpQRlaUwDJiZZIM1IRDq2KmL4B4ZJSTc3528TzrlkFWQIL3C8](https://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip19-2011/SiP-19-5.pdf?fbclid=IwAR27jeyDWXUpQRlaUwDJiZZIM1IRDq2KmL4B4ZJSTc3528TzrlkFWQIL3C8) [dostęp z dnia: 25.02.2022]

## Ratunku, zostałem kierownikiem

### Streszczenie:

Pierwsze dni na stanowisku kierowniczym są trudne. Osoba taka obciążona jest podwójną presją. Z jednej strony nowego miejsca pracy, z drugiej przejęcia odpowiedzialności za kierowanie i poczynania zespołu. Literatura nie opisuje sposobów radzenia sobie w pierwszych dniach menadżerów, natomiast chętnie opisuje typowe błędy początkujących kierowników. W kontrze do tych zarzutów powstał ten artykuł, który na podstawie doświadczeń sześciu osób, którzy rozpoczynali swoją przygodę z przywództwem, odpowiada na zarzuty w postaci sprawdzonych empirycznie działań. Metody te w odpowiedzi na zarzuty najczęstszych błędów, stanowią krótki podręcznik postępowania dla kierowników w ich pierwszych dniach pracy na tym stanowisku.

### Słowa kluczowe:

początkujący kierownik, początek zarządzania, pierwsze dni menadżera, obawy początkującego kierownika, krytyka młodych menadżerów

Kierownik, to brzmi dumnie. „Panie kierowniku” – taki zwrot potrafi rozbudować własne ego. Chcę zostać kierownikiem – kiedy rodzi się taka myśl? Bywa marzeniem małego dziecka, któremu podczas zabawy nagle rodzi się ten pomysł, albo podczas oglądania programu w telewizji, gdy coś w głowie mówi, że będzie jak ten bohater, „też chcę być kierownikiem”. Czy w życiu dorosłego już człowieka, gdy kariera zawodowa i doświadczenie pozwala mu sądzić, że być może to jego droga, następny krok, dalszy rozwój zawodowej kariery. Kiedy ta myśl się w nim utrwali, dojrzeje, zaczyna się zastanawiać jak to może być. Tym kierownikiem, kierować ludźmi, podejmować decyzje, wydawać polecenia. Zaczyna się temu przyglądać. Najprościej przyglądać się własnemu szefowi – kierownikowi lub sięga do prasy, książek czy artykułów zamieszczonych w Internecie. Artykuły mnożą się jeden za drugim, a półki w księgarni uginają się pod ciężarem biografii znanych osób, które po latach pracy chętnie dzielą się własnym doświadczeniem. Jak to oni zaczęli i dokąd dotarli.

Nasz przyszły kandydat na kierownika rozpoczął pierwszą pracę. Wielki zegar ruszył, z wolna nabijając na licznik doświadczenia kolejne lata. Zakończone studia uzupełniły jego CV o wiedzę o zarządzaniu. Wszystko przygotowane do zmiany biegu kariery. Czas na portal pracy, przejrzenie oferty na początkujących kierowników. Propozycja dla kierowników niskiego szczebla, takich z małymi wymaganiami, by od czegoś zacząć. Udało się. Gładko zaliczony proces rekrutacji. Z przyszłym szefem dopięte szczegóły umowy przypieczętowane uściskiem dłoni. Szybko minął okres wypowiedzenia w starej pracy i w końcu przyszedł ten dzień, ta godzina. Pierwszy dzień w nowej pracy, na nowym stanowisku, kierowniczym. Mieszanka emocji niby znana. Nowa praca, nowe otoczenie i ludzie. Już to gdzieś było. Jednak tym razem pojawiło się coś innego, coś co dopełniło emocje. Przecież teraz jest po drugiej stronie. Jest na hali produkcyjnej ale nie rzuci swobodnie „o idzie szef” lub „stary idzie”, teraz tak o nim powiedzą. Wchodzi na halę i czuje wzrok wszystkich ludzi z produkcji na sobie. I co dalej? Co robić? Ratunku – zostałem kierownikiem.

Bez problemu można znaleźć w literaturze rady zawodowych menadżerów, ludzi, którzy pracy kierowniczej poświęcili dziesiątki lat. Chętnie dzielą się wiedzą na tematy ogólnego zarządzania lub pewnymi sposobami zawodowymi na rozwiązania problemów w danych sytuacjach. Literatura akademicka analizuje zarządzanie



w postaci definicji i narzędzi przydatnych w codziennej pracy kierowniczej. Różne kursy menadżerskie uczą pewnych zachowań, podejść do pracownika, sposobów motywacji, umiejętności rozmowy z pracownikami, radzenia sobie ze stresem. Jednak brak publikacji, które omawiają pierwszy dzień w roli osoby kierującej. Z jednej strony to zrozumiałe. Pierwsze dni w nowej roli przepełnione są nauką o nowym stanowisku. Należy przecież poznać wszystkie procedury, zwyczaje panujące w danym przedsiębiorstwie. Oczywiście personalnie poznać wszystkich przełożonych i podwładnych, a także słownictwo, charakterystyczne dla branży i danego zakładu. Komu więc przyszło by do głowy spisywać własne doświadczenia tych pierwszych dni.

Pisząc ten artykuł, autor patrzy na te chwile z perspektywy dwudziestu dwóch lat pracy menadżerskiej. Choć pewne szczegóły już się zatarły, w pamięci doskonale utkwiły tamte pierwsze dni. Doskonałe przygotowanie akademickie, gdzie znakomici pedagodzy z wielką starannością wpoili podstawy ekonomii, zarządzania, budżetowania, komunikacji werbalnej i niewerbalnej, które podawane na zajęciach w osobnych wykładach nagle wymagały błyskawicznej syntezy i natychmiastowego użycia. Jeszcze ciekawszym doświadczeniem, było szkolenie po latach praktyki udzielone następcom. Obserwowanie ich pierwszych dni, gdy wchodzili na halę produkcyjną i przeżywali te same rozterki. Mając wiedzę z własnego doświadczenia łatwiej było pytać i z nimi rozmawiać o nurtujących ich problemach. Pokazać jak przejść od posiadanej wiedzy i teorii wyniesionej z uczelni do praktyki dnia codziennego. Jak przełożyć nasze własne wyobrażenia o tym zawodzie na efektywną pracę w realnej produkcji. W końcu znajdować rozwiązania, które stały się receptą na zarzuty, chętnie podsuwane przez krytyków tego zawodu, nazywając je typowymi błędami początkujących menadżerów.

Przygotowanie do pracy kierowniczej autor rozpoczął w 2001 roku od stanowiska mistrza zmianowego. Z perspektywy czasu, tamten okres był dla niego preludium do właściwej, samodzielnej pracy, która zaczęła się w 2004 roku na stanowisku kierownika zmiany w przedsiębiorstwie produkcyjnym w trybie trzymianowym, a także w pewnych okresach, czterobrygadowym. Do 2014 roku współpracował z pięcioma osobami, których rekrutował, szkolił i wdrożył do przedsiębiorstwa. Osób, z którymi przez wiele lat współpracował na stanowiskach równorzędnych, a następnie, po swoim awansie, przekazał im bezpośrednio kierowanie produkcją.

Truizmem jest mowa, że nie ma dwóch takich samych ludzi, jednak te sześć osób łączyło kilka cech wspólnych i dzieliły tylko niewielkie wyjątki. Wszyscy byli po studiach, mieli mniej niż trzydzieści lat. Każdy z nich miał krótki staż zawodowy oraz doświadczenie w pracy na produkcji. Do cech które ich różniły można było zaliczyć:

- jedna osoba miała wykształcenie o profilu zarządczym,
- jedna osoba była w sytuacji awansu ze środowiska, którym miała zarządzać.

Z czasem każdy z nich nabierał doświadczenia w zarządzaniu oraz obeznania z otoczeniem. Ponieważ charakter pracy trzymianowej pozwala na codzienny kontakt każdego z każdym, przyczyniło się to do możliwości wymiany informacji i poglądów na temat doświadczeń i przemyśleń w układzie zamkniętym. Esencją wymiany tych poglądów powstał zbiór poglądów i informacji, które przeciwstawiają się liście, którą współczesna nauka nazywa, listą błędów początkującego kierownika. Czy naprawdę były to błędy, czy tylko brak informacji w literaturze o tym, z czym musi się zmierzyć początkujący menadżer? Może to tylko zła interpretacja odpowiedzi na stawiane zarzuty?

Poniższy przegląd spotykanych w literaturze zarzutów został skonfrontowany z odpowiedziami udzielonymi przez początkujących menadżerów z punktu widzenia ich doświadczenia.

1. Brak umiejętności delegowania zadań, podejrzliwość wobec intencji innych, brak zaufania do

swoich pracowników oraz niedopasowanie zadań do pracowników

Największym problemem dla świeżo upieczonego kierownika, który do tej pory sam był szeregowym pracownikiem, jest wydawanie poleceń. Jednak wcale to nie wynika z braku umiejętności lecz z bariery psychicznej, którą jest dyskomfort wynikający z różnicy wieku. Bez większego problemu potrafi od razu wydać polecenie młodszemu podwładnym, o tyle wydanie polecenia starszej osobie, która nie rzadko w miejscu pracy cieszy się również dużym autorytetem jest nie lada problemem. Dlatego pojawia się podejrzliwość i dystans do pracowników z obawy jak zostaną odebrane pierwsze polecenia, czy nie będzie postrzegany w stylu „co ty młody będziesz mi tu dyktował”

2. Obawa przed popełnianiem błędów oraz brak umiejętności do ich przyznawania się

Powstało wiele mądrych powiedzeń w stylu „człowiek uczy się na błędach”, „nauka kosztuje”, czy „tylko, kto nic nie robi nie popełnia błędów”. Jednak za tym czy innym błędem idą w parze faktyczne koszty, a żaden pracodawca nie chce ich na swoich barkach, a przede wszystkim każdy błąd przybliży nowego menażera do granicy zwanej – „nie nadajesz się, nie radzisz sobie”.

3. Liczą się tylko wyniki

Jeżeli w ten sposób jest opomiarowana produkcja, to co innego zostaje? Menadżer, jak każda inna osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, również dostaje umowę na czas próbny. Czas jest krótki, a jak najlepiej udowodnić swoją przydatność w przedsiębiorstwie, jak nie przez wyniki. Przecież, skoro powierzono ten zespół i nagle wyniki zespołu spadły, to oczywiste jest, że szef grupy za to odpowiada.

4. Przyjaciół dla wszystkich albo otoczony murem bezpieczeństwa

W tym przypadku życie pokazało, że nie ma idealnego rozwiązania, a zależy to wyłącznie od indywidualnego sposobu radzenia sobie z komunikacją z grupą. Dokładnie dla połowy z nich skrócenie dystansu w komunikacji i zrezygnowanie z formy Per: „pani, pan” pozwoliło na szybsze zawiązanie współpracy z nową grupą i wydawało by się, ułatwiło start w nowym miejscu pracy, o tyle wymagało korekty stosunków menadżer – pracownik, ze względu na poufałość. Ci zaś, którzy zachowali początkowy dystans i nie od razu pozwolili sobie na koleżeńskie relacje, potrzebowali dłuższego okresu czasu na życie się z zespołem ale nigdy nie spotkali się z problemem zbytnej poufałości.

5. Brak ustalenia warunków początkowych, takich jak: zdefiniowanych konkretnych celów, informacji o swoich celach, planu na pierwsze 100 dni oraz perspektyw.

Młody początkujący kierownik nie przedstawia swojego expose, a jego cele i plan na pierwsze sto dni są jego wewnętrznym planem, a nie publicznym. Pierwsze sto dni to w zaokrągleniu początkowe trzy miesiące, a te z kolei to często okres próbny. Jaki może być inny plan jak: pokazać się z jak najlepszej strony, by być użytecznym dla zakładu i zespołu, by udowodnić że zasługuje na kolejną umowę?

6. Ja tu rządę, ja tu jestem szefem!

Nawet w najmniejszym stopniu nikt z nich nie pozwolił sobie na takie podejście, zarówno w pierwszym okresie czasu pracy, jak i w latach kolejnych.

7. Obietnice bez pokrycia

Tak, zdarzały się. Nie miały one jednak nic wspólnego z pustką obietnic wiecu wyborczego, nato-

miast wynikały ze zbyt górnolotnych planów i ambicji oraz z braku możliwości ich realizacji.

8. „Nie od razu Rzym zbudowano” ale mnie się uda

Zrobić coś szybciej i lepiej, osiągnąć to co nie udało się innym. To marzenie chyba każdego młodego pokolenia, nie tylko świeżo upieczonego menadżera. Choć nikt z nich nie realizował programu rewolucji w zarządzaniu, to jednak ambicja udowodnienia swojej wartości była silna, a dopiero czas uczył ich cierpliwości.

9. Obawa przed wprowadzeniem zmian - nie chcę zepsuć tego, co działa oraz unikanie podjęcia decyzji

Już pierwsze chwile na produkcji wymagały podejmowania decyzji, nie dało się inaczej. Łatwiej było, gdy za plecami stała osoba wprowadzająca i odpowiadająca za ich szkolenie, natomiast samodzielność przyszła szybko. Nikt z nich nie chciał gruntownych zmian w funkcjonowaniu hali produkcyjnej wprowadzać od razu w pierwszych dniach pracy, natomiast samodzielność i odwaga w podejmowaniu decyzji, które burzyły ustalony ład w funkcjonowaniu zmiany produkcyjnej pojawiły się szybko i zjawisko to występowało jeszcze później wielokrotnie. Poza jedną osobą nikt się tych zmian wprowadzać nie obawiał. Odwaga to jedna z najważniejszych cech dobrego kierownika. Jak mawiał Winston Churchill: „Jeśli w życiu braknie miejsca na odwagę, to wszystkie inne cnoty są bez znaczenia.”

10. Nie znasz oczekiwań swojego szefa

Wszystko zależało od relacji z szefem oraz od sposobu komunikacji. Byli przełożeni, którzy nie mieli problemu z komunikacją bardzo otwartą, a wtedy dużo łatwiejsze było zadawanie pytań wprost, co jeszcze oprócz wyników się wymaga. Jednak nawet później w bardzo ciężkiej relacji i w bardzo formalnym układzie nie zabrakło pytań do przełożonego o ocenę okresową, co stanowiło łatwy sposób na uzyskanie informacji czego jeszcze się oczekuje.

11. Nie wiesz czego oczekują od ciebie twoi ludzie

Podobnie, jak w relacji z przełożonym należy postawić na relację z podwładnymi. Otwartość i dostępność do wszelkiego dialogu, zwłaszcza w sprawach trudnych pozwalała na nieprzemilczanie trudnych problemów i na ich szybkie wyeliminowanie.

12. Tracisz z oczu ogólną sytuację otoczenia w którym działasz, za bardzo koncentrujesz się na wybranym obszarze

Podwaliną tego błędu zawsze była chęć naprawy błyskawicznej wszystkiego tego, co jest awarią na zmianie i niedopuszczanie do błędu. Poczucie trzymania przysłowiowej ręki na pulsie, obecność w pobliżu miejsca awarii lub nawet bezpośredni udział w naprawie awarii. Niosło to za sobą bardzo poważne konsekwencje. Skupienie się tylko na jednym miejscu hali produkcyjnej, utratę kontroli na resztą. Takie własne zainteresowanie uczyli się ograniczyć tylko do szybkiej analizy rozmiaru awarii i możliwości jej szybkiego usunięcia oraz zgrubnego oszacowania strat, z reguły czasowych. Nic więcej. Całą resztę załatwiali oddelegowani pracownicy. To była jedna z trudniejszych umiejętności, którą uczyli się przez długi okres. Ogromną pomocą jest w tym przełożony, który potrafi przypomnieć o właściwej perspektywie w stosunku do sytuacji.

13. Są niechętni do podejmowania działań sprzecznych z powszechną opinią i wstawiania się za swoimi pracownikami przed członkami zarządu, praca na innych zasadach

Pierwsze dni pracy w roli kierownika nie były odpowiednim czasem na eksperymenty. Brak wie-

dzy o nowym miejscu oraz brak wprawy na stanowisku menadżerskim, były odpowiednim do tego hamulcem.

#### 14. Niedocenywanie roli sieci kontaktów

W połowie umiejętność wykorzystania posiadanych kontaktów była przydatna już w pierwszych miesiącach pracy menadżerów. Umiejętność wykorzystania tych kontaktów wykazała tylko jedna osoba i to miało bezpośrednie przełożenie na kolejną umowę oraz na awans po dwóch latach pracy.

„I co z tego wynika, zapytał teoretyk praktyka?” Pierwszy dzień w roli kierownika jest zarazem dniem zamknięcia pewnego etapu, czasu przygotowywania się do objęcia stanowiska dowodzenia. Jest to dzień, kiedy na swoją pozycję zawodową patrzy się już z innego punktu widzenia. Jednak poza satysfakcją pojawiają się już zupełnie nowe obawy, bo i oczekiwania i wyzwania są już dużo większe.

Po pierwsze, to umiejętność delegowania zadań, czyli po prostu wydawanie poleceń. Jeżeli do tej pory obecny kierownik był po tej drugiej stronie, w roli szeregowego pracownika czy nawet specjalisty, to wykonywanie poleceń było czymś zupełnie naturalnym. Teraz jest odwrotnie. Co tak naprawdę jest najtrudniejsze? Perspektywa. Początkujący menadżer, człowiek w wieku przed trzydziestką, z niewielkim doświadczeniem, ma wydawać polecenia osobom dużo starszym od siebie ze sporym stażem pracy, autorytetem, czy w niektórych przypadkach wręcz chwilę przed emeryturą. To ma prawo być trudne. Jest na to proste narzędzie. W tej nowej relacji młody szef, a starszy podwładny, dlatego przy wydawaniu polecenia pomocne jest spokój i dodanie słowa „proszę” przed wydaniem polecenia. Wsparcie wydania polecenia miłą aparycją dodatkowo wzmacnia przekaz. „Pani/panie ... proszę zrobić to ...” pozwala na budowanie pozycji lidera. Podobnie jest w sytuacji dopasowania wydawanych poleceń nie znając umiejętności osób, którym delegujemy zadanie. Pomocna jest rozmowa w grupie, przedstawienie problemu oraz pytanie, czy zespół spotkał się już z takim problemem lub jak to było rozwiązywane do tej pory. To proste narzędzie pozwala z jednej strony na zaangażowanie grupy i wyjście z inicjatywą, a z kierownika zdejmując częściową presję ryzyka podjęcia decyzji w nieznanym temacie.

Błędy. Najtrudniejszy temat. Nikt ich nie lubi, zawsze obniżają pozycję w grupie lub pozycję lidera. Niestety nie da się ich uniknąć i nie ma co udawać, że jest inaczej. Jesteś liderem, jesteś kierownikiem ale jesteś też człowiekiem. Jak się pomylisz, popełnisz błąd, przyznaj się do tego. Już nic tego nie zmieni. Natomiast nie przrzucanie winy na innych, czy na okoliczności buduje twoją wiarygodność. Wiarygodność umacnia Twoją pozycję.

Wyniki. To opomiarowanie zespołu, to opomiarowanie kierownika. Esencja produkcji. Kierownik zawsze jest rozliczany z pracy zespołu, a oceną zespołu jest właśnie wynik. Nic więc dziwnego, że to uwaga skupia się na nich. Jednak wynik uzyskuje zespół, a nie kierownik. Dlatego kierownik w pierwszej kolejności musi patrzeć na zespół. Zaczyna się od zbudowania zaufania. Zaufanie to postawa, wiedza i bycie z zespołem. Postawę budują decyzje. Pewne i wyważone. Nie zawsze muszą być trafione ale muszą być świadome. To nie ślepy traf ale wybór na podstawie dostępnej wiedzy i ocenie sytuacji stanowi o poczuciu wyboru. Wiedza. Kierownik nigdy nie może przestać się uczyć. Wiedza płynie i z edukacji i z doświadczenia. Nie da się rozmawiać ze specjalistami, a za takich rozumie się operatorów maszyn, jeżeli nie zna się ich zadań. Nie każdy menadżer musi pracować na danej maszynie, by ją dokładnie zrozumieć, ale choć minimalna praca z maszyną niesamowicie pomaga dalej w rozmowie. Kiedy przychodzi operator z produktem i pokazuje wyrób i problem z nim związany, wiedza i praktyka związana z daną maszyną pozwala na odpowiedź, nie zrób coś z tym ale na odpowiedź, naciśnij to, a to i będzie dobrze. Taka umiejętność niesamowicie wzmacnia rolę autorytetu. Wreszcie bycie z zespołem i za zespołem. Jeżeli kierownik mówi „My”, a nie „Oni” wtedy jest prawdziwie szefem grupy, a grupa jest z nim. Wtedy z grupą można wszystko, a wynik jest pochodną współpracy, a nie tylko celem samym w sobie. Trzy miesiące to mało, by to osiągnąć, ale to potrzebnym by parcie na

wynik nie było tylko pragnieniem menadżera.

Relacja. Tylko postawa arystotelejska daje szansę na sukces. Znalezienie złotego środka w relacji z grupą pozwala na zbudowanie prawidłowej relacji. Zarówno zgubne bywa nadmierne koleżeństwo, które prowadzi do poufałości, a dalej do zbytowego koleżeństwa i pomniejszania roli kierownika z w grupie, (czy wręcz pomijanie jego roli), jak i nadmierna formalizacja stosunków, która buduje przepaść w relacjach i prowadzi do izolacji jednej lub drugiej strony, co z kolei przekłada się na utrudnienie lub brak komunikacji.

Cele. Trzy miesiące to mało czasu. To nie czas na płomienne deklaracje i obietnice, to nie wiec wyborczy i wyścig. Cel to plan, a plan to poznać środowisko, zasady i zespół. Ucz się wszystkiego i wszystkich, którzy Cię otaczają, buduj relacje. Zacząć od najbliższego otoczenia i stopniowo poszerzać kręgi znajomości. Jeżeli kierownik pozna zespół, a zespół pozna kierownika, to go zaakceptuje, a wtedy przedsięwzięcie będzie go potrzebowało.

Autorytaryzm. Nic tak nie budzi oporu, jak użycie siły. Nie da się kierować zespołem w myśl zasady, „będzie po mojemu, bo ja tu jestem szefem”. Bycie kierownikiem oznacza umiejętność i możliwość pokierowania zespołem, poprowadzenie ich. Oczywiście w stroję sukcesu. Dlatego nie jest możliwe kierowanie siłowe. Frederic Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” przedstawia stopnie rozwoju kierownictwa, od najbardziej autorytarnych po najbardziej autonomiczne za pomocą barw. Barwy ciepłe, opisujące rządy „żelaznej ręki” na pewno nie sprawdzą się w dzisiejszych czasach.

„Obiecanki – cacanki”. Jeżeli dzisiaj młody menadżer rozpoczął pracę, a po trzech miesiącach nie jest pewne, że nadal tę pracę miał. Jeżeli nie zna zasad panujących w nowej organizacji, ani swoich możliwości. Dlatego nie należy obiecywać niczego z pełnym przekonaniem. To niesamowicie obniża wiarygodność jako menadżera już na samym początku. Jeżeli coś już trzeba obiecać, należy zostawić sobie ścieżkę odwrotu, „zobaczę co da się zrobić”, „zrobię wszystko co w mojej mocy”. Takie zabezpieczenie pozwala na ewentualny powrót „z tarczą” w przypadku, jeżeli postulaty zostaną definitywnie odrzucone lub odłożone w czasie.

Cierpliwość, a przecież początkujący kierownik ma niewiele czasu by udowodnić swoją wartość i przydatność. Tym bardziej zachęcająco wygląda perspektywa zrobienia czegoś, co poprzednicy budowali miesiącami, czy latami. Pokazać innym swoją szybkość. W rzeczywistości takie sytuacje wyglądają dobrze w filmach. Jednak jest prosty sposób, jak zabłysnąć przed zarządem oraz jak zrealizować własny pierwszy projekt dobrze, a mimo to wolniej niż by się tego chciało. Tu z pomocą przychodzą oczywiście wszelkie narzędzia związane z zarządzaniem projektami ale i bez ich znajomości możemy łatwo przedstawić cel, kolejne kroki działania przy wprowadzaniu projektu oraz efekty uzyskane na każdym stopniu wdrażania już przy pomocy zwykłej poczty elektronicznej. Ważna jest regularność raportowania i przejrzystość prowadzenia korespondencji.

Zmiany, to kamienie milowe czasu. Nie da się ich uniknąć. Nawet najlepiej funkcjonujące grupy, czy zespoły potrzebują zmian. Z taką sytuacją nowy każdy kierownik będzie musiał się zetknąć. Czy to dokonać zmiany w zespole, czy procedurze produkcyjnej lub w innych sytuacjach. Jasne jest, że im później wystąpi potrzeba dokonania zmian w stosunku do czasu od kiedy pracujemy w nowym środowisku, tym więcej czasu jest na jego poznanie. Czasami jednak zdarza się, że z minimalną wiedzą o zespole, czy sytuacji musimy dokonać zmian. Wtedy z pomocą może przyjść sam zespół. Bardzo praktyczne jest pytanie „Jak to do tej pory funkcjonowało?” oraz „Co zrobić by ta zmiana została wprowadzona prawidłowo?”. Pytania wydają się wyjątkowo proste, mają jednak bardzo ważne podłoże psychologiczne i dlatego się sprawdzają. W pierwszym pytaniu o dotychczasowe funkcjonowanie podłożem jest przyzwyczajenie do obecnej sytuacji i wygodę jaką ona niesie. Pewne utarte schematy działania powodują, że ludzie się do nich przyzwyczajają i nie chcą niczego zmieniać, dlatego obecny stan chętnie przedstawiają jako doskonały. Natomiast pytanie o drugie w podtekście brzmi „co zrobić by było dobrze”. Stawia to oczywiście zespół, który podczas wprowadzania zmian ma świadomość dwóch rzeczy. Wie, że zmiana musi być wprowadzona i musi przynieść oczekiwane rezultaty, po drugie musi być przyjemna i wygodna w użytkowaniu przez ten właśnie zespół, nie będą bowiem wprowadzali czy, pro-

ponowali wprowadzania rozwiązań z krzywdą dla samych siebie. W skrajnym przypadku, jeżeli naprawdę nie możemy liczyć na zespół, pozostaje metoda rejestracji kroków zmian. Oznacza to, że wprowadzamy zmiany stopniowo. Pojedyncze kroki zmiany i obserwujemy wpływ tej zmiany na dalsze działanie. Metoda ta jest wolniejsza, jednak pozwala w przypadku błędnego kroku łatwo się z niego wycofać i powrócić do stanu pierwotnego, natomiast wprowadzając wiele kroków naraz można nie wychwycić później, które posunięcie było dobre, a które błędne.

Oczekiwania szefa. Tak jak pokazanie się z jak najlepszej strony oraz szybkie zrozumienie działania środowiska pracy w którym zarządzamy, stanowi podstawę naszej początkowej działalności, tak umiejętność skutecznej komunikacji jest jej uzupełnieniem. Realizacja planów i osiąganie wyników, na przykład na produkcji, to cele bardzo oczywiste i bardzo codzienne. Są jednak jeszcze inne cele, czy to strategiczne dla działu czy dla całej firmy, które nie do końca mogą być wprost przedstawiane. Dlatego tak ważne są relacje z przełożonymi. Nie chodzi tu o doskonałe relacje na stopie przyjacielskiej ale o transparentność oczekiwań. Jeżeli brak jest jasnego przekazu, czy spełniamy takie oczekiwania, pomocna jest wtedy okresowa ocena pracownika, natomiast jeżeli w przedsiębiorstwie nie jest ona praktykowana, wtedy należy o nią poprosić. Wszelkie próby zgadywania oczekiwań, czy próby dowiadywania się o swoją osobę przez osoby trzecie, zawsze przynosiły katastrofalne skutki.

Oczekiwania w relacjach z pracownikami. Podobna sytuacja jak w relacji z szefem. Są podwładni, którzy nigdy nie powiedzą czego oczekują i nawet indywidualne rozmowy oceniające pracownika na nic się nie zdadzą, a są osoby które od samego początku mówią wprost czego oczekują i na każdym kroku wypowiadają się otwarcie jeżeli coś w relacji nie gra. Z pomocą przyszła nam osoba, którą można nazwać „Człowiekiem Zaufanym”. Zawsze znalazła się osoba z zespołu, która chętnie dzieliła się informacjami dotyczącymi się bezpośrednio grupy zmianowej. Jeżeli tylko jej status nie został sprowadzony do roli „panie kierowniku, uprzejmie donoszę ...”, to taki łącznik wnosił wiele pożytku w stosunku do osób, które nie potrafiły otwarcie wypowiedzieć się w kwestii własnych oczekiwań.

Miejsce pracy to pole bitwy. Może to zbyt obrazowe porównanie jednak idealnie opisuje potrzebę kontroli całej areny działań. W pierwszych chwilach pracy na stanowisku kierowniczym objęcie kontrolą całej hali produkcyjnej na pewno wydaje się trudne, jednak skupienie się na jednym wybranym fragmencie jest zgubne. Bardzo chętnie, w sytuacji awarii czy wystąpienia innego problemu, kierownik skupia się na wybranym obszarze. Do tego chętnie udzielamy się w zakresie naszej pomocy czy wiedzy. W przypadku początkujących menadżerów to jakby mechanizm automatyczny. W końcu jest moment gdzie można się wykazać, zabłysnąć. Tymczasem reszta hali produkcyjnej ma się świetnie, działa i wymaga naszej uwagi. Dlatego nie wolno skupić się tylko na miejscu kryzysowym. Należy oddelegować tam osobę, która jest odpowiedzialna za rozwiązanie problemu ale, sam kierownik nie może się w takie zadania angażować.

Postawić na swoim. Postawić się za swoim. W uszach początkującego kierownika może brzmieć to jak bunt. Jak można przeciwstawić się przełożonemu czy nawet zarządowi? Można, a niekiedy trzeba. W dodatku przynosi to bardzo dużo pożytku takiemu młodemu adeptowi. Wymaga to tylko odpowiedniego podejścia do danej sytuacji. Posiadanie własnego zdania bez wątpienia zawsze pokazuje siłę oraz pewność siebie, pod warunkiem, że nie jest postawienie się w myśl decyzji „nie, bo nie”. Zaprzeczenie na forum musi mieć swoje uzasadnione podstawy. Równie trudne jest wstawienie się za naszym pracownikiem. Często zdarza się, że we własnym odczuciu początkujący kierownik przejmuje prośbę pracownika i z takim ciężarem przedstawia ją wyżej. Nic bardziej mylnego. Wystarczy tylko wyzbyć się powszechnie przyjętego poczucia, że jest się „między młotem, a kowadłem”, a zacząć myśleć, że jest się naturalnym łącznikiem i pośrednikiem w komunikacji między poszczególnymi szczeblami w hierarchii przedsiębiorstwa.

Kontakty. Sieć kontaktów, to kwestia która dotyczy każdego pracownika, bez względu na pozycję zawodową. Umiejętność budowania i podtrzymywania ich jest jedną z najważniejszych umiejętności jaką powinien posiadać każdy. Kontakty dotyczą wszystkich przez całe życie i należy dbać o ich stałą rozbudowę. Nigdy nie wiadomo

mo, jaki i gdzie dany kontakt może być potrzeby, dlatego priorytetem powinno być pieczołowite gromadzenie ich i pielęgnowanie.

---

### Podsumowanie

---

Początkujący menadżer, bez względu na jakość przygotowania teoretycznego, wymaga odpowiedniego wprowadzenia w nowe środowisko z nową misją jaką jest kierowanie. To odpowiednie wprowadzenie znacząco skraca czas potrzebny na poznanie nowego miejsca pracy. Dlatego tak ważna jest pomoc młodemu kierownikowi, który dopiero buduje swoje doświadczenie. Istotna jest również umiejętność komunikacji, to podstawa dla kierownika. Umiejętność prowadzenia dialogu, a co za tym idzie umiejętność słuchania i jasnego komunikowania swoich oczekiwań. Po trzecie. Odwaga. Jeszcze raz warto powtórzyć za Churchilem, „gdy jej brak, reszta może okazać się bez znaczenia”.

### Help, I became the manager

#### Summary:

The first days in a managerial position are tough. Such a person is burdened with double pressure. On the one hand, a new workplace, on the other hand, taking over responsibility for the management and actions of the team. The literature does not describe the ways of coping in the first days of managers, but it is willing to describe typical mistakes of novice managers. In opposition to these allegations, this article was written, which, based on the experiences of six people who began their adventure with leadership, respond to the allegations in the form of empirically proven actions. These methods, in response to the accusations of the most common mistakes, constitute a short manual of conduct for managers in their first days of work in this position.

#### Keywords:

novice manager, beginning of management, first days of a manager, concerns of a novice manager, criticism of young managers

---

### Bibliografia

---

- Dlaczego menedżerowie zawodzą – najczęściej popełniane przez nich błędy część 3, Assessment Systems: 2022, <https://pl.asystems.as/dlaczego-menedzerowie-zawodza-najczesciej-popelniane-przez-nich-bledy-czesc-3/#> [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- Gliwny, M., Przepis na katastrofę: lista najczęstszych błędów menedżera (cz. 1/3) – Awans? Możesz mieć problem, Ican Institute 2006, <https://www.ican.pl/b/przepis-na-katastrofe-lista-najczestszych-bledow-menedzera-cz-1/3---awans-mozesz-miec-problem/1GJtQ1S3D> [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- Jak uniknąć 10 błędów początkującego menedżera?, Niezbędnikmenedzera.pl 2019 <https://niezbednikmenedzera.pl/praca-nad-soba/10-bledow-menedzera/> [dostęp z dnia: 25.02.2022].
- Szymczak J., Początkujący menedżer – jakich zachowań powinien unikać?, Poradnikpracownika.pl 2021, <https://poradnikpracownika.pl/-poczatkujacy-menedzera-jakich-zachowan-powinien-unikac> [dostęp z dnia: 25.02.2022].







Zachodniopomorska  
Szkoła Biznesu  
w Szczecinie

**ISSN: 1429-7221**