

**POLI
[TECH]›
NIKA**

Politechnika
Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig
Ewa Kempa
Magdalena Mrozik
Ryszard Królik

**Nowoczesne zarządzanie
i przedsiębiorczość:
konceptcje, strategie,
praktyka**

Częstochowa 2025



Politechnika Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Ewa Kempa

Magdalena Mrozik

Ryszard Królik

**Nowoczesne zarządzanie i przedsiębiorczość:
konceptje, strategie, praktyka**

Skrypt



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2025

Recenzent

dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz

Redakcja językowa

Natalia Mróz

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Paweł Ujma

e-ISBN 978-83-65976-45-1

DOI: 10.17512/CUT/9788365976451

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2025

© Copyright by Sylwia Gostkowska-Dźwig, Ewa Kempa, Magdalena Mroziak, Ryszard Królik, Częstochowa 2025



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –

Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Spis treści

| | |
|---|----|
| Przedmowa | 5 |
| Rozdział 1 | |
| Magdalena Mrozik | |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach | 7 |
| Rozdział 2 | |
| Sylwia Gostkowska-Dźwig | |
| Innowacje i zrównoważony rozwój w nowoczesnym zarządzaniu i przedsiębiorczości | 29 |
| Rozdział 3 | |
| Ewa Kempa | |
| Procesy logistyczne w strefie zaopatrzenia w biznesie | 51 |
| Rozdział 4 | |
| Ryszard Królik | |
| Projektowanie przedsiębiorstw w zmiennym (turbulentnym) otoczeniu | 66 |

Przedmowa

Współczesny świat biznesu i zarządzania rozwija się w tempie, które jeszcze kilka dekad temu było trudne do wyobrażenia. Globalizacja, cyfryzacja, zmiany klimatyczne, rosnąca konkurencja i presja społeczna sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą funkcjonować w otoczeniu niezwykle dynamicznym, nierzadko turbulentnym. Zmieniają się oczekiwania klientów, modele biznesowe, a także rola menedżerów i pracowników w organizacjach. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera nie tylko umiejętność gromadzenia wiedzy, lecz także jej praktycznego zastosowania i łączenia interdyscyplinarnych obszarów zarządzania.

Niniejszy skrypt został opracowany w celu stworzenia materiału dydaktycznego wspierającego proces kształcenia studentów oraz osób zainteresowanych problematyką nowoczesnego zarządzania i przedsiębiorczości. Zawiera zarówno treści teoretyczne, które pozwalają uporządkować wiedzę, jak i elementy praktyczne, ułatwiające zrozumienie realiów funkcjonowania współczesnych organizacji. Jego struktura została tak zaplanowana, aby stopniowo zapoznać Czytelnika z kolejnymi zagadnieniami i ukazać powiązania między nimi.

Pierwszy rozdział dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach – obszarze, który współcześnie uznaje się za kluczowy dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki stanowi bowiem nie tylko podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, lecz także źródło innowacyjności, kreatywności i zaangażowania. Odpowiednio dobrane i rozwijane strategie HRM przekładają się na skuteczność działania i długofalowy rozwój organizacji.

Drugi rozdział poświęcono innowacjom i zrównoważonemu rozwojowi w zarządzaniu i przedsiębiorczości. W obliczu kryzysów gospodarczych, problemów środowiskowych oraz rosnącej świadomości społecznej przedsiębiorstwa muszą poszukiwać rozwiązań, które pozwolą im osiągać cele biznesowe w sposób odpowiedzialny. Zrównoważony rozwój przestaje być jedynie modnym hasłem – staje się koniecznością i warunkiem pozostania konkurencyjnym na rynku międzynarodowym.

Kolejny rozdział skupia się na procesach logistycznych w biznesie, ze szczególnym uwzględnieniem sfery zaopatrzenia. Logistyka, często postrzegana jako funkcja wspierająca, w praktyce pełni rolę strategiczną – zapewnia ciągłość dostaw, minimalizuje koszty, wpływa na efektywność operacyjną i poziom obsługi klienta. Zrozumienie mechanizmów zaopatrzenia, zarządzania łańcuchem dostaw oraz relacji z dostawcami jest dziś niezbędne dla każdego menedżera.

Ostatni rozdział omawia projektowanie przedsiębiorstw w zmiennym (turbulentnym) otoczeniu. Dynamiczne środowisko gospodarcze wymusza na organizacjach elastyczność, zdolność przewidywania trendów oraz gotowość do szybkiej reakcji na pojawiające się wyzwania. W tym kontekście szczególnie ważne stają się narzędzia wspierające analizę otoczenia, tworzenie modeli biznesowych oraz wdrażanie strategii pozwalających na utrzymanie stabilności mimo niepewności rynkowej.

W trosce o rozwój umiejętności praktycznych skrypt wzbogacono o zadania, testy kontrolne oraz studia przypadków (*case studies*). Ich celem jest nie tylko sprawdzenie stopnia opanowania materiału, lecz także zachęcenie do krytycznej analizy i samodzielnego poszukiwania rozwiązań. Dzięki temu Czytelnik może skonfrontować wiedzę teoretyczną z realnymi wyzwaniami biznesowymi i lepiej przygotować się do praktycznego działania.

Wierzymy, że niniejsza publikacja będzie nie tylko narzędziem edukacyjnym, ale również inspiracją do dalszych poszukiwań naukowych i praktycznych. Liczymy, że stanie się ona wsparciem zarówno w procesie kształcenia akademickiego, jak i w codziennej pracy zawodowej osób, które chcą skutecznie działać w świecie nieustannych zmian.

Autorzy

Rozdział 1

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach

Magdalena Mroziak

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Centrum Przedsiębiorczości

Zarządzanie zasobami ludzkimi – pojęcia

Organizacje wykazują istotne różnice pod względem wielkości, struktury, celów, poziomu złożoności, rodzaju i charakteru oferowanych produktów oraz realizowanych funkcji. Jednym z kluczowych obszarów, w których te różnice się uwidaczniają, jest zarządzanie zasobami ludzkimi, obejmujące zarówno zakres, jak i sposób realizacji działań kadrowych (Kijewska, Korski, Przybyła 2009, s. 15).

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem wielowymiarowym, definiowanym w literaturze przedmiotu w różnorodny sposób, w zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej oraz praktyki organizacyjnej. Przykłady definicji zarządzania zasobami ludzkimi zamieszczono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Definicje zarządzania zasobami ludzkimi

| Autor | Definicje zarządzania zasobami ludzkimi |
|--------------|---|
| M. Armstrong | Zarządzanie zasobami ludzkimi to „filozofia biznesu dotycząca kierowania ludźmi w celu jak najefektywniejszego wykorzystania ich możliwości, a co za tym idzie – wyprzedzenia konkurencji i utrzymania silnej pozycji na rynku. Jest to ruch skierowany do zarządów firm, które zdają sobie sprawę, że aby pokonać rywali, trzeba inwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi”. |
| Z. Pawlak | „Zarządzanie zasobami ludzkimi jest współczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej w organizacji. Polega ono na takim kształtowaniu i stosowaniu zasobów ludzkich firmy, aby możliwe było pełne osiągnięcie jej celów, przy uwzględnieniu interesów pracodawców i pracobiorców”. |

| Autor | Definicje zarządzania zasobami ludzkimi |
|----------------------------|--|
| Z. Ścibiorek | Zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategiczne, wewnętrznie spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Nie jest więc to zbiór tylko zasad postępowania z personelem, ale system powiązań między wieloma procesami i elementami strukturalnymi firmy, które ma skutkować coraz większym zaangażowaniem i efektywnością działań pracowniczych”. |
| J. Klimek | Zarządzanie zasobami ludzkimi jest „pewną ideologią, która może się zmaterializować przy dalekowzrocznym podejściu do wszystkich kwestii związanych z pracownikami przedsiębiorstwa, którzy gwarantują osiągnięcie założonych celów”. |
| T.J. Watson | Zarządzanie zasobami ludzkimi „to kierownicze wykorzystanie wysiłków, wiedzy, możliwości i zaangażowanych zachowań, które pracownicy wnoszą do zorganizowanej przedsiębiorczości w ramach kontraktu zatrudnienia (lub bardziej tymczasowych umów), do realizacji zadań pracy w taki sposób, który umożliwi kontynuację działania przedsiębiorstwa”. |
| M. Armstrong, S. Taylor | „Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to kompleksowe i spójne podejście do zatrudnienia i rozwoju ludzi. ZZL może być traktowane jako filozofia, odpowiadająca na pytanie, w jaki sposób należy zarządzać ludźmi, wspierana przez liczne teorie opisujące zachowanie ludzi i organizacji”. |
| R.W. Griffin | „Zarządzanie zasobami ludzkimi – działania organizacji nastawione na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej”. |
| M. Gołębski | Zarządzanie zasobami ludzkimi to „zbiór działań w ramach funkcji personalnej o charakterze wykonawczym, realizowanych głównie przez menedżerów, które ukierunkowane są na realizację celów przedsiębiorstwa poprzez budowanie zaangażowania, podnoszenie kompetencji oraz zwiększanie efektywności świadczonej pracy”. |
| J. Szambelańczyk | Zarządzanie zasobami ludzkimi „obejmuje problematykę celowego oddziaływania (zarządzania) na procesy związane z pozyskiwaniem kandydatów do pracy (najczęściej zwanych rekrutacją), ich zatrudnieniem (selekcją kandydatów, ich doborem i adaptacją do stanowisk pracy), utrzymywaniem zasobów ludzkich w organizacji (na danym stanowisku lub przemieszczaniem w strukturze organizacyjnej), ich motywowaniem i wykorzystywaniem potencjału pracy, rozwojem pracowników (a zwłaszcza ich kwalifikacji bądź kompetencji), a także zwalnianiem indywidualnym czy zbiorowym (derekrutacją), zgodnie z celami organizacji, z aplikacją odpowiednich teorii, koncepcji, metod, technik czy procedur opisywanych w literaturze lub znanych z praktyki”. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Armstrong 2000, s. 25; Pawlak 2003, s. 22; Ścibiorek 2006, s. 91; Klimek 2007, s. 72; Watson 2010, s. 919; Armstrong, Taylor 2016, s. 23; Griffin 2017, s. 432; Gołębski 2019, s. 34; Szambelańczyk 2021, s. 203)

Po zdefiniowaniu istoty zarządzania zasobami ludzkimi warto przyjrzeć się funkcjom, które stanowią jego praktyczny wymiar w procesie zarządzania organizacją. Odgrywają one istotną rolę w kształtowaniu efektywności działań organizacyjnych, wspierając realizację celów instytucjonalnych poprzez systematyczne oddziaływanie na procesy związane z pozyskiwaniem, rozwojem, motywowaniem oraz utrzymywaniem pracowników.

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi podlegają różnym klasyfikacjom w zależności od przyjętej perspektywy badawczej oraz praktyki organizacyjnej. W literaturze przedmiotu występuje znaczne zróżnicowanie tych funkcji. A. Pocztowski identyfikuje następujące kluczowe funkcje: planowanie zasobów ludzkich, kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia, zarządzanie efektywnością pracy, projektowanie systemów wynagrodzeń, rozwój kapitału ludzkiego, kształtowanie warunków pracy oraz relacji zawodowych, administrowanie sprawami personalnymi, a także doskonalenie organizacji i procesu zarządzania funkcją personalną. Taki układ odzwierciedla zarówno operacyjną, jak i strategiczną rolę funkcji personalnych w organizacji (Pocztowski 2018, s. 37). W odmiennym ujęciu, J. Penc proponuje klasyfikację funkcji zarządzania zasobami ludzkimi obejmującą następujące działania: planowanie zatrudnienia, dobór i selekcję pracowników, przenoszenie personelu na inne stanowiska, organizację szkoleń oraz doskonalenie kompetencji zawodowych, motywowanie pracowników, a także procedury związane z ich odejściem z organizacji (Penc 2010, s. 17).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu możliwe jest wyodrębnienie kluczowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujących: analizę potencjału kadrowego, planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i selekcję pracowników, ocenę efektywności pracy, rozwój kompetencji personelu, systemy wynagradzania oraz procedury związane ze zwalnianiem pracowników (*tab. 1.2*).

Równie istotnym komponentem zarządzania zasobami ludzkimi jest organizacja funkcji personalnych polegająca na podziale zadań między podmioty odpowiedzialne za zasoby ludzkie. Podział ten wynika z wewnętrznych regulacji oraz ustalonych procedur obowiązujących w danym przedsiębiorstwie. Podmioty te dzielą się na (Pawlak 2011, s. 41-44):

1. Wewnętrzne, do których zaliczamy:
 - kierownictwo naczelné odpowiedzialne za strategię personalną, politykę zatrudnienia oraz decyzje kadrowe na poziomie zarządczym;
 - kierownictwo średniego i niższego szczebla realizujące zadania operacyjne w zakresie oceny, motywacji i rozwoju pracowników;

- służbę pracowniczą wspierającą funkcje kadrowe i prowadzącą dokumentację personalną;
 - reprezentację pracowników, której udział ma charakter doradczy i opiniotwórczy;
 - komisje specjalistyczne powoływane doraźnie do realizacji konkretnych przedsięwzięć, takich jak oceny okresowe czy przeglądy kadrowe.
2. Zewnętrzne, do których należą m.in. firmy doradztwa personalnego i szkoleniowe, które wspierają organizacje w procesach rekrutacyjnych, rozwojowych oraz we wdrażaniu systemów ZZL.

Tabela 1.2. Funkcje ZZL

| Funkcja | Cel | Opis |
|-----------------------------|--|--|
| Analiza zasobów ludzkich | Badanie ich stanu w celu określenia możliwości rozwoju | Ma charakter diagnostyczny, którego celem jest zbadanie i ocena sytuacji kadrowej; do analizy bierze się pod uwagę sytuację wewnętrzną organizacji i uwarunkowania zewnętrzne; analizie podlegają: potencjał pracy obecnego personelu oraz kandydatów, zachowania ludzi w organizacji, koszty i efekty pracy, rynek pracy |
| Planowanie zasobów ludzkich | Wyznaczenie przyszłego stanu zasobów ludzkich i określenie potrzeb w tym zakresie | Polega na ustaleniu ilościowej oraz jakościowej struktury zatrudnienia, źródeł i sposobów rekrutacji, metod doboru kandydatów i sposobów doskonalenia pracowników według ich potrzeb |
| Dobór pracowników | Podjęcie działań ukierunkowanych na pozyskiwanie ludzi do pracy | Składa się z dwóch etapów (rekrutacji i selekcji) oraz polega na pozyskiwaniu pracowników dzięki różnym metodom i technikom zgodnie z planem zatrudnienia, a także na porównywaniu, ocenianiu oraz wybieraniu przez pracodawcę pracowników najbardziej odpowiadających wymogom konkretnych stanowisk pracy |
| Ocena pracowników | Dokonywanie oceny przydatności danej jednostki dla organizacji oraz ocena wyników na danych stanowiskach; kompleksowa ocena pracy uczestników organizacji pod kątem realizacji jej celów | Polega na porównywaniu kwalifikacji pracowników, osiągniętych przez nich efektów pracy, ujawnionych zachowań i posiadanych cech osobowościowych z założonymi normami dla przyjętych kryteriów oceny; obejmuje wykorzystywanie wyników okresowych ocen oraz bieżące oceny przełożonych; wyniki oceny pracowników służą do sporządzania bilansu kompetencji, który jest podstawą do analizowania potrzeb szkoleniowych, planowania ścieżek kariery, a także motywowania – zatem ocenianie realizuje funkcje: informacyjną, ewaluacyjną i motywacyjną |

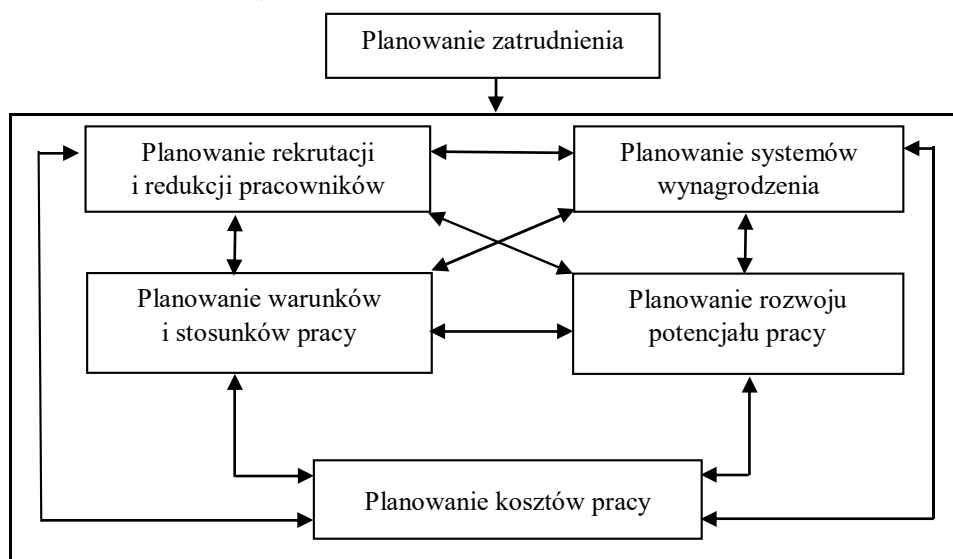
| Funkcja | Cel | Opis |
|---------------------------------------|--|---|
| Rozwój pracowników | Podnoszenie kompetencji pracowników | Następuje poprzez poszerzanie wiedzy fachowej oraz doskonalenie umiejętności, co zapewniają specjalistyczne szkolenia; skutkiem rozwoju jest zwiększenie efektywności wykonywania zadań na zajmowanych stanowiskach; w ramach rozwoju może zostać zastosowany awans lub zaplanowanie ścieżki kariery |
| Motywacja / wynagradzanie pracowników | Stosowanie określonych form gratyfikacji za wykonanie pracy | W znaczeniu wąskim jest to płaca zależna od rezultatów wykonanej pracy, natomiast w ujęciu szerszym są to płacowe i pozapłacowe korzyści, jakie można uzyskać za wykonanie pracy, niezależnie od ujęcia; wynagrodzenie stanowi funkcję motywacyjną wpływającą na kształtowanie wymaganych postaw i zachowań wśród pracowników |
| Zwalnianie pracowników | Optymalizowanie stanu oraz struktury zatrudnienia przez efektywne sterowanie procesami ruchliwości pracowniczej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy; rozwiązywanie stosunku pracy | Przyczyny dokonywania zwolnień: potrzeba obniżenia kosztów, przejście na usługi zewnętrzne kosztem pracowników, postęp techniczno-technologiczny, zamknięcie oddziałów organizacji, fuzje i przejęcia, zbyt niska produktywność pracowników, brak odpowiednich kompetencji pracownika |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Włodarczyk, Misiak-Kwit, Mazur-Wierzbicka 2022, s. 53-54)

Planowanie zasobów ludzkich

Sukces organizacji w dużej mierze zależy od zapewnienia odpowiedniej liczby pracowników posiadających właściwe kompetencje oraz wykazujących wysoki poziom zaangażowania. Kluczowym narzędziem służącym realizacji tego celu jest planowanie zasobów ludzkich, które pełni fundamentalną rolę w zarządzaniu kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa. Proces ten stanowi punkt wyjścia dla działań związanych z pozyskiwaniem, redukcją oraz rozwojem personelu, umożliwiając dostosowanie potencjału kadrowego do bieżących i przyszłych potrzeb organizacji. Efektywne planowanie zasobów ludzkich pozwala nie tylko na optymalizację struktur zatrudnienia, lecz także na strategiczne kształtowanie kompetencji pracowników w zgodzie z długoterminowymi celami przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu planowanie zatrudnienia można rozpatrywać w ujęciu szerokim i wąskim. I tak, w ujęciu szerokim obejmuje zbiór decyzji dotyczących formułowania celów oraz podejmowania działań we wszystkich obszarach związanych z funkcjonowaniem człowieka w środowisku pracy. Dotyczy to w szczególności takich aspektów jak: polityka kadrowa i płacowa, bezpieczeństwo i higiena pracy, działalność socjalna oraz koszty pracy. Takie podejście traktuje planowanie zatrudnienia jako kompleksowy proces integrujący różnorodne funkcje zarządzania personelem (Leleń 2011, s. 5). Stąd też można wyróżnić plany długookresowe, średniookresowe, krótkookresowe oraz plany działania. Plan długookresowy jest planem przygotowywanym na okres wieloletni – niekiedy obejmuje nawet kilka dziesięcioleci. Najczęściej spotykane są plany pięcioletnie lub o jeszcze dłuższym horyzoncie czasowym. Plan średniookresowy jest planem obejmującym na ogół okres od roku do pięciu lat. Plan krótkookresowy koncentruje się na okresie jednego roku lub krótszym, służąc realizacji bieżących celów organizacyjnych. Natomiast plany działania pełnią funkcję instrumentu wdrożeniowego umożliwiającego realizację założeń zawartych w innych typach planów, zwłaszcza strategicznych i operacyjnych (Griffin 2017, s. 448-449).



Rysunek 1.1. Elementy planowania zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Pocztowski 1998, s. 58)

W węższym ujęciu planowanie zatrudnienia koncentruje się na precyzyjnym określeniu potrzeb kadrowych organizacji, obejmując cztery zasadnicze aspekty (Pocztowski 1998, s. 57):

- ilościowy – polegający na ustaleniu niezbędnej liczby pracowników wymaganej do realizacji zadań organizacyjnych;
- jakościowy – odnoszący się do identyfikacji wymaganych kwalifikacji, kompetencji i umiejętności pracowników;
- czasowy – dotyczący określenia horyzontu czasowego, w którym występuje zapotrzebowanie na zasoby ludzkie;
- przestrzenny – związany z lokalizacją miejsc pracy, w których występuje potrzeba zatrudnienia personelu.

Takie podejście umożliwia efektywne dopasowanie struktury zatrudnienia do konkretnych warunków operacyjnych i strategicznych organizacji. Zależności między poszczególnymi elementami planowania zatrudnienia oraz ich wzajemne powiązania przedstawiono na *rysunku 1.1*.

Planowanie zatrudnienia ma więc na celu zapewnienie organizacji odpowiedniej liczby pracowników posiadających właściwe kwalifikacje i kompetencje, ulokowanych na odpowiednich stanowiskach pracy, we właściwym czasie oraz w ramach dostępnych zasobów finansowych. Proces ten służy dwóm zasadniczym celom – z jednej strony ma chronić organizację przed niedoborem pracowników, który mógłby zagrozić realizacji założonych celów operacyjnych i strategicznych, a z drugiej ma zapobiegać nadmiernemu zatrudnieniu, które prowadziłoby do nieuzasadnionego wzrostu kosztów pracy.

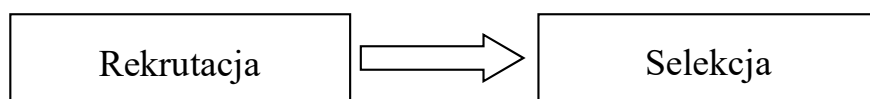
Podsumowując, planowanie zatrudnienia stanowi proces ukierunkowany na identyfikację przyszłych potrzeb organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jego nadrzędnym celem jest określenie optymalnego poziomu oraz struktury zatrudnienia poprzez zapewnienie organizacji pracowników o odpowiednich kompetencjach, dostosowanych do wymagań wynikających z realizowanych zadań i funkcji (Drozdowski 2009, s. 43-44). Efektywne planowanie zatrudnienia wymaga od kadry zarządzającej pogłębionej analizy m.in. w zakresie liczby niezbędnych pracowników, kwalifikacji wymaganych do realizacji powierzonych obowiązków oraz potencjalnych ścieżek rozwoju zawodowego umożliwiających długofalowe dopasowanie zasobów ludzkich do strategii organizacji.

Procesy rekrutacji i selekcji w przedsiębiorstwie

Stały i właściwie prowadzony dobór personelu, wspierany przez ciągły proces rekrutacji, stanowi nieodzowny element funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Jest to jeden z zasadniczych czynników determinujących efektywną realizację celów organizacyjnych.

Proces rekrutacji ma charakter wieloetapowy i obejmuje kompleksowy system zatrudniania, który uwzględnia zarówno obowiązujące regulacje prawne, jak i strategię pozyskiwania kandydatów odpowiadających wymaganiom stanowisk pracy. Pierwszym fundamentalnym etapem tego procesu jest identyfikacja aktualnego zapotrzebowania kadrowego połączona z aktywnym poszukiwaniem osób potencjalnie zainteresowanych podjęciem zatrudnienia w organizacji (Grzegorzczuk 2012, s. 110-111).

Kluczowe znaczenie ma zapewnienie, aby pozyskana grupa kandydatów odpowiadała określonej profilowi kompetencyjnemu adekwatnemu do wymagań konkretnych stanowisk w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W kolejnym etapie wdrażany jest proces selekcji, którego zasadniczym celem jest eliminacja osób niespełniających wymaganych kryteriów oraz wyłonienie kandydatów najlepiej dopasowanych do potrzeb organizacji. Na *rysunku 1.2* przedstawiono kolejność, w jakiej występuje rekrutacja z selekcją.



Rysunek 1.2. Kolejność przebiegu procesu rekrutacyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (tomHRM, b.r.)

Rekrutacja pracowników stanowi jeden z kluczowych etapów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, którego celem jest przyciągnięcie szerokiego grona kandydatów. Umożliwia to dokonanie optymalnego wyboru osób o najwyższych kwalifikacjach, predyspozycjach oraz potencjale rozwojowym.

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez V. Sinhę i P. Thaly'ego, rekrutacja to proces identyfikowania odpowiednich osób oraz aktywnego zachęcania ich do aplikowania na stanowiska w konkretnej organizacji (Koch, Gerber, de Klerk 2018, s. 4-6). Działania rekrutacyjne powinny być ukierunkowane nie tylko na zaspokojenie bieżących potrzeb kadrowych, lecz również na wspieranie długofalowego

rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Każdy kandydat ubiegający się o zatrudnienie powinien spełniać jasno określone kryteria rekrutacyjne, które mogą obejmować (Wąsek 2019, s. 103-104):

- poziom wykształcenia,
- długość stażu pracy,
- zakres doświadczenia zawodowego,
- posiadane kwalifikacje,
- kompetencje praktyczne istotne dla danego stanowiska.

Stopień zgodności kandydatów z wcześniej określonymi wymaganiami stanowi kluczowe kryterium decyzyjne w procesie obsadzania wakujących stanowisk. Rzetelna i efektywna ocena tych parametrów umożliwia organizacji dokonanie wyboru osoby najlepiej predysponowanej do pełnienia danej funkcji, co w bezpośredni sposób przekłada się na jakość realizowanych procesów oraz ogólne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

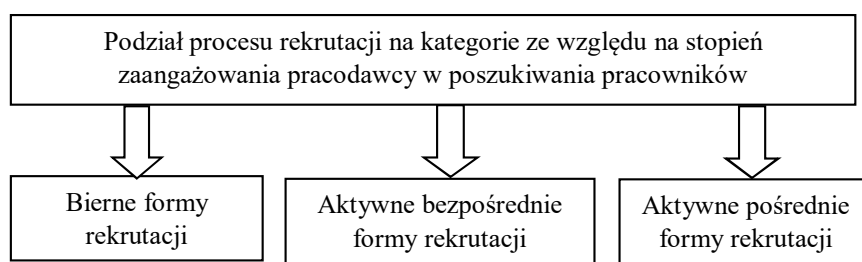
Każdy etap rekrutacji powinien jednocześnie pełnić funkcję informacyjną (dostarczając kandydatom istotnych danych o stanowisku i firmie), funkcję motywacyjną (zachęcając odpowiednie osoby do udziału w procesie rekrutacji) oraz funkcję selekcyjną (umożliwiając wstępną ocenę zgodności kandydatów z oczekiwaniami pracodawcy). Niezwykle istotne jest również właściwe dobranie narzędzi i metod rekrutacyjnych, które pozwolą dotrzeć do szerokiego grona odbiorców przy jednoczesnym dostosowaniu do specyfiki i potrzeb przedsiębiorstwa.

Proces rekrutacyjny podlega różnorodnym klasyfikacjom w zależności od przyjętych kryteriów analizy. Jednym z kluczowych czynników determinujących sposób jego przebiegu jest poziom zaangażowania pracodawcy w identyfikację i pozyskiwanie potencjalnych kandydatów do pracy. Uwzględniając ten wymiar, w literaturze przedmiotu wyodrębnia się trzy zasadnicze typy rekrutacji, które różnią się zakresem inicjatywy podejmowanej przez organizację zatrudniającą (<https://wupwarszawa.praca.gov.pl>):

- Rekrutacja bierna – charakteryzuje się brakiem aktywnych działań ze strony przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania nowych pracowników. Organizacja nie publikuje ogłoszeń o wolnych stanowiskach ani nie prowadzi kampanii informacyjnych dotyczących aktualnych potrzeb kadrowych. Kandydaci składają aplikacje z własnej inicjatywy, często nie posiadając wiedzy o rzeczywistym zapotrzebowaniu na pracowników. Do tej kategorii zalicza się również

- sytuacje, w których obecni pracownicy rekomendują znajomych swoim przełożonym, bez formalnego uruchomienia procedury rekrutacyjnej. Pomimo napływu aplikacji, decyzje o zatrudnieniu nie są podejmowane w oparciu o tę formę kontaktu.
- Rekrutacja aktywna bezpośrednia – opiera się na samodzielnej inicjatywie pracodawcy, który podejmuje działania mające na celu dotarcie do potencjalnych kandydatów. Do najczęściej stosowanych metod należą publikacja ofert pracy w mediach tradycyjnych i elektronicznych, udział w targach pracy, giełdach zatrudnienia oraz wydarzeniach typu „Dni Kariery”. Celem tych działań jest zwiększenie widoczności ofert zatrudnienia oraz przyspieszenie procesu obsadzania wakatów.
 - Rekrutacja aktywna pośrednia – w przypadku tej rekrutacji pracodawca deleguje realizację procesu naboru do podmiotu zewnętrznego, takiego jak agencja pracy tymczasowej, firma doradztwa personalnego czy specjalista ds. rekrutacji (*headhunter*). Instytucje te przejmują odpowiedzialność za kompleksowe przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego, w tym selekcję kandydatów zgodnie z określonymi przez pracodawcę kryteriami. Tego rodzaju *outsourcing* pozwala na optymalizację zasobów wewnętrznych oraz zwiększenie efektywności procesu zatrudnienia.

Podział ten przedstawiony został na *rysunku 1.3*.



Rysunek 1.3. Podział procesu rekrutacji na kategorie ze względu na stopień zaangażowania pracodawcy w poszukiwania pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Bigańska, b.r.)

W odniesieniu do rekrutacji wewnętrznej można mówić o dwóch jej rodzajach. Podział ten zależy od jawności zasad i kryteriów wyboru kandydatów. Wyróżnia się tutaj (Ludwiczynski 2006, s. 200):

- Rekrutację wewnętrzną otwartą, która charakteryzuje się przekazywaniem informacji o wolnych stanowiskach pracy wszystkim pracownikom w formie ogłoszeń wewnętrznych lub też konkursu zamkniętego, gdzie każdy pracownik, który uważa, że ma kwalifikacje odpowiadające wymaganiom zawartym w ogłoszeniu lub w regulaminie konkursu, może zgłosić swoją kandydaturę.
- Rekrutację zamkniętą, w której informacje o wolnym stanowisku pracy nie są podawane do wiadomości wszystkim pracownikom. Uzgodnienia o zasadach, kryteriach i potencjalnych kandydatach na wolne stanowisko są dokonywane w wąskim gronie decydentów.

Analizując proces rekrutacyjny pod kątem ilości osób, do których kierowane są oferty zatrudnienia, oraz rodzaju podejmowanych działań komunikacyjnych, można wyróżnić dwa zasadnicze typy rekrutacji:

- Rekrutacja szeroka polega na kierowaniu przez organizację ofert zatrudnienia na tzw. szeroki rynek pracy. W tym przypadku stosowane są standardowe i mało skomplikowane procedury. Organizacji zależy głównie na tym, aby oferta pracy dotarła do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów. Ten rodzaj rekrutacji stosuje się przede wszystkim przy poszukiwaniu pracowników do wykonywania prostych funkcji, niewymagających specjalistycznych kwalifikacji i predyspozycji zawodowych (Ludwiczynski 2006, s. 203).
- Rekrutacja wąska (segmentowa) ukierunkowana jest na pozyskanie kandydatów należących do określonego segmentu rynku pracy, posiadających konkretne kompetencje zawodowe. W tym przypadku kluczowe znaczenie ma precyzyjne określenie grupy docelowej oraz dostosowanie kanałów komunikacji do jej specyfiki. Oferty pracy publikowane są w mediach branżowych, czasopiśmie fachowych, na portalach specjalistycznych, a także rozpowszechniane w środowiskach zawodowych, takich jak stowarzyszenia, izby gospodarcze czy organizacje eksperckie. Komunikat rekrutacyjny ma charakter spersonalizowany i zawiera szczegółowe informacje dotyczące zakresu obowiązków, wymaganych kwalifikacji oraz warunków zatrudnienia, co zwiększa jego skuteczność w dotarciu do odpowiednich kandydatów (Olszewski 2021, s. 97).

Po zakończeniu procesu rekrutacji następuje etap selekcji, podczas którego wyznaczone w przedsiębiorstwie osoby dokonują analizy kandydatów i podejmują decyzję o nawiązaniu współpracy z wybranym z nich. Zgodnie z definicją przedstawioną przez A. Ludwiczynskiego, selekcja kandydatów to proces polegający na ocenie ich przydatności oraz wyborze osoby najlepiej odpowiadającej wymaganiom

danego stanowiska i oczekiwaniom pracodawcy (Ludwicyński 2006, s. 208). Proces selekcji może przybierać różne formy w zależności od charakteru stanowiska oraz podejścia organizacji do zatrudniania. Różnice te dotyczą m.in. długości trwania procesu, ponieważ każda firma posiada indywidualne wymagania i procedury związane z pozyskiwaniem nowych pracowników.

Kandydaci wyłonieni w procesie selekcji poddawani są ocenie za pomocą odpowiednio dobranych kryteriów selekcyjnych stanowiących szczególne wymagania wobec kandydatów pretendujących do objęcia wolnego stanowiska pracy. Innymi słowy są to cechy kandydatów, które mają wpływ na decyzję o ich przyjęciu lub odrzuceniu (Pawlak 2003, s. 150).

W praktyce metody selekcji można podzielić na pięć podstawowych kategorii (Rosak, Tomaszewski 2008, s. 262-266):

- analiza dokumentów, do których zalicza się: podanie o pracę, życiorys, ankieta personalna, świadectwa i dyplomy, referencje, świadectwa pracy, świadectwa zdrowia;
- wywiady (rozmowy kwalifikacyjne);
- testy selekcyjne, m.in. psychologiczne, wiedzy, umiejętności, psychomotoryczne i medyczne;
- centrum oceny (*Assessment Centre*);
- niekonwencjonalne techniki selekcji, np. grafologia, analiza biorytmów.

Analiza dokumentów jest najczęściej stosowaną metodą selekcji kandydatów, szczególnie na etapie wstępnym. Rzetelnie przeprowadzona pełni funkcję preselekcji, umożliwiając szybkie odrzucenie osób niespełniających minimalnych wymagań kwalifikacyjnych. Dzięki temu proces rekrutacji może zostać znacząco skrócony, a jego koszty zredukowane.

Wywiad to rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana z kandydatem przez osobę lub osoby dokonujące selekcji. Celem wywiadu jest uzupełnienie i zweryfikowanie informacji uzyskanych w wyniku analizy dokumentów, zdobycie nowych informacji dotyczących kandydata do podjęcia nowej pracy oraz oczekiwań wobec potencjalnego pracodawcy. Osoby prowadzące wywiad mają możliwość przekazania rozmówcy informacji o firmie, warunkach pracy i wynagrodzeniu.

Testy selekcyjne stanowią jedno z kluczowych narzędzi wykorzystywanych w procesach rekrutacyjnych i ocenie pracowników. Umożliwiają diagnozę konkretnych cech jednostki, takich jak zdolności poznawcze, predyspozycje zawodowe oraz sprawność psychiczna i fizyczna. Dzięki odpowiednio skonstruowanym zestawom

zadań lub pytań możliwe jest nie tylko wykrycie obecności określonych cech, lecz także precyzyjny pomiar ich natężenia. Tego typu testy pozwalają na obiektywizację procesu oceny, zwiększając trafność decyzji kadrowych oraz minimalizując ryzyko błędów wynikających z subiektywnych ocen.

Centra oceny (*Assessment Center* – AC) umożliwiają precyzyjną analizę złożonych kompetencji kandydatów obejmującą obszary merytoryczne, społeczne oraz behawioralne. Metoda ta może być z powodzeniem stosowana w większości procesów rekrutacyjnych, szczególnie wtedy, gdy kluczowe jest kompleksowe podejście do oceny potencjału zawodowego. *Assessment Center* polega na realizacji przez kandydatów praktycznych zadań przygotowanych przez osoby prowadzące rekrutację. Do typowych zadań należą m.in. kilkuminutowa prezentacja firmy, symulowana rozmowa sprzedażowa czy analiza przypadku (*case study*) (Tokar 2019, s. 109-111).

Podsumowując, warto zwrócić uwagę, aby rekrutacja i selekcja zostały przeprowadzone w odpowiedni sposób, ponieważ zapewniają one firmie kadry niezbędne do codziennego funkcjonowania. Dlatego też, aby mieć gwarancję podejmowania właściwych decyzji dotyczących zatrudnienia z perspektywy potrzeb bieżących i przyszłych, potrzeba wydajnego i proaktywnego procesu rekrutacyjnego.

Adaptacja (wprowadzenie do pracy)

Proces wprowadzenia nowo zatrudnionych pracowników do organizacji, określany jako *onboarding*, stanowi kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi. Jego głównym celem jest przekazanie podstawowych informacji oraz wsparcie w pierwszych dniach pracy, co umożliwi szybkie zaaklimatyzowanie się w nowym środowisku zawodowym i efektywne rozpoczęcie realizacji powierzonych zadań (Armstrong 2005, s. 414).

Adaptacja pracownicza, będąca finalnym etapem szeroko rozumianego procesu rekrutacyjnego, pełni funkcję pomostu między selekcją kandydatów a dalszym rozwojem kompetencji pracowników w ramach organizacji (Kubica 2010, s. 38). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że skuteczna adaptacja obejmuje następujące aspekty (Armstrong 2005, s. 414):

- wsparcie w początkowej fazie zatrudnienia, kiedy nowy pracownik styka się z nieznanym środowiskiem pracy i wymaga szczególnego ukierunkowania;
- kształtowanie pozytywnego nastawienia wobec organizacji oraz wzmacnianie motywacji do pozostania w jej strukturach;

- redukcja ryzyka szybkiego odejścia pracownika, co przekłada się na stabilność zatrudnienia i efektywność procesów kadrowych.

Głównym celem adaptacji pracownika w organizacji jest jego możliwie bezkonfliktowe włączenie w struktury przedsiębiorstwa, a także skuteczne przyswojenie nowej roli zawodowej. Proces ten ma na celu stworzenie warunków sprzyjających integracji jednostki z kulturą organizacyjną, tak aby była ona gotowa harmonijnie łączyć własne cele zawodowe z kierunkiem rozwoju organizacji. O przebiegu adaptacji decydują kluczowe decyzje podejmowane już na etapie rekrutacji. To wówczas dochodzi do wzajemnej akceptacji warunków zatrudnienia: kandydat przyjmuje oferowane stanowisko wraz z zakresem obowiązków i środowiskiem pracy, natomiast organizacja deklaruje gotowość do zatrudnienia osoby o określonych kwalifikacjach i doświadczeniu. Nowy pracownik, wchodząc do organizacji, wnosi ze sobą indywidualny zestaw zasobów, obejmujący m.in. wiedzę, kompetencje, doświadczenie zawodowe, nawyki oraz ukształtowane postawy. Jednocześnie prezentuje własne cele, potrzeby i oczekiwania, które w ramach skutecznego procesu adaptacyjnego powinny zostać uwzględnione i zintegrowane z celami organizacyjnymi.

Proces adaptacji pracownika często wiąże się z konfrontacją dwóch perspektyw: indywidualnej – reprezentowanej przez nowozatrudnioną osobę, oraz instytucjonalnej – wyrażanej przez przedsiębiorstwo. W jej wyniku dochodzi do porównania wzajemnych oczekiwań z realnymi możliwościami ich spełnienia.

Pracodawca oczekuje od nowego członka zespołu pełnego zaangażowania oraz efektywnego wykonywania powierzonych obowiązków. Z kolei pracownik postrzega miejsce pracy jako przestrzeń do realizacji własnych potrzeb, ambicji i aspiracji zawodowych. Harmonizacja tych dwóch podejść stanowi kluczowy element skutecznego procesu adaptacyjnego, wpływając zarówno na poziom satysfakcji pracownika, jak i na efektywność funkcjonowania organizacji (Górecka 2005, s. 320).

W praktyce każda organizacja ma swoją wizję aklimatyzowania pracowników. Niektóre zakładają, że pracownik samodzielnie odnajdzie się w nowym środowisku, pozostawiając go bez zaplanowanego wsparcia adaptacyjnego. Taki spontaniczny model wdrożenia wiąże się z większym ryzykiem błędów, frustracji i negatywnej informacji zwrotnej, co może prowadzić do szybszego zniechęcenia. Choć pozornie nie generuje kosztów, wydłuża proces adaptacji i zwiększa ryzyko niepowodzenia (Woźniak 2013, s. 294). W wielu organizacjach proces adaptacji pracownika obejmuje wprowadzenie na stanowisko, praktyczne przystosowanie, ocenę wyników oraz decyzję o dalszym rozwoju. Taki zaplanowany model, określanany jako adaptacja

zorganizowana lub kierowana, ma na celu szybkie przygotowanie pracownika do samodzielnej pracy. Wyróżnia się jego pełną wersję, uwzględniającą aspekty psychologiczne, oraz skróconą, opartą na formalnym programie, który zmniejsza ryzyko niepowodzenia i skraca czas wdrożenia (Pawlak 2011, s. 250).

Podsumowując, należy podkreślić, że problematyka adaptacji pracowniczej nie ogranicza się wyłącznie do osób młodych, pozyskiwanych z zewnętrznego rynku pracy. Proces ten odgrywa równie istotną rolę w ramach doboru wewnętrznego, szczególnie w sytuacjach wynikających z rekrutacji organizacyjnej, restrukturyzacji czy przejęć przedsiębiorstw. W takich przypadkach mamy do czynienia z głębokimi zmianami w alokacji zasobów ludzkich, które wymagają ponownego wdrożenia pracowników w nowe struktury, role i warunki pracy. Skuteczna adaptacja w tych okolicznościach sprzyja nie tylko zachowaniu ciągłości operacyjnej, lecz także minimalizuje ryzyko dezorganizacji, obniżenia motywacji oraz rotacji kadrowej – dlatego też powinna być traktowana jako integralny element strategii zarządzania kapitałem ludzkim, niezależnie od źródła pozyskania pracownika.

Zadania

Zadanie 1: Opracowanie strategii rekrutacyjnej

Instrukcja: Wybierz jedno stanowisko pracy i zaprojektuj strategię rekrutacji oraz selekcji kandydatów. Odpowiedz na poniższe pytania.

1. Wybrane stanowisko: _____

2. Profil idealnego kandydata:

Wykształcenie: _____

Doświadczenie zawodowe: _____

Umiejętności twarde: _____

Umiejętności miękkie: _____

Cechy osobowości: _____

3. Kanały rekrutacyjne: Wymień co najmniej 3 kanały, które wykorzystasz i uzasadnij wybór.

4. Treść ogłoszenia rekrutacyjnego (skrót): *Napisz przykładowy nagłówek i 2-3 zdania zachęcające kandydatów.*

5. Plan procesu selekcji: Opisz etapy selekcji i narzędzia, które zastosujesz.

Etap 1: _____

Etap 2: _____

Etap 3: _____

6. Kryteria oceny kandydatów: Wymień 3 najważniejsze kryteria.

Zadanie 2: Analiza błędów w procesie selekcji – studium przypadku

Instrukcja: Przeanalizuj przypadek nieudanej rekrutacji (może być fikcyjny lub oparty na rzeczywistej sytuacji). Odpowiedz na poniższe pytania.

1. Opis sytuacji: *Kogo zatrudniono? Na jakie stanowisko? Co poszło nie tak?*

2. Zidentyfikowane błędy w procesie selekcji:

Błąd 1: _____

Błąd 2: _____

Błąd 3: _____

3. Skutki dla organizacji:.....

4. Rekomendacje usprawnień: *Jak można było uniknąć błędów? Co warto zmienić w przyszłości?*

Test

1. Jakie są główne cele planowania zatrudnienia w organizacji?

- a) Zmniejszenie kosztów reklamy rekrutacyjnej
- b) Zwiększenie liczby pracowników bez względu na potrzeby
- c) Zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników z właściwymi kwalifikacjami i kompetencjami, we właściwym czasie i miejscu
- d) Zwiększenie rotacji pracowników

2. Które z poniższych NIE należy do aspektów planowania zatrudnienia w ujęciu wąskim?

- a) Aspekt ilościowy
- b) Aspekt przestrzenny
- c) Aspekt finansowy
- d) Aspekt jakościowy

3. Czym charakteryzuje się plan długookresowy w planowaniu zatrudnienia?

- a) Obejmuje okres do jednego roku
- b) Służy wdrażaniu założeń planów operacyjnych
- c) Dotyczy tylko bieżących działań operacyjnych
- d) Jest przygotowywany na okres wieloletni, często pięcioletni lub dłuższy

4. Które z poniższych elementów są uwzględniane w szerokim ujęciu planowania zatrudnienia?

- a) Polityka kadrowa, płacowa, BHP, działalność socjalna, koszty pracy
- b) Wyłącznie lokalizacja miejsc pracy
- c) Tylko kwalifikacje pracowników
- d) Tylko liczba pracowników

5. Jaka funkcję pełnią plany działania w procesie planowania zatrudnienia?

- a) Służą wyłącznie do redukcji personelu
- b) Pełnią funkcję instrumentu wdrożeniowego dla innych typów planów
- c) Określają lokalizację miejsc pracy
- d) Są planami długoterminowymi

6. Jaki jest główny cel procesu rekrutacji w organizacji?

- a) Zmniejszenie kosztów zatrudnienia poprzez ograniczenie liczby pracowników
- b) Zwiększenie liczby aplikacji bez względu na jakość kandydatów
- c) Przyciągnięcie szerokiego grona kandydatów w celu wyboru osób o najwyższych kwalifikacjach i potencjale
- d) Zastąpienie wszystkich obecnych pracowników nowymi kandydatami

7. Które z poniższych NIE należy do typów rekrutacji wymienionych w tekście?

- a) Rekrutacja bierna
- b) Rekrutacja aktywna bezpośrednia
- c) Rekrutacja aktywna pośrednia
- d) Rekrutacja wewnętrzna obowiązkowa

8. Które z poniższych kryteriów może być stosowane przy ocenie kandydatów w procesie rekrutacji?

- a) Poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, kwalifikacje i kompetencje praktyczne
- b) Zainteresowania osobiste i hobby
- c) Kolor oczu i wzrost
- d) Liczba znajomych w mediach społecznościowych

9. Czym charakteryzuje się rekrutacja wewnętrzna otwarta?

- a) Informacje o wolnych stanowiskach są przekazywane tylko wybranym pracownikom
- b) Informacje o wolnych stanowiskach są dostępne dla wszystkich pracowników poprzez ogłoszenia lub konkursy
- c) Kandydaci są wybierani przez zewnętrzną firmę doradczą
- d) Rekrutacja odbywa się wyłącznie na podstawie rekomendacji

10. Jakie działania są typowe dla rekrutacji szerokiej?

- a) Publikacja ofert pracy w mediach branżowych i specjalistycznych
- b) Kierowanie ofert zatrudnienia do wąskiej grupy specjalistów
- c) Stosowanie skomplikowanych procedur selekcyjnych
- d) Kierowanie ofert zatrudnienia na szeroki rynek pracy z użyciem prostych procedur

11. Co wyróżnia rekrutację wąską (segmentową)?

- a) Brak określonej grupy docelowej
- b) Publikacja ogłoszeń wyłącznie w mediach ogólnych
- c) Skierowanie ofert do określonego segmentu rynku pracy i dostosowanie komunikacji do jego specyfiki
- d) Zatrudnianie pracowników bez względu na kwalifikacje

12. Co jest celem etapu selekcji w procesie rekrutacyjnym?

- a) Zawarcie umowy z każdym kandydatem
- b) Ocena przydatności kandydatów i wybór najlepszego
- c) Przygotowanie ogłoszenia o pracę
- d) Szkolenie nowych pracowników

13. Która metoda selekcji kandydatów jest najczęściej stosowana na etapie wstępnym?

- a) Testy psychologiczne
- b) Grafologia
- c) *Assessment Center*
- d) Analiza dokumentów

14. Jaki jest główny cel rozmowy kwalifikacyjnej (wywiadu)?

- a) Uzupełnienie i weryfikacja informacji oraz poznanie oczekiwań kandydata
- b) Przeprowadzenie testów psychologicznych
- c) Przekazanie informacji o wynagrodzeniu bez rozmowy
- d) Ocena zdolności fizycznych kandydata

15. Które z poniższych zadań może być częścią *Assessment Center*?

- a) Symulowana rozmowa sprzedażowa
- b) Analiza biorytmów
- c) Wypełnienie ankiety personalnej
- d) Test psychomotoryczny

16. Jaki jest główny cel procesu *onboardingu*?

- a) Przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej
- b) Ocena wyników pracy nowego pracownika
- c) Przekazanie podstawowych informacji i wsparcie w pierwszych dniach pracy
- d) Zawarcie umowy o pracę

17. Co stanowi główny cel adaptacji pracownika w organizacji?

- a) Przeprowadzenie testów psychologicznych
- b) Włączenie pracownika w struktury organizacji i przyswojenie nowej roli zawodowej
- c) Zwiększenie kosztów zatrudnienia
- d) Zmiana stanowiska pracy

18. Jakie ryzyko wiąże się ze spontanicznym modelem wdrożenia pracownika?

- a) Zwiększenie motywacji
- b) Skrócenie czasu adaptacji
- c) Większe ryzyko błędów, frustracji i negatywnej informacji zwrotnej
- d) Zwiększenie efektywności pracy

19. Co wyróżnia adaptację zorganizowaną (kierowaną)?

- a) Brak programu wdrożeniowego
- b) Oparta jest wyłącznie na intuicji przełożonego
- c) Uwzględnia aspekty psychologiczne lub formalny program
- d) Pomija ocenę wyników pracy

20. Co wnosi nowy pracownik do organizacji w momencie zatrudnienia?

- a) Indywidualny zestaw zasobów, cele, potrzeby i oczekiwania
- b) Tylko oczekiwania finansowe
- c) Gotowość do zmiany stanowiska
- d) Brak doświadczenia zawodowego

Odpowiedzi:

- | | |
|--------|--------|
| 1. c) | 11. c) |
| 2. c) | 12. b) |
| 3. d) | 13. d) |
| 4. a) | 14. a) |
| 5. b) | 15. a) |
| 6. c) | 16. c) |
| 7. d) | 17. b) |
| 8. a) | 18. b) |
| 9. b) | 19. c) |
| 10. d) | 20. a) |

Literatura

1. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
2. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Bigańska M. (b.r.), *Rodzaje, metody i techniki rekrutacji*, <https://perso.in/blog/rodzaje-metody-i-techniki-rekrutacji/> (dostęp: 15.07.2025).
5. Drozdowski G. (2009), *System zarządzania personelem*, [w:] Drozdowski G., Nowak M., *Zarządzanie personelem*, s. 41-78, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Gorzów Wielkopolski.
6. Gołębski M. (2019), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
7. Górecka K. (2005), *Motywacja i adaptacja społeczno-zawodowa pracowników*, [w:] Kusztełek A. (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa*, s. 310-328, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań.
8. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Grzegorzczak A. (2012), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
10. <https://wupwarszawa.praca.gov.pl> (dostęp: 22.02.2024).
11. Kijewska A., Korsi J., Przybyła H. (2009), *Strategiczna rola zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Kijewska A. (red.), *Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie*, s. 14-25, Politechnika Śląska, Gliwice.
12. Klimek J. (2007), *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
13. Koch T., Gerber C., de Klerk J.J. (2018), *The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?*, „SA Journal of Human Resource Management”, 16.
14. Kubica I. (2010), *Adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 828, s. 37-50.
15. Lelęć A. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, 2, s. 31-42.
16. Ludwiczynski A. (2006), *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, s. 191-230, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

17. Olszewski G. (2021), *Planowanie personelu, rekrutacja i selekcja pracowników*, [w:] Żuchowski I. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowani, komponenty, specyfika)*, s. 63-104, Ostrołęckie Wydawnictwo Naukowe, Ostrołęka.
18. Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
19. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
20. Penc J. (2010), *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
21. Poczowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
22. Poczowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
23. Rosak M., Tomaszycycki K. (2008), *Rekrutacja i selekcja pracowników w świetle kompetencji personelu*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, 22, s. 255-270.
24. Szambelańczyk J. (2021), *Kontrowersje wokół tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Poczowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, s. 201-212, Wolters Kluwer, Warszawa.
25. Ścibiorek Z. (2006), *Inwestowanie w personel*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
26. Tokar J. (2019), *Assessment Center jako skuteczne narzędzie selekcji na stanowisko przedstawiciela handlowego – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2, s. 107-119.
27. tomHRM (b.r.), *Selekcja i rekrutacja. Na czym polega różnica?*, <https://tomhrm.com/selekcja-i-rekrutacja/> (dostęp: 15.07.2025).
28. Watson T.J. (2010), *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*, „The International Journal of Human Resource Management”, 21, s. 915-931.
29. Wąsek K. (2019), *Rola Mediów Społecznościowych oraz ich wpływ na procesy rekrutacji pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 381.
30. Włodarczyk K., Misiak-Kwit S., Mazur-Wierzbicka E. (2022), *Wybrane procesy zarządzania personelem w polskich i słowackich organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH”, 19, s. 51-60.
31. Woźniak J. (2013), *Rekrutacja teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Innowacje i zrównoważony rozwój w nowoczesnym zarządzaniu i przedsiębiorczości

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem nie może być skuteczne bez uwzględnienia dwóch kluczowych elementów: innowacyjności oraz zrównoważonego rozwoju. W warunkach rosnącej konkurencji, zmieniających się oczekiwań konsumentów i coraz bardziej restrykcyjnych regulacji prawnych, organizacje muszą nie tylko wdrażać nowoczesne technologie, ale także działać w sposób odpowiedzialny społecznie i środowiskowo.

Szczególne znaczenie zyskują dziś tzw. zielone innowacje, które pozwalają firmom nie tylko osiągać lepsze wyniki ekonomiczne, ale też budować trwałą przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te z sektora produkcyjnego, coraz częściej projektują produkty i procesy w taki sposób, aby ograniczać zużycie energii, redukować emisje i minimalizować wpływ na środowisko. Tego rodzaju działania nie tylko zmniejszają koszty operacyjne, ale także są odpowiedzią na rosnącą świadomość ekologiczną konsumentów.

Dziś klienci zwracają uwagę nie tylko na cenę i jakość, ale także na pochodzenie produktu, jego wpływ na środowisko i posiadane certyfikaty. Zrównoważony rozwój staje się zatem nie opcją, lecz koniecznością – warunkiem istnienia firmy na rynku, a także fundamentem nowoczesnej przedsiębiorczości.

Istota innowacji oraz jej typy i formy w działalności przedsiębiorstwa

Współczesne, dynamicznie zmieniające się otoczenie biznesowe sprawia, że innowacje stały się jednym z kluczowych czynników determinujących sukces oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Postęp technologiczny, ewoluujące potrzeby konsumentów i globalizacja rynków wymuszają na firmach nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań – zarówno w zakresie optymalizacji procesów, jak i tworzenia unikalnych produktów czy lepszego dostosowywania się do oczekiwań klientów. Istota innowacji w przedsiębiorstwie nie ogranicza się zatem wyłącznie do wdrażania nowoczesnych technologii, lecz obejmuje również zdolność organizacji, adaptacji, kreatywnego myślenia oraz otwartości na zmiany (Do i in. 2022, s. 808).

Pojęcie innowacji wywodzi się z łacińskich terminów *innovatio* oraz *innovare*, oznaczających „odnowienie”, „wprowadzenie nowości” lub „reformę”. W literaturze przedmiotu spotkać można liczne definicje innowacji oraz różnorodne podejścia do jej analizy. Z tego względu uznawana jest ona za zjawisko wieloaspektowe i trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Początkowo termin ten pojawiał się jedynie sporadycznie, a jego znaczenie w gospodarce było marginalizowane (Bakalarczyk 2006, s. 181).

Rozwój teorii innowacji w kolejnych dziesięcioleciach, szczególnie w latach 60. i 70. XX wieku, przyniósł nowe perspektywy i sposoby podejścia do tej problematyki. Szczególną rolę przypisuje się poglądom J. Schumpetera, który jako pierwszy wprowadził koncepcję innowacji do literatury ekonomicznej. W jego interpretacji innowacje dotyczą różnorodnych przedsięwzięć związanych z wprowadzaniem nowych kombinacji czynników wytwórczych (Gostkowska-Dźwig 2011, s. 7). W toku prowadzonych badań autor wyodrębnił pięć kluczowych kategorii innowacji, które zostały zaprezentowane na *rysunku 2.1*.

Przedstawione ujęcie stanowi klasyczne podejście do analizowanej problematyki, ukazuje innowacje w tradycyjnym rozumieniu, podkreślając ich szeroki zakres obejmujący różnorodne zmiany zachodzące w każdym typie przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że wraz z rozwojem gospodarki koncepcja ta ulegała stopniowej ewolucji, stając się podstawą dla kolejnych interpretacji i pogłębionych analiz pojęcia innowacji.



Rysunek 2.1. Innowacja w ujęciu Josepha Schumpetera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Bielski 2000, s. 6)

Dla lepszego zrozumienia istoty innowacji w tabeli 2.1 zestawiono wybrane definicje tego pojęcia obecne w literaturze przedmiotu. Na podstawie przytoczonych poniżej definicji można stwierdzić, że innowacja jest procesem wprowadzania nowych lub istotnie udoskonalonych produktów, procesów, usług czy metod w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Jej celem jest nie tylko zwiększenie efektywności funkcjonowania firmy, ale także podniesienie jej konkurencyjności na rynku oraz generowanie wartości dodanej dla klientów i interesariuszy. Innowacje mogą obejmować zarówno zmiany technologiczne, jak i organizacyjne, marketingowe czy procesowe, przyczyniając się do tworzenia przewagi strategicznej przedsiębiorstwa. Ponadto proces innowacyjny wymaga kreatywności, zdolności adaptacyjnych oraz umiejętności identyfikowania potrzeb rynku i wykorzystywania pojawiających się szans biznesowych. W rezultacie innowacje stają się istotnym czynnikiem rozwoju i długofalowego sukcesu firmy.

Tabela 2.1. Wybrane definicje innowacji

| Autor | Definicja |
|-------------------------------|---|
| P.F. Drucker | Szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług. |
| R.W. Griffin | Kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli w tym sensie, że pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurencji. |
| R. Nowacki | Skłonność i zdolność przedsiębiorstwa, gospodarki bądź regionu do realizacji innowacji, której składowymi są pozostające do dyspozycji zasoby oraz metody stosowane przy ich wykorzystaniu. |
| E. Weiss | Zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczna umiejętność wprowadzania nowych i ulepszonych wyrobów, a także nowych, ewentualnie zmienionych procesów technologicznych czy organizacyjno-technicznych. |
| A. Pomykalski | Skłonność do rozwijania i przyswajania nowych technologii, wdrażanie nowych sposobów organizacji i zarządzania oraz wprowadzanie zmian w obszarze marketingu. Działania te znajdują zastosowanie we wszystkich elementach organizacji i bywają nazywane „zdolnością innowacyjną” firmy. |
| P. Niedzielski, K. Rychlik | Zbiór działań zmierzających do tworzenia, rozwijania i wdrażania nowych wartości w produktach lub do tworzenia nowych połączeń środków i zasobów, które stanowią nowość dla przedsiębiorstwa wprowadzającego je na rynek. |
| A. Sulejewicz | Odnowienie i poszerzenie zakresu produktów i usług oraz ich rynków; ustanowienie nowych metod produkcji, podaży i dystrybucji; wprowadzenie zmian w zarządzaniu, organizacji pracy oraz warunkach pracy i umiejętnościach siły roboczej. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Drucker 1992, s. 29; Griffin 2017, s. 646; Nowacki 2010, s. 16; Weiss 2011, s. 59; Pomykalski 2011, s. 15; Niedzielski, Rychlik 2006, s. 21; Sulejewicz 2006, s. 12)

Istota innowacji, według różnych autorów, obejmuje następujące aspekty (Baruk 2001, s. 78):

- Innowacja stanowi świadomą i korzystną zmianę w istniejącym stanie rzeczy, mającą na celu praktyczne zastosowanie.
- Zmiany związane z wprowadzeniem innowacyjnych rozwiązań mogą dotyczyć produktów, usług, procesów, struktur organizacyjnych, metod zarządzania oraz rynków, a ich efektem powinny być wyraźne korzyści techniczne, ekonomiczne i społeczne.
- Innowacje stanowią kluczowe narzędzie realizacji celów rozwojowych organizacji i mogą przyczyniać się do postępu technicznego pod warunkiem przynoszenia pozytywnych efektów ekonomicznych.

- Wprowadzenie innowacji wymaga posiadania odpowiednich zasobów wiedzy z obszaru techniki, rynku, ekonomii oraz socjopsychologii.

Na podstawie powyższych rozważań można nakreślić obraz innowacyjnego przedsiębiorstwa wyróżniającego się zestawem specyficznych cech, które przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego

| Cecha | Charakterystyka |
|--|---|
| Aktywne uczestnictwo w rynku innowacji | Przedsiębiorstwa innowacyjne nie ograniczają się do pasywnego oczekiwania na pojawienie się nowych rozwiązań; podejmują działania proaktywne, formułując zapotrzebowanie na innowacyjne idee, koncepcje i technologie, które mogą wzmocnić ich konkurencyjność i efektywność. |
| Strategiczne zarządzanie wiedzą | W przedsiębiorstwach innowacyjnych wiedza stanowi fundamentalny zasób, a pracownicy są nie tylko źródłem informacji, lecz także generują kreatywne pomysły, które wspierają rozwój i innowacyjność organizacji. |
| Inwestycja w kapitał intelektualny | Investowanie w kwalifikacje i umiejętności pracowników, a także ich systematyczne kształcenie i szkolenia, zwiększa zdolność firmy do adaptacji i wprowadzania innowacji. Kultura ciągłego uczenia się sprzyja tworzeniu atmosfery wspierającej innowacyjność w organizacji. |
| Podnoszenie standardów operacyjnych | W przedsiębiorstwach innowacyjnych kluczowe znaczenie mają wdrażanie nowoczesnych praktyk biznesowych, ciągła optymalizacja procesów oraz utrzymanie wysokiej jakości świadczonych usług, które razem tworzą fundamenty skutecznej strategii innowacyjnej. |
| Wzmacnianie świadomości innowacyjnej | Cecha ta polega na stałym inspirowaniu pracowników do rozwijania kreatywności oraz inicjowania innowacyjnych rozwiązań, co wspiera rozwój organizacji i jej przewagę konkurencyjną. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Jakubiec 2016, s. 67)

Przedsiębiorstwa innowacyjne to organizacje, które aktywnie poszukują nowych pomysłów i koncepcji, „utrzymują przy życiu” wykreowane idee poprzez współpracę, znajdują nowe zastosowania dla istniejących rozwiązań oraz systematycznie testują innowacje. Innowacja stanowi klucz do utrzymania przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Pozwala twórcom produktów udoskonalać i zaspokajać częściowo zaspokojone lub niezaspokojone potrzeby rynku poprzez użycie w praktyce wiedzy, kompetencji i wprowadzanie nowych technologii. W rezultacie innowacje generują wartość dodaną, przyciągają nowych klientów i wzmacniają relacje z obecnymi.

Jednocześnie innowacje mają istotny wpływ na efektywność procesów wewnętrznych, przyczyniając się do obniżenia kosztów produkcji i zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że innowacja to nie tylko aspekty technologiczne, lecz także kultura organizacyjna. Firmy, które angażują pracowników w procesy twórcze, stają się bardziej zwinne i potrafią lepiej wykorzystać potencjał zespołów. Dlatego promowanie otwartości na nowe pomysły, eksperymentowanie oraz tolerancja błędów są nieodzownymi elementami skutecznej strategii innowacyjnej.

Typologia innowacji

Podobnie jak w przypadku definicji innowacji, również próby jej klasyfikacji cechuje różnorodność. Wynika to z faktu, że innowacja jest złożonym zjawiskiem, które można analizować z różnych perspektyw. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele teorii i modeli klasyfikacyjnych uwzględniających takie aspekty jak źródła innowacji, ich charakter, stopień nowości czy wpływ na rynek.

W szczegółowej charakterystyce innowacji wyróżnia się ich cztery główne typy (*Podręcznik Oslo 2018*):

- Innowacje produktowe, które obejmują wprowadzenie nowych wyrobów lub usług wyróżniających się na tle dotychczasowych ofert. Mogą dotyczyć zarówno całkowicie nowych produktów, jak i znacząco udoskonalonych wersji istniejących rozwiązań, które zyskują nowe cechy, funkcjonalność lub zastosowania. Celem tych zmian jest zaspokojenie zmieniających się potrzeb klientów oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.
- Innowacje procesowe koncentrujące się na wdrażaniu nowoczesnych i ulepszonych metod produkcji oraz dostawy. Dzięki nim możliwe jest zwiększenie efektywności i jakości procesów, co prowadzi do obniżenia kosztów oraz skrócenia czasu realizacji zamówień. Implementacja nowoczesnych technologii i metod pracy pozwala firmom lepiej adaptować się do dynamicznych warunków rynkowych i zwiększać konkurencyjność.
- Innowacje organizacyjne, które dotyczą wprowadzania nowych metod organizacyjnych oraz udoskonalonych zasad funkcjonowania firmy. Obejmują organizację miejsca pracy, optymalizację procesów wewnętrznych oraz sposoby współpracy z partnerami biznesowymi i otoczeniem. Nowe modele organizacyjne zwiększają elastyczność przedsiębiorstwa i jego zdolność do szybkiego reagowania na zmiany.

- Innowacje marketingowe polegające na wprowadzaniu nowatorskich strategii marketingowych. Obejmują zmiany w projekcie lub konstrukcji produktu, sposobie jego prezentacji, dystrybucji, promocji oraz polityce cenowej. Innowacyjne działania marketingowe pozwalają firmom lepiej docierać do klientów, zwiększać ich zaangażowanie i lojalność, co przekłada się na wzrost sprzedaży oraz wzmocnienie pozycji na rynku.

Dokonując rozważań dotyczących typów innowacji na uwagę zasługują, coraz częściej popularne ekoinnowacje, nazywane „innowacją środowiskową”. Ten typ innowacji często łączony jest z technologią środowiskową, efektywnością, projektowaniem, projektowaniem środowiskowym, zrównoważonym projektowaniem czy zrównoważoną innowacją (Barbier i in. 2016, s. 596). Ekoinnowacje to nowatorskie lub udoskonalone metody, produkty oraz usługi, które przyczyniają się do ochrony środowiska, a jednocześnie wspierają zrównoważony rozwój. W skład ekoinnowacji wchodzi technologie, które ograniczają zużycie zasobów naturalnych, redukują emisję zanieczyszczeń, pozwalają na bardziej efektywne wykorzystanie energii i surowców, a także promują recykling oraz ponowne wykorzystanie materiałów. Celem ekoinnowacji jest nie tylko poprawa efektywności ekologicznej, ale również osiągnięcie korzyści ekonomicznych, społecznych i zdrowotnych (Carrillo-Hermosilla, del Río González, Könnölä 2009, s. 256).

Zaprezentowana typologia innowacji stanowi jedynie wprowadzenie do szerokiego i wieloaspektowego zagadnienia, które można analizować z wielu perspektyw. Choć przedstawione rodzaje nie wyczerpują tematu, tworzą solidną podstawę do dalszych rozważań nad rolą i znaczeniem innowacji w działalności przedsiębiorstw. Niezależnie od przyjętej formy wspólnym mianownikiem wszystkich innowacji pozostaje dążenie do wprowadzania zmian generujących wartość dodaną.

Wpływ aktywności innowacyjnej na dynamikę rozwoju przedsiębiorczości

Działalność innowacyjna odgrywa kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstw, wpływając na ich konkurencyjność i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Wprowadzenie nowatorskich produktów, usług oraz procesów technologicznych może znacząco zwiększyć efektywność operacyjną i przyciągnąć nowych klientów. W kontekście dynamicznego otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa, które angażują się w innowacje, mają większe szanse na długoterminowy sukces i stabilny wzrost.

W literaturze przedmiotu często używa się pojęć „innovacja” i „innovacyjność” zamiennie, ale w sensie ściśle akademickim istnieje między nimi różnica:

- **Innowacja** to konkretny rezultat, efekt działań – np. nowy produkt, nowa metoda produkcji, nowa usługa, nowa forma organizacyjna. Jest czymś uchwytym, wdrożonym w praktyce i przynoszącym określoną wartość dodaną.

Przykład: wprowadzenie na rynek aplikacji mobilnej do obsługi klienta.

- **Innowacyjność** to zdolność, cecha lub potencjał organizacji (lub jednostki) do tworzenia, wdrażania i wykorzystywania innowacji. Określa postawę i kulturę działania – otwartość na zmiany, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka, gotowość do inwestowania w wiedzę i nowe technologie.

Przykład: firma, która regularnie inwestuje w badania i rozwój oraz zachęca pracowników do zgłaszania nowych pomysłów, charakteryzuje się wysoką innowacyjnością.

Podsumowując, innowacja to konkretne nowe rozwiązanie, natomiast innowacyjność jest zdolnością do generowania i wdrażania takich rozwiązań.

Różnice pomiędzy pojęciami innowacji i innowacyjności przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Kluczowe różnice pomiędzy pojęciami innowacji i innowacyjności

| Kryterium | Innowacja | Innowacyjność |
|------------------|--|--|
| Definicja | Konkretne nowe rozwiązanie – produkt, proces, usługa lub metoda | Zdolność organizacji lub jednostki do tworzenia i wdrażania innowacji |
| Charakter | Rezultat działań (efekt końcowy) | Potencjał, cecha, postawa lub kultura organizacyjna |
| Przykład | Wprowadzenie na rynek nowej aplikacji, technologii czy usługi | Systematyczne inwestowanie w badania i rozwój, otwartość na pomysły pracowników |
| Czas | Jednorazowe wdrożenie, które daje mierzalny efekt | Proces ciągły, długoterminowy, wspierający tworzenie wielu innowacji |
| Cel | Zaspokojenie konkretnej potrzeby rynku lub optymalizacja procesu | Utrzymanie zdolności firmy do adaptacji, kreatywności i zdobywania przewagi konkurencyjnej |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Meyer i in. 2023, s. 45-46)

Innowacyjność jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. W dynamicznym otoczeniu rynkowym zdolność do adaptacji oraz wdrażania innowacji decyduje często o sukcesie organizacji. Działalność innowacyjna

i innowacyjność jako cecha organizacyjna stanowią integralne elementy strategii rozwoju wspierane przez odpowiednie polityki, edukację oraz współpracę między sektorem publicznym a prywatnym (Lemańska-Majdzik 2015, s. 7).

Innowacyjność nie ogranicza się wyłącznie do widocznych efektów, takich jak nowe produkty, udoskonalone procesy, innowacyjne modele organizacyjne czy strategie marketingowe. Obejmuje również aspekty niematerialne, w tym kulturę organizacyjną kształtującą otwartość pracowników na zmiany, kreatywność i umiejętność współpracy. Przedsiębiorstwa promujące podejście innowacyjne tworzą środowisko sprzyjające generowaniu nowych pomysłów i wprowadzaniu wartości dodanej (Łuczkiwicz 2005, s. 187).

Kluczowe dla innowacyjności są także odpowiednie struktury i procesy zarządzania, które umożliwiają szybką adaptację do zmian rynkowych oraz ciągłe doskonalenie kompetencji pracowników. Skuteczne zarządzanie innowacjami wymaga m.in.: tworzenia kultury sprzyjającej kreatywności, zachęcania do wymiany pomysłów i pracy w interdyscyplinarnych zespołach, stosowania zorganizowanych procesów badawczo-rozwojowych, monitorowania trendów rynkowych, współpracy z innymi podmiotami, a także efektywnego zarządzania ryzykiem (Popławski 2007, s. 57).

Działalność innowacyjna przyczynia się do licznych korzyści dla przedsiębiorstw, w tym: zwiększenia konkurencyjności i efektywności operacyjnej, rozwoju nowych produktów i usług, wzrostu przychodów, poprawy satysfakcji klientów, łatwiejszej adaptacji do zmian rynkowych, wzrostu wartości rynkowej, tworzenia miejsc pracy oraz budowy kultury innowacyjnej (Wysocki 2024).

Podsumowując, inwestowanie w innowacje nie tylko wspiera rozwój poszczególnych przedsiębiorstw, ale również przyczynia się do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności całej gospodarki. Przedsiębiorstwa, które skutecznie wykorzystują innowacyjność, są lepiej przygotowane na wyzwania współczesnego rynku i mogą w pełni wykorzystać pojawiające się szanse.

Pojęcie i rola zrównoważonego rozwoju w kontekście innowacyjnego zarządzania

Zrównoważony rozwój stał się w ostatnim czasie nowym paradygmatem rozwoju przedsiębiorstw i regionów, a także hasłem przewodnim międzynarodowych agencji pomocowych czy tematem konferencji i prac naukowych. Koncepcja ta wydaje się przyciągać powszechną uwagę, której brakowało innym koncepcjom. Pomimo jej rosnącej popularności w dalszym ciągu powstaje wiele dylematów związanych z jej istotą, znaczeniem czy rozumieniem (Mensah 2019, s. 8).

Zrównoważony rozwój nie odnosi się tylko do środowiska, ale także do społeczeństwa i gospodarki. Wszystkie te aspekty są ze sobą powiązane i ich harmonijne współdziałanie jest kluczowe dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Dążenie do zrównoważonego rozwoju wymaga podejścia systemowego, które uwzględnia interakcje między tymi trzema filarami, oraz implementacji strategii, które przynoszą korzyści wszystkim zainteresowanym stronom (Dobrzyński 2001, s. 163-178).

Rozwój gospodarczy nie może przebiegać w oderwaniu od ważnych aspektów społecznych oraz ekologicznych. W praktyce oznacza to, że wszelkie decyzje związane z rozwojem gospodarczym i społecznym winny być podejmowane z uwzględnieniem ich wpływu na otaczający nas ekosystem oraz na dobrostan przyszłych pokoleń. Konieczne jest, aby koncepcje rozwoju były rzeczywiście zrównoważone i holistyczne, by integrowały różnorodne elementy wpływające na jakość życia teraz i w przyszłości. Tylko w ten sposób można osiągnąć trwały postęp, który będzie sprzyjał nie tylko wzrostowi gospodarczemu, ale również poprawie kondycji społecznej i ochronie zasobów naturalnych (Piontek, Piontek 2009, s. 51).

W literaturze przedmiotu aspekty zrównoważonego rozwoju przedstawiane są w różnorodny sposób, m.in. jako (Marczak 2015, s. 173-174):

- Trzy odosobnione filary – kolumny, które symbolizują różne, ale współzależne komponenty zrównoważonego rozwoju – każdy z tych filarów (społeczny, ekonomiczny i środowiskowy) pełni istotną rolę i tworzy podstawy dla zrównoważonego rozwoju jako całości. Filary te są ze sobą powiązane, ale każdy z nich ma swoje unikalne założenia, cele i mierniki. W podejściu tym kluczowe jest dążenie do harmonijnego rozwoju wszystkich trzech aspektów, co ma na celu zminimalizowanie negatywnego wpływu na jedną z kolumn kosztem innych, przykładowo – rozwój gospodarczy nie powinien odbywać się kosztem degradacji środowiska czy pogorszenia warunków życia społeczności lokalnych.
- Model równobocznego trójkąta, w którym każdy bok symbolizuje jeden z trzech aspektów (ekonomiczny, społeczny, ekologiczny) – ta forma graficzna podkreśla równowagę elementów oraz ich wzajemne powiązania, sugerując, że żaden z nich nie powinien dominować nad pozostałymi, aby osiągnąć harmonijny rozwój, oznacza to, że żaden z wierzchołków nie może być pomniejszany kosztem innych, ponieważ zaburzyłoby to stabilność całego systemu. W praktyce oznacza to, że polityki i decyzje dotyczące rozwoju powinny uwzględniać wszystkie te aspekty, aby osiągnąć rzeczywiste zrównoważenie, unikając jednocześnie dominacji jednego aspektu nad pozostałymi.

- Wspólna część trzech aspektów – taki punkt widzenia akcentuje zintegrowane podejście do zrównoważonego rozwoju, w którym współpraca i synergia pomiędzy aspektami są kluczem do podejmowania skutecznych działań na rzecz przyszłości. Wspólne cele i działania, które przynoszą korzyści zarówno społeczeństwu, jak i środowisku oraz gospodarce, są kluczowe dla skutecznego wdrażania idei zrównoważonego rozwoju. Przykładem może być inwestowanie w odnawialne źródła energii, które wspierają rozwój gospodarczy i przyczyniają się do ochrony środowiska, jednocześnie stwarzając nowe miejsca pracy dla ludzi.

Graficzne przedstawienie aspektów zrównoważonego rozwoju w trzech wyróżnionych modelach przedstawiono na *rysunku 2.1*.



Rysunek 2.1. Warianty aspektów zrównoważonego rozwoju

Źródło: (Schmidt 2013, s. 13)

Zapewnienie równowagi pomiędzy trzema aspektami zrównoważonego rozwoju (ekonomicznym, społecznym i środowiskowym) jest kluczowym postanowieniem sformułowanych 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju przyjętych przez państwa członkowskie ONZ w 2015 roku. Ich wyznaczenie ma na celu odnalezienie harmonii między trzema wymienionymi sferami rozwoju, która jest niezbędna do stworzenia lepszej przyszłości dla ludzi i środowiska (Rokicka, Woźniak 2016, s. 101-102).

Reasumując, koncepcja zrównoważonego rozwoju znajduje swoje podstawy w integracji wymiaru ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, której celem jest zapewnienie trwałego dobrobytu zarówno obecnym, jak i przyszłym pokoleniom. Do najistotniejszych celów tego podejścia należy zaliczyć redukcję ubóstwa, wspieranie równości społecznej oraz ochronę zasobów naturalnych, co umożliwia kształtowanie stabilnych i odpornych struktur społecznych. Kluczową rolę odgrywa

również rozwój innowacji oraz systemów edukacyjnych, które sprzyjają efektywnemu gospodarowaniu zasobami i stanowią istotny instrument przeciwdziałania konsekwencjom globalnych zmian klimatycznych.

Zrównoważony rozwój jako narzędzie wdrażania innowacji

W realiach globalnej gospodarki innowacje stanowią fundament dążeń do zrównoważonego rozwoju. W konsekwencji współczesne przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoje strategie innowacyjne tak, aby pozostawały one w zgodzie zarówno z międzynarodowymi standardami, jak i krajowymi regulacjami w zakresie ochrony środowiska, a także z rosnącymi oczekiwaniami rynku. Dlatego ważne jest, aby podejście do innowacji było bardziej kompleksowe i obejmowało nie tylko aspekty ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe, co pozwoli na pełniejsze zrozumienie ich roli w strategiach rozwoju firm. Innowacja stała się kluczowym czynnikiem zrównoważonego rozwoju, bowiem (Degato 2017, s. 8):

- wynika z różnic między ograniczonymi zasobami naturalnymi;
- związana jest ze zmianami klimatycznymi;
- stanowi odpowiedź na wyzwania związane z ryzykiem dla postępu gospodarczego;
- dąży do poprawy rentowności i redukcji kosztów;
- sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy w sektorach zielonej gospodarki;
- przyczynia się do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów i energii;
- wspiera rozwój technologii i innowacji społecznych, które odpowiadają na potrzeby lokalnych społeczności;
- umożliwia przejście na modele gospodarcze oparte na cyrkularności, gdzie odpady stają się surowcami wtórnymi;
- wspiera świadome gospodarowanie czytelnym w kontekście zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko;
- jest kluczowa dla zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym;
- angażuje interesariuszy, w tym społeczności lokalne, do wspólnego rozwiązywania problemów i stosowania innowacyjnych rozwiązań.

Innowacja może być postrzegana jako sposób na harmonizację dbałości o środowisko naturalne z dynamicznym rozwojem gospodarczym. W ostatnim czasie pojawiło się kilka rodzajów innowacji, które są obiecującymi czynnikami napędowymi dla osiągnięcia Celów Zrównoważonego Rozwoju.

Innowacje te, oparte na współpracy, są odpowiedzialne, a przede wszystkim – przyjazne dla środowiska (Dzhunushalieva, Teuber 2024, s. 4). W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają ekoinnowacje, które łączą rozwój technologiczny z troską o środowisko naturalne, wspierając jednocześnie realizację celów zrównoważonego rozwoju. W literaturze wyłania się trzy grupy, na które można podzielić ekoinnowacje (Urbaniec 2008, s. 16). Pierwsza grupa odnosi się do istoty zrównoważonego rozwoju, gdzie innowacje odnoszą się wyłącznie do wymiaru środowiskowego. Druga grupa innowacji odnosi się do procesu, tj. skupia się na cyklu życia ekoinnowacji. Trzecia grupa odnosi się zarówno do korzyści środowiskowych, jak i korzyści ekonomicznych, gdzie innowacje środowiskowe są traktowane jako źródło efektów.

Innowacje proekologiczne w literaturze określane są również jako każda innowacja, która:

- służy zapobieganiu lub ograniczaniu obciążeń środowiskowych;
- ma na celu tworzenie nowatorskich i konkurencyjnych cenowo towarów, procesów, systemów, usług oraz procedur, które zaspokajają potrzeby człowieka i zapewniają lepszą jakość życia przy minimalnym wykorzystaniu zasobów naturalnych;
- dąży do kreowania nowych przestrzeni rynkowych, produktów, usług i procesów napędzanych wyzwaniem społecznymi, środowiskowymi i koncepcją zrównoważonego rozwoju;
- integruje zagadnienia zrównoważonego rozwoju (środowiskowe, społeczne i ekonomiczne) z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa – od pomysłu, poprzez badania i rozwój (R&D), aż do etapu komercjalizacji;
- przyczynia się do ograniczenia wykorzystania zasobów naturalnych, jednocześnie wspierając poprawę stanu środowiska przyrodniczego.

Należy podkreślić, że innowacje ekologiczne stanowią istotną odpowiedź na wyzwania współczesnego świata. Łączą w sobie cechy tradycyjnych innowacji z korzyściami dla środowiska, co sprzyja poprawie jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń. Ich znaczenie wykracza poza aspekt ekonomiczny, ponieważ przyczyniają się również do ochrony zasobów naturalnych i przeciwdziałania degradacji środowiska. W tym sensie innowacje ekologiczne można uznać za kluczowe narzędzie wspierające zrównoważony rozwój, który integruje wymiar społeczny, gospodarczy i środowiskowy. Stają się one fundamentem długofalowych przemian umożliwiających budowanie przyszłości opartej na harmonii między człowiekiem a naturą.

Test 1

1. Innowacja oznacza przede wszystkim:

- a) Zdolność organizacji do generowania pomysłów
- b) Wdrożenie nowego lub ulepszanego rozwiązania
- c) Kulturę otwartości na zmiany
- d) Potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa

2. Innowacyjność to:

- a) Jednorazowy wynik działań innowacyjnych
- b) Proces wprowadzenia produktu na rynek
- c) Ogólna zdolność firmy do tworzenia i adaptowania nowości
- d) Każda zmiana w strukturze przedsiębiorstwa

3. Który termin odnosi się do konkretnego rezultatu (np. nowego produktu)?

- a) Innowacyjność
- b) Innowacja
- c) Kreatywność
- d) Konkurencyjność

4. Co stanowi efekt innowacji?

- a) Nowy produkt, proces lub metoda
- b) Potencjał pracowników
- c) Ogólna kultura organizacyjna
- d) Długofalowe strategie firmy

5. Innowacyjność jest cechą przedsiębiorstwa, która:

- a) Zawsze prowadzi do nowego produktu
- b) Określa jego potencjał w zakresie innowacji
- c) Oznacza wyłącznie postęp technologiczny
- d) Odnosi się wyłącznie do marketingu

6. Innowacja jest zazwyczaj:

- a) Trwałą cechą przedsiębiorstwa
- b) Mierzalnym, konkretnym wdrożeniem
- c) Abstrakcyjną ideą rozwojową
- d) Procesem edukacyjnym pracowników

- 7. Które pojęcie lepiej opisuje „zdolność adaptacji do zmian rynkowych”?**
- a) Innowacyjność
 - b) Innowacja
 - c) Kreatywność indywidualna
 - d) Proces produkcyjny
- 8. Innowacyjność można rozumieć jako:**
- a) Pojedynczy projekt badawczy
 - b) Wynik zastosowania nowej technologii
 - c) Ciągłą zdolność firmy do wprowadzania innowacji
 - d) Udoskonalenie istniejącego produktu
- 9. Który z terminów dotyczy bardziej procesu i potencjału, a nie jednorazowego efektu?**
- a) Innowacja
 - b) Innowacyjność
 - c) Usprawnienie
 - d) Technologia
- 10. Z punktu widzenia zarządzania, innowacyjność pozwala na:**
- a) Bieżące wprowadzanie nowych produktów
 - b) Utrwalanie zdolności do systematycznych innowacji
 - c) Ograniczenie ryzyka błędów w projektach
 - d) Jednorazowe zwiększenie sprzedaży

Odpowiedzi:

- | | |
|-------|--------|
| 1. b) | 6. b) |
| 2. c) | 7. a) |
| 3. b) | 8. c) |
| 4. a) | 9. b) |
| 5. b) | 10. b) |

Test 2

1. Zrównoważony rozwój w ostatnich latach stał się:

- a) Hasłem używanym wyłącznie w polityce ekologicznej
- b) Paradygmatem rozwoju przedsiębiorstw, regionów i przedmiotem badań naukowych
- c) Koncepcją dotyczącą tylko ochrony przyrody
- d) Pojęciem mało popularnym w praktyce biznesowej

2. Czym charakteryzuje się zrównoważony rozwój?

- a) Odnosi się tylko do ochrony środowiska
- b) Dotyczy wyłącznie wzrostu gospodarczego
- c) Łączy aspekty społeczne, gospodarcze i środowiskowe
- d) Jest modelem politycznym bez związku z gospodarką

3. Jakie podejście jest wymagane do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju?

- a) Fragmentaryczne, koncentrujące się na jednym filarze
- b) Systemowe, uwzględniające powiązania między aspektami
- c) Skoncentrowane wyłącznie na zyskach ekonomicznych
- d) Oparte na krótkoterminowych efektach

4. Decyzje gospodarcze i społeczne powinny być podejmowane z uwzględnieniem:

- a) Tylko bieżących potrzeb konsumentów
- b) Wpływu na ekosystem i dobrostan przyszłych pokoleń
- c) Jedynie kryteriów ekonomicznych
- d) Polityki lokalnych władz

5. Jeden z modeli prezentacji zrównoważonego rozwoju w literaturze to:

- a) Koło wzrostu gospodarczego
- b) Model równobocznego trójkąta
- c) Pojedynczy filar ekonomiczny
- d) Schemat liniowy

6. W modelu trzech filarów każdy z filarów symbolizuje:

- a) Ekonomię, społeczeństwo i środowisko
- b) Politykę, kulturę i edukację
- c) Innowacje, technologię i rynek
- d) Globalizację, konkurencyjność i handel

7. Czym grozi rozwój gospodarczy kosztem degradacji środowiska?

- a) Zwiększoną konkurencyjnością
- b) Trwałym i stabilnym wzrostem
- c) Niezrównoważonym rozwojem i pogorszeniem jakości życia
- d) Harmonijnym rozwojem społeczności lokalnych

8. W modelu trójkąta równobocznego, co oznacza równoważność boków?

- a) Jeden aspekt może dominować nad innymi
- b) Wszystkie aspekty są tak samo ważne i wzajemnie powiązane
- c) Aspekt ekonomiczny jest nadrzędny
- d) Aspekt społeczny powinien być pomniejszany

9. Przykładem integracji trzech aspektów zrównoważonego rozwoju jest:

- a) Intensywna eksploatacja zasobów naturalnych
- b) Inwestowanie w odnawialne źródła energii
- c) Ograniczenie nakładów na innowacje społeczne
- d) Zwiększenie zużycia paliw kopalnych

10. Co jest celem zrównoważonego rozwoju?

- a) Osiąganie krótkotrwałych zysków
- b) Trwały postęp sprzyjający gospodarce, społeczeństwu i środowisku
- c) Zdominowanie rynku przez jeden sektor
- d) Oddzielenie ekonomii od ekologii

Odpowiedzi:

- | | |
|-------|--------|
| 1. b) | 6. a) |
| 2. c) | 7. c) |
| 3. b) | 8. b) |
| 4. b) | 9. b) |
| 5. b) | 10. b) |

Case study

Case study 1: Innowacje i zrównoważony rozwój w firmie EcoSmart Solutions

Firma EcoSmart Solutions działa w sektorze technologii dla inteligentnych miast. Jej celem jest dostarczanie rozwiązań wspierających zrównoważony rozwój urbanistyczny, m.in. poprzez:

- inteligentne systemy oświetlenia ulicznego redukujące zużycie energii o 40%,
- aplikację do monitorowania jakości powietrza w czasie rzeczywistym,
- program recyklingu elektronicznego z systemem nagradzania mieszkańców punktami lojalnościowymi.

Przedsiębiorstwo stoi jednak przed licznymi wyzwaniami: rosnącą konkurencją, wysokimi kosztami badań i rozwoju, a także koniecznością dostosowania się do regulacji środowiskowych UE.

Sytuacja problemowa:

Zarząd firmy zastanawia się, jak pogodzić innowacyjność i rentowność z długofalowymi celami zrównoważonego rozwoju. Istnieje obawa, że zbyt wysokie koszty inwestycji w ekoinnowacje mogą spowolnić rozwój rynkowy. Jednocześnie rośnie presja ze strony klientów i władz samorządowych, aby firma wdrażała rozwiązania przyjazne środowisku.

Pytania do samodzielnej analizy:

- Jakie elementy działalności EcoSmart Solutions można uznać za innowacje produktowe, a jakie za innowacje organizacyjne?
- W jaki sposób firma przyczynia się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju?
- Jakie ryzyka wiążą się z wdrażaniem ekoinnowacji i jak można je minimalizować?
- Jakie strategie współpracy z sektorem publicznym mogłyby wesprzeć rozwój firmy?
- Czy innowacje wdrażane przez EcoSmart Solutions mogą stać się jej przewagą konkurencyjną? Uzasadnij.

Case study 2: Zielone rozwiązania w logistyce – firma GreenTrans

Firma GreenTrans to średnie przedsiębiorstwo logistyczne działające w południowej Polsce. Od kilku lat mierzy się z rosnącymi kosztami paliwa, presją regulacyjną dotyczącą emisji CO₂ oraz oczekiwaniami klientów w zakresie ekologicznych usług transportowych. Aby sprostać tym wyzwaniom, firma wdrożyła kilka rozwiązań innowacyjnych:

- stopniową wymianę floty na samochody elektryczne i hybrydowe,
- inteligentny system zarządzania trasami redukujący puste przebiegi,
- magazyny wyposażone w panele fotowoltaiczne i systemy odzysku wody deszczowej,
- aplikację mobilną dla klientów pozwalającą śledzić ślad węglowy przesyłki.

Sytuacja problemowa:

Nowe rozwiązania spotkały się z pozytywnym odbiorem klientów i władz lokalnych, ale generują one znaczne koszty. Właściciele firmy zastanawiają się:

- Czy inwestycje w ekoinnovazione rzeczywiście przełożą się na długoterminową rentowność?
- Jak skutecznie komunikować wartość zielonej logistyki klientom?
- W jaki sposób utrzymać przewagę konkurencyjną wobec dużych międzynarodowych korporacji logistycznych?

Pytania do samodzielnej analizy:

- Które z wdrożonych przez GreenTrans działań można określić jako ekoinnovazione procesowe, a które jako ekoinnovazione produktowe?
- W jaki sposób firma może wykorzystać ekologiczne rozwiązania jako element strategii marketingowej?
- Jakie są potencjalne korzyści finansowe i wizerunkowe wynikające z inwestycji w zieloną logistykę?
- Jakie narzędzia współpracy z klientami i partnerami mogłyby zwiększyć efektywność działań zrównoważonych?
- Czy w długiej perspektywie ekoinnovazione mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej nad dużymi korporacjami?

Uzasadnij.

Zagadnienia do samodzielnej analizy:

1. Wyjaśnij pojęcie innowacji i innowacyjności w kontekście współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.
2. Omów znaczenie innowacyjności dla konkurencyjności przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu rynkowym.
3. Scharakteryzuj typy innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe) i podaj przykłady ich zastosowania w praktyce.
4. Przedstaw rolę zrównoważonego rozwoju w nowoczesnym zarządzaniu oraz jego trzy podstawowe filary.
5. Wyjaśnij w jaki sposób innowacje mogą wspierać zrównoważony rozwój przedsiębiorstw i miast.
6. Omów pojęcie ekoinnowacji i podaj przykłady działań proekologicznych w przedsiębiorstwach.
7. Przedstaw znaczenie kultury innowacyjnej w organizacji i omów jej wpływ na kreatywność oraz efektywność pracowników.
8. Opisz proces zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie, wskazując kluczowe obszary, na które należy zwrócić uwagę.
9. Wyjaśnij w jaki sposób innowacje przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej i wzrostu konkurencyjności firmy.
10. Omów przykłady zastosowania sztucznej inteligencji w zarządzaniu zrównoważonymi miastami i wyjaśnij, jakie korzyści mogą z tego wynikać.

Literatura

1. Bakalarczyk S. (2006), *Innowacje bankowe, bankowość elektroniczna, bankowość inwestycyjna i inżynieria finansowa*, Politechnika Łódzka, Łódź.
2. Baruk J. (2001), *Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa”, 11-12, s. 78-94.
3. Bielski I. (2000), *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
4. Carrillo-Hermosilla J., del Río González P., Könnölä T. (2009), *Eco-Innovation: When Sustainability and Competitiveness Shake Hands*, Palgrave Macmillan, Hampshire.
5. Degato D.D. (2017), *Innovation and Paths to Social-Ecological Sustainability*, „Risus – Journal of Innovation & Sustainability”, 8(2), s. 3-33.

6. Do H., Budhwar P., Shipton H., Nguyen H.-D., Nguyen B. (2022), *Building Organizational Resilience, Innovation Through Resource-Based Management Initiatives, Organizational Learning and Environmental Dynamism*, „Journal of Business Research”, 141(C), s. 808-821.
7. Dobrzyński G. (2001), *Spoleczne aspekty trwałego rozwoju i jego pomiaru*, [w:] Pawłowski A., Dudzińska M. (red.), *Zrównoważony rozwój w polityce i badaniach naukowych*, „Zeszyty Naukowe – Polska Akademia Nauk. Komitet Naukowy przy Prezydium PAN Człowiek i Środowisko”, 29.
8. Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
9. Dzhunushalieva G., Teuber R. (2024), *Roles of Innovation in Achieving the Sustainable Development Goals: A Bibliometric Analysis*, „Journal of Innovation & Knowledge”, 9(2).
10. Gostkowska-Dźwig S. (2011), *Kreowanie wartości przedsiębiorstwa jako jeden z elementów przejawu przedsiębiorczości organizacji na rynku*, [w:] Kościelniak H., Gostkowska-Dźwig S. (red.), *Przedsiębiorczość we współczesnych procesach gospodarowania. Studia przypadków*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Jakubiec M. (2016), *Działania innowacyjne czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu”, 1(26).
13. Lemańska-Majdzik A. (2015), *Wybrane aspekty i uwarunkowania sukcesu organizacji – przegląd literatury przedmiotu*, [w:] Lemańska-Majdzik A. (red.), *Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 7-16.
14. Łuczkiwicz G. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Czarnów.
15. Marczak Ł. (2015), *Problem wieloznaczności pojęcia „zrównoważony rozwój”*, „Studia Gdańskie”, XXXVI.
16. Mensah J. (2019), *Sustainable Development: Meaning, History, Principles, Pillars, and Implications for Human Action: Literature Review*, „Cogent Social Sciences”, 5(1).
17. Meyer C.B., Stensaker I.G., Bjerke R., Haueng A.C. (2023), *Innovation Capacity*, Fagbokforlaget, Oslo.
18. Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
19. Nowacki R. (2010), *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa*, s. 13-34, [w:] Nowacki R., Staniewski M.W. (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
20. Piontek B., Piontek F. (2009), *Przyczynek do dyskusji na temat zrównoważonego rozwoju w polityce władzy publicznej*, [w:] Poskrobko B. (red.), *Wpływ idei zrównoważonego rozwoju na politykę Państwa i regionów: monografia naukowa. T. 1. Problemy ogólnopństwowe i sektorowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok.

21. *Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu inowacji*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/18/1/1/podrecznik_oslo_2018_internet.pdf?utm (dostęp: 15.07.2025).
22. Pomykalski A. (2001), *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
23. Popławski W. (2007), *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Rokicka E., Woźniak W. (2016), *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*, Katedra Socjologii Ogólnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
25. Schmidt B. (2013), *Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Eine conjoint- und kausalanalytische ökonomische Untersuchung*, Springer Gabler, Stuttgart.
26. Sulejewicz A. (2006), *Innowacje jako dziedzina gospodarowania*, [w:] *Określenie istoty pojęć: innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odniesień do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa.
27. Urbaniec M. (2008), *Umweltinnovationen durch Kooperationen: Am Beispiel einer freiwilligen Branchenvereinbarung*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
28. Weiss E. (2011), *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe*, C.H. Beck, Warszawa.
29. Wysocki M. (2024), *Jakie są korzyści z wdrażania innowacji w firmie?*, <https://www.biznesnetworking.pl/jakie-sa-korzysci-z-wdrazania-innowacji-w-firmie/> (dostęp: 15.07.2025).

Rozdział 3

Procesy logistyczne w strefie zaopatrzenia w biznesie

Ewa Kempa

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Centrum Przedsiębiorczości

Proces w biznesie

Działania podejmowane w przedsiębiorstwie zwykle polegają na wykonywaniu zadań prowadzących do osiągnięcia określonego celu związanego z procesami występującymi w otoczeniu biznesowym, w którym funkcjonuje dana organizacja.

Dobrze opracowane biznesy są potrzebne w każdej organizacji, gdyż dają możliwość praktycznego urzeczywistnienia pomysłów, wartości i modeli biznesowych. Dlatego tylko elastyczne i rozwinięte procesy dają możliwość sprawnej organizacji działań w biznesie, który musi dostosowywać się do turbulentnego otoczenia.

Procesy realizowane w organizacjach w pełni odzwierciedlają obszar ich funkcjonowania, przez co są nierozzerwalnie związane z działalnością przedsiębiorstwa, a ich znaczenie powoduje konieczność koncentrowania się na sposobach ciągłego doskonalenia. Zarządzanie procesami od lat znajduje się w sferze zainteresowań kierownictwa większości organizacji. Myślenie procesowe oraz działanie wielu zespołów doskonalenia procesów angażujących pracowników różnych szczebli i pionów funkcjonalnych buduje w całym przedsiębiorstwie atmosferę otwartości na potencjalne zmiany (por. Brajer-Marczak 2017, s. 19).

„Proces w organizacji i zarządzaniu [...] to zbiór czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych, których realizacja jest niezbędna dla uzyskania określonego rezultatu (najczęściej polegającego na zaspokojeniu potrzeb klienta wewnętrznego lub zewnętrznego). W każdej organizacji realizowanych jest wiele różnorodnych procesów np. proces produkcyjny, proces sprzedaży, proces budżetowania. Formę procesu

ma także wiele metod zarządzania operacyjnego i strategicznego, takich jak np. Analiza SWOT, Analiza ekonomiczna, Benchmarking” (*Proces*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces>).

Realizacja procesu w przedsiębiorstwie rozpoczyna się określonym zdarzeniem, w którym dzięki wykorzystaniu dostępnych środków następuje ciąg zdarzeń przeprowadzonych w określonym czasie, które ponadto inspirowane są określonymi potrzebami potencjalnych lub rzeczywistych odbiorców. Zmienność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, powoduje, że procesy mogą być realizowane jednokrotnie, np. w postaci projektu, lub powtarzalnie, czyli mając liczne realizacje.

Można założyć, że podstawowymi elementami określającymi proces są (por. Piotrowski 2014, s. 15):

- operacje – czynności wykonywane w celu skompletowania całego procesu;
- trajektoria – sposób, kolejność i warunki następowania po sobie operacji;
- wykonawcy (aktorzy) – zdefiniowanie, kto wykonuje poszczególne operacje;
- zdarzenia – mające bezpośredni wpływ na realizację procesu, które można podzielić na:
 - inicjujące,
 - uwalniające i wstrzymujące wykonanie wybranych operacji,
 - wyjątki (uwalniają procedury obsługi błędów),
 - synchronizujące (wiążą proces z innymi procesami),
 - wynikowe (będące wynikiem działania procesu);
- elementy kontrolne – miary jakości, balans obciążenia, statystyki itp.

Prawidłowe zaplanowanie oraz przebieg procesów realizowanych w przedsiębiorstwie może wpływać na trafność decyzji podejmowanych przez zarządzających i przynieść określone korzyści dla organizacji. Proces jest dobrze rozpoznany lub określony, gdy można wskazać (por. Krawczyk 2011, s. 107-108):

- wynik, który zostanie osiągnięty po jego realizacji, oraz znanego lub domyślnego odbiorcę (np. rynek);
- zbiór działań logicznie powiązanych przez relacje transferów, które pozwalają zbiorczo określić liniowy lub częściowy porządek;
- wyróżnione działanie, którego wynik jest równocześnie wynikiem procesu – jest to działanie końcowe realizowanego procesu;
- wyróżnione działania lub ich grupę, dla których wejścia traktujemy jako zadania i nie wskazujemy źródeł pochodzenia zasobów ich stanowiących – są to działania rozpoczynające proces;

- zdarzenia inicjujące realizację procesu;
- zdarzenia kończące realizację procesu;
- zasoby tworzące wejście procesu;
- transformacje określające działania i wyniki poszczególnych działań;
- zasady transferów wyników między działaniami;
- infrastrukturę wykonawczą procesu.

Należy również uwzględnić środowisko, w którym realizowany jest proces. Stanowi je zbiorowość podmiotów zewnętrznych dla procesu, które jednak wpływają na kształtowanie ogólnych warunków stymulujących lub utrudniających planowanie i realizację procesu, jak również oddziaływanie realizacji procesu na środowisko (por. Krawczyk 2011, s. 108).

Przykładem procesów, w których istotną rolę odgrywa środowisko zewnętrzne, są procesy biznesowe. Tworzą one określoną grupę procesów operacyjnych, które są bezpośrednio związane z generowaniem wartości dodanej i kształtowaniem satysfakcji klienta poprzez: niski koszt produktu lub usługi, wysoką jakość, krótkie terminy realizacji zamówienia. Główną funkcją tych procesów jest utrzymanie i rozwój pozycji przedsiębiorstwa, a do funkcji cząstkowych można zaliczyć tworzenie wartości dodanej, zaspokajanie potrzeb klientów i szybkie reagowanie na zmiany pojawiające się na rynku. Podstawowymi kryteriami ich identyfikacji są tworzenie wartości użytkowej i osiągnięcie satysfakcji klienta (Czekaj 2007, s. 13).

Wyróżnia się trzy główne rodzaje procesów biznesowych (Żytniewski, Zadora 2013, s. 198):

1. **Procesy zarządcze** (*management processes*) – procesy nadzorujące działanie organizacji, których przykładami są: nadzór korporacyjny oraz zarządzanie strategiczne.
2. **Procesy operacyjne** (*operational processes*) – procesy kształtujące główną działalność gospodarczą organizacji i uczestniczące w tworzeniu łańcucha wartości, takie jak: zakupy, produkcja, marketing, sprzedaż.
3. **Procesy pomocnicze** (*supporting processes*) – wspomagające procesy operacyjne, takie jak: księgowość, kadry i płace, pomoc techniczna.

Każda organizacja powinna zadbać o to, aby nad przebiegiem i realizacją czuwała osoba rozumiejąca istotę całego procesu oraz posiadająca kompetencje do określania zadań różnych komórek organizacji, które biorą udział w realizacji tego procesu. Jest to istotne zarówno dla zapewnienia sprawnego działania procesu, jego efektywności oraz końcowego rezultatu realizacji.

Procesy, które są realizowane przez przedsiębiorstwo w wyniku prowadzonej działalności biznesowej charakteryzują się następującymi cechami (Skrzypek, Hofman 2010, s. 13-14):

1. **Procesy są zestawem działań** – każdy proces składa się z określonego układu czynności będących częścią działań wykonywanych w ramach tego procesu. Realizacja każdego zamówienia składa się z jego przyjęcia, ewidencjonowania, analizy pozycji figurujących w zamówieniu, sprawdzania wiarygodności klientów składających zamówienie, analizy stanu posiadanych zapasów, planowania i organizacji produkcji oraz pakowania i wysyłki do klienta.
2. **Proces to działanie uporządkowane** – wszystkie działania powinny być zorganizowane i wykonane według odpowiedniej kolejności i sekwencji, natomiast zbędne czynności powinny być ograniczane, albo nawet eliminowane. Dlatego, np. przed planowaniem produkcji wyrobów, należy sprawdzić wiarygodność kredytową klienta i stan zapasów wyrobów gotowych, co pozwala na uniknięcie nietrafionych decyzji. Wykonywanie niezbędnych działań w uporządkowany sposób gwarantuje przedsiębiorstwu poprawny oraz powtarzalny przebieg procesu.
3. **Działania w procesie muszą zmierzać do realizacji wspólnego celu** – działania wykonywane przez wszystkich pracowników danej organizacji powinny być nastawione na osiągnięcie celu strategicznego danej organizacji, a nie celów poszczególnych jednostek funkcjonalnych. Działania powinny dążyć do wykonania zadań zmierzających do realizacji określonych zamówień, w określonym przez klienta terminie i zgodnie z ustalonymi wymogami jakościowymi przy zapewnieniu określonej obsługi klientów. Ma to doprowadzić do realizacji celu nadrzędnego, któremu podporządkowane są cele poszczególnych jednostek organizacyjnych zaangażowanych w realizację zamówienia.

Prawidłowa realizacja procesu powinna przyczynić się do osiągnięcia zakładanych rezultatów, których efektem mogą być sukcesy biznesowe. Zdaniem M. Żytniewskiego i P. Zadora proces biznesowy cechuje się (Żytniewski, Zadora 2013, s. 197-198):

- jasnym określeniem mierzalnego celu, dla którego jest definiowany;
- zdefiniowanym wejściem oraz wyjściem;
- powtarzalnością;
- mierzalnością wyników;
- możliwym wyjściem poza granice poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Sukces procesu biznesowego nie jest jednak łatwy do osiągnięcia i wymaga odpowiedniej konstrukcji i właściwego zarządzania.

„Proces biznesowy (BPM – Business Process Management, zarządzanie procesami biznesowymi) lub metoda biznesowa to seria powiązanych ze sobą działań lub zadań, które rozwiązują problem lub prowadzą do osiągnięcia określonego efektu” (*Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM)*).

Na model BPM składają się podstawowe elementy (*Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM)*):

- decyzje – powinny być podejmowane lepsze decyzje biznesowe, aby skuteczniej realizować założone cele i strategię;
- cele strategiczne – opracowanie strategii jest wyjściowym punktem metody BPM i podstawą oceny realizowanych działań;
- systemy pomiarowe – korzystanie z metod pomiaru i analizy wyników, np. BSC (Zrównoważona Karta Wyników), Six Sigma, ABC;
- dane – wyznaczanie wśród wyników kluczowych kryteriów zrozumiałych dla wszystkich pracowników i jasno wskazujących odpowiedzialność (mającą wymiar finansowy i niefinansowy) poszczególnych osób lub całych zespołów;
- narzędzia wizualizacji – korzystanie przez wszystkich pracowników z wyników analiz poprzez łatwy dostęp do nich i prostą formę przedstawienia wyników, np. wykresów i skali nasilenia zjawisk;
- oprogramowanie komputerowe – wykorzystywanie technologii informatycznej do przetwarzania danych dostarczanych przez np. Oracle, SAP czy IBM.

Strategiczne podejście do ciągłego doskonalenia procesów pozwala na zwiększenie efektywności działań, a optymalizacja poszczególnych procesów pozwala wyeliminować zbędne czy powielające się czynności, zautomatyzować powtarzalne działania, a także wskazać obszary, które mogą zapewnić organizacji dodatkowe korzyści. To wszystko przekłada się na oszczędność czasu i bardziej efektywne wykorzystanie zasobów, a w rezultacie wzrost przychodów i zwiększenie konkurencyjności firmy.

Proces logistyczny w przedsiębiorstwie

Bardzo ważnym elementem funkcjonowania każdej organizacji jest logistyka, gdyż dzięki niej możliwe jest dostarczenie właściwych produktów lub usług w odpowiednie miejsce, odpowiedniemu klientowi, w odpowiednim momencie (czasie), zachowując pożądaną jakość i możliwie najmniejszy koszt związany z przeprowadzoną operacją. W wielu podmiotach działania logistyczne obejmują dominującą

pozycję w zarządzaniu przedsiębiorstwem, będąc często podstawą do podejmowania decyzji wynikających w planowanej strategii. Osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki koordynacji w czasie i przestrzeni odpowiednich procesów logistycznych.

„Procesy logistyczne to procesy przepływu dóbr fizycznych (materiałów, surowców, półproduktów, wyrobów gotowych oraz towarów) wraz z towarzyszącym im przepływem informacji w przedsiębiorstwie oraz między przedsiębiorstwami. Wśród podstawowych procesów logistycznych wymienić należy proces transportu, magazynowania, przeładunku, pakowania” (Świerczek 2006, s. 117).

Procesy logistyczne powinny być zróżnicowane w zależności od rodzaju działalności i jej powiązania z rynkiem, co daje możliwość ich usystematyzowania w sposób dający możliwość zaspokajania potrzeb klienta. Etapy procesu logistycznego, które mają na celu usystematyzowanie działań logistycznych i ich optymalizację pod kątem czasu oraz kosztów, to (LOGIT 2024):

- **Planowanie** – ten etap jest bezpośrednio związany z planowaniem produkcji na podstawie przewidywanego popytu lub spływających od klientów zamówień. Mogą tutaj występować różnice w działaniach przedsiębiorstw, ale zwykle do najważniejszych elementów można zaliczyć: planowanie produkcji, wybór kanału dystrybucji oraz zarządzanie dostawami.
- **Zarządzanie zamówieniami i zaopatrzenie** – procesy logistyczne koncentrują się na zestawieniu realnych zamówień, przetwarzaniu ich oraz nawiązaniu współpracy z dostawcami surowców bądź półproduktów. Ten etap jest dobrym momentem na negocjacje cen i warunków dostaw oraz kontrolę ich jakości.
- **Produkcja** – przedsiębiorstwo realizuje etapy produkcji wyrobów zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami. Etap ten obejmuje również kontrolę jakości i dopasowywanie ilości wyprodukowanych towarów do zmieniającego się popytu.
- **Magazynowanie** – następuje po zakończonym procesie produkcji, gdy przychodzi czas na składowanie gotowych wyrobów. Warunki magazynowania produktów muszą być dopasowane do ich właściwości dla zapewnienia bezpieczeństwa oraz maksymalnej przydatności. Procesy składowania obejmują też kompletację oraz przygotowywanie do wysyłki.
- **Dostawa** – to ostatni z etapów procesów logistycznych, w którym przedsiębiorstwo wybiera optymalny sposób dotarcia produktu do klienta. Obejmuje on nie tylko fizyczny proces przesyłu towarów, ale też monitorowanie warunków transportu oraz czasu realizacji dostawy.

Omawiając miejsce logistyki w działalności przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że zarządzanie procesami logistycznymi można określić mianem operacyjnego wówczas, gdy obejmuje realizowanie i kontrolowanie szczegółowych, codziennych zadań dotyczących przepływu fizycznego w danym przedsiębiorstwie. Dlatego cele zarządzania procesami logistycznymi na szczeblu operacyjnym są celami szczegółowymi, a ich realizacja przyczynia się do osiągnięcia celów głównych (Świerczek 2006, s. 122).

Prawidłowe funkcjonowanie procesów logistycznych w biznesie nie byłoby możliwe bez wykwalifikowanych pracowników oraz odpowiedniej infrastruktury przedsiębiorstwa. Infrastruktura logistyczna powinna zapewnić sprawne i niezawodne przepływy zarówno fizyczne, jak i informacyjne. Niezakłócona realizacja procesów logistycznych wymaga złożonej infrastruktury: transportowej, magazynowej, manipulacyjnej, opakowań, usług, informatycznej, odbioru, recyklingu itp. Fizyczne przemieszczanie surowców, półproduktów i towarów od dostawcy do odbiorcy wiąże się z potrzebą posiadania zarówno różnorodnych środków transportowych, jak i dostępu do szlaków komunikacyjnych. Dla ułatwienia transportu ładunków, zabezpieczenia ich przed uszkodzeniami oraz ich przechowywania niezbędne jest zastosowanie zarówno specjalistycznych opakowań, jak i posiadanie bazy magazynowej wraz z odpowiednimi urządzeniami do manipulacji magazynowych. Dodatkowo warto pamiętać, że poprawny przebieg wszelkich procesów logistycznych jest współcześnie uwarunkowany posiadaniem dobrze rozwiniętej i właściwie oprogramowanej sieci informatycznej (Mroczo 2016, s. 75-76).

W tabeli 3.1 przedstawiono, jak może zostać podzielona infrastruktura procesów logistycznych w przedsiębiorstwie.

Tabela 3.1. Elementy infrastruktury procesów logistycznych

| Rodzaj infrastruktury | Elementy składowe |
|-----------------------------|--|
| Infrastruktura transportowa | <p><u>Transport kolejowy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – różnorodne wagony (kryte, węglarki, cysterny, chłodnie) – węzły kolejowe, stacje rozrządowe, rampy – szlaki komunikacyjne (w tym: stacje kolejowe, miejsca przeładunku itp.) <p><u>Transport samochodowy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – samochody specjalne, np. wywrotki dużej i małej ładowności – kontenerowce – samochody samozaładowcze – szlaki komunikacyjne (w tym: mosty, tunele, place składowe, punkty przeładunkowe itp.) |

| Rodzaj infrastruktury | Elementy składowe |
|---|--|
| | <p><u>Transport przesyłowy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – rurociągi do transportu paliw i gazu (ropociągi i gazociągi) – obiekty punktowe (sprężarki, urządzenia do sterowania i kontroli) – rurociągi transportu wewnętrznego, taśmociągi – połączenia i stacje energetyczne <p><u>Żegluga śródlądowa i morska:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – porty rzeczne i morskie – wytyczone szlaki morskie i rzeczne z obiektami infrastruktury punktowej – drogi wodne (rzeki i kanały) – statki, barki, śluzy itp. <p><u>Transport lotniczy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – porty lotnicze, lądowiska i terminale, urządzenia lotniskowe – korytarze lotnicze – flota lotnicza |
| Infrastruktura magazynowa i manipulacyjna | <p><u>Budynki i budowle:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – różnorodne magazyny – składy <p><u>Środki manipulacji i transportowe:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – dźwignice – przenośniki – wózki i inne pojazdy kołowe <p><u>Urządzenia magazynowe:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – do składowania – kontrolne i pomiarowe – klimatyzacyjne i przeciwpożarowe – techniczno-organizacyjne |
| Opakowania | Jednostki ładunkowe stanowiące ochronę produktu i jednocześnie ułatwiające transport oraz przeładunki |
| Infrastruktura informatyczna | <ul style="list-style-type: none"> – sprzęt informatyczny (<i>hardware</i>) – oprogramowanie (<i>software</i>) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Mroczo 2016, s. 79)

Infrastruktura procesów logistycznych jest niezbędna do przepływu dóbr, materiałów, zapasów informacji, a także do stworzenia opakowania potrzebnego zarówno w magazynowaniu, jak i w transporcie. Dlatego procesy logistyczne oparte na nowoczesnej infrastrukturze stały się ważnym składnikiem całości procesów gospodarczych polskich przedsiębiorstw, który istotnie wpływa na wzrost efektywności gospodarowania, a także ma coraz większe znaczenie w gospodarce europejskiej (Skowronek 2016, s. 69).

Prawidłowo zaprojektowana infrastruktura logistyczna gwarantuje szybki i sprawny przepływ towarów oraz informacji. Dzięki niej można dobrze i efektywnie zarządzać procesami logistycznymi, a takie działania wiążą się z usprawnieniem jakości zarządzania, lepszą efektywnością pracy oraz obniżeniem kosztów działalności przedsiębiorstwa.

Wykorzystanie procesów logistycznych w wyborze dostawcy

W procesie zaopatrzenia podejmowane są różnorodne decyzje zarówno o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym. Decyzje operacyjne związane są z zakupem i przepływem dóbr w przedsiębiorstwie, wyborem odpowiedniego środka transportu czy działaniem gospodarki magazynowej przy zachowaniu minimalnych kosztów. Decyzje strategiczne są bardziej rozłożone w czasie i wiążą się z identyfikacją, wyborem i współpracą z dostawcami w procesie zakupu i zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości zamawianych dóbr.

Jednym z najważniejszych zadań związanych z procesami logistycznymi w biznesie jest wybór odpowiedniego dostawcy. Ta z pozoru prosta czynność jest jednak obciążona wieloma niepewnościami, które stają na przeszkodzie w podjęciu decyzji. Pojawiają się pytania: Którego dostawcę wybrać? Tego znajdującego się najbliżej, oferującego najniższe ceny, czy też może kierować się innymi kryteriami?

Opracowanie zamówienia jest pierwszym procesem logistycznym, którego realizacja związana jest z dalszymi działaniami. Składa się ono z następujących etapów (Matuszek 2012, s. 25-26):

- złożenie zamówienia;
- realizacja zamówienia, z którą może wiązać się wcześniejsze wyjaśnienie wszystkich wątpliwości związanych z zamówieniem;
- ustalenie terminu realizacji i ceny, jaką odbiorca ma zapłacić za realizację zamówienia;
- potwierdzenie zamówienia może wystąpić, kiedy określone zostają sposób realizacji zamówienia oraz potrzeby w zakresie technologicznym; potwierdzenie to najczęściej przybiera formę umowy pisemnej ustalającej wszystkie warunki realizacji zamówienia;
- wystawienie faktury, czyli dokumentu, na podstawie którego odbiorca płaci za realizację zamówienia.

Obecnie relacje między dostawcą a odbiorcą, które oparte są tylko na ofercie cenowej, nie powinny być akceptowane przez menedżerów działu zakupów. Nawiązanie procesu współpracy wiąże się przecież z koniecznością uwzględnienia wielu czynników jakościowych i ilościowych. Oprócz ceny istotnymi czynnikami przy

wyborze partnera strategicznego powinny być: jakość, niezawodność czy elastyczność dostaw. Jednocześnie złożoność tego zagadnienia wiąże się z koniecznością rozpatrywania problemu oceny i wyboru dostawcy jako zadania wielokryterialnego (Nowakowski, Werbińska-Wojciechowska 2013), w którym spośród wielu dostępnych opcji dokonuje się wyboru na podstawie kilku przyjętych kryteriów oceny.

Przykładowe kryteria oceny i wyboru dostawców zostały przedstawione w tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Przykładowe kryteria i parametry oceny stosowane przy wyborze dostawcy

| Kryteria | Przykładowe parametry oceny |
|---|---|
| Cena | <ul style="list-style-type: none"> – Wysokość i stabilność ceny – Zakres udzielanych rabatów – Możliwości negocjacji ceny – Koszty obsługi zamówienia – Koszty ewentualnych zwrotów |
| Warunki płatności i kondycja finansowa potencjalnego dostawcy | <ul style="list-style-type: none"> – Możliwość kredytowania – Cykl konwersji gotówki – Stabilność finansowa |
| Jakość oferowanego towaru | <ul style="list-style-type: none"> – Odpowiednie parametry i właściwości fizykochemiczne – Spełnienie norm jakości i gwarancja jakości – Łatwość w użytkowaniu – niezawodność i trwałość |
| Czas dostawy | <ul style="list-style-type: none"> – Terminowość – Szybkość dostawy |
| Elastyczność i adaptacyjność | <ul style="list-style-type: none"> – Łatwość wprowadzania zmian – Gotowość do realizacji zamówień na warunkach dogodnych dla klienta – Zdolność wytwarzania/dostarczania jednostkowego produktu – Czas reakcji na nieplanowane zmiany |
| Potencjał | <ul style="list-style-type: none"> – Zdolności produkcyjne – Możliwości logistyczne – Umiejętności zarządcze i organizacyjne |
| Lokalizacja | <ul style="list-style-type: none"> – Odległość od dostawcy – Możliwości transportowe – Pochodzenie dostawcy – Źródło dostaw dostawcy |

| Kryteria | Przykładowe parametry oceny |
|---|---|
| Serwis i wsparcie techniczne | <ul style="list-style-type: none"> – Zakres serwisu w czasie i po realizacji zamówienia – Zakres reklamacji – Lokalizacja magazynów części zamiennych – Szkolenie i instruktarz |
| Doświadczenie | <ul style="list-style-type: none"> – Liczba klientów – Ilość zrealizowanych transakcji – Pozytywne opinie innych klientów – Obsługiwani szczególnie klienci i branże |
| Podejście do pracowników i środowiska naturalnego | <ul style="list-style-type: none"> – Polityka środowiskowa dostawcy – Stosowanie zasad <i>fair trade</i> w relacjach ze swoimi dostawcami – Rodzaj stosowanych opakowań |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Jurczak i in. 2023, s. 45-46; Igliński 2022, s. 68-69)

Wybór odpowiedniego dostawcy jest jedną z najważniejszych i najtrudniejszych decyzji w procesach logistycznych. Coraz częściej przedsiębiorstwa, chcąc ograniczyć ryzyko związane z zakupami, wykorzystują systemy zarówno wstępnej, jak i okresowej oceny dostawców, dokonując wyboru spośród tych, którzy oferują dobra o określonych cechach i spełniają różnorodne warunki. Ponadto możliwość wyboru jednego lub wielu dostawców wskazuje na istnienie pewnych wariantów decyzyjnych w postaci zaopatrywania się z jednego źródła lub z większej ilości źródeł (Pisz, Sęk, Zielecki 2013, s. 94).

Które kryteria zostaną wykorzystane w konkretnym przypadku zależy od wielu czynników związanych, np. z sektorem, wielkością przedsiębiorstwa, lokalizacją czy płynnością finansową. Duże znaczenie ma również dostępność konkretnych dóbr na rynku, z czego może wynikać konieczność szukania dostawcy na rynkach zagranicznych.

Test

1. Podstawowy element określający proces to:

- a) Operacja
- b) Sposób dystrybucji
- c) Zdarzenie inspirujące
- d) Infrastruktura

- 2. Przykładem procesów, w których istotną rolę odgrywa środowisko zewnętrzne, to procesy biznesowe.**
 - a) Prawda
 - b) Fałsz
- 3. Wybierz odpowiedź zawierającą charakterystykę procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo w działalności biznesowej.**
 - a) Działania dążą do realizacji celu jednostki funkcjonalnej
 - b) Proces to działanie uporządkowane
 - c) Proces to zestaw chaotycznych działań
- 4. Wskaż element procesu biznesowego:**
 - a) Cele operacyjne
 - b) Siatka dystrybucyjna
 - c) Struktura organizacyjna organizacji
 - d) Systemy pomiarowe
- 5. Procesy logistyczne nie powinny być zależne od rodzaju działalności i jej powiązania z rynkiem, ponieważ nie pozwala to na ich usystematyzowanie według możliwości zaspokajania potrzeb klienta.**
 - a) Prawda
 - b) Fałsz
- 6. Proces logistyczny jest usystematyzowany w następujący sposób: magazynowanie, produkcja, planowanie, dostawa.**
 - a) Prawda
 - b) Fałsz
- 7. Elementem infrastruktury procesów logistycznych jest:**
 - a) Infrastruktura społeczna
 - b) Infrastruktura transportowa
 - c) Infrastruktura finansowa
 - d) Infrastruktura telewizyjna
- 8. Parametry oceny wpływające na wybór dostawcy:**
 - a) Wiek klientów i zakres reklamacji
 - b) Odległość od dostawcy i możliwości transportowe
 - c) Brak możliwości reklamacji, ale stabilność finansowa dostawcy
 - d) Zdolności produkcyjne niezależne od kosztów obsługi zamówienia

9. Czynności, z których składa się opracowanie zamówienia, to:

- a) Złożenie i realizacja zamówienia
- b) Potwierdzenie zamówienia i kolacja służbowa z dostawcą
- c) Wystawienie faktury i konieczny odbiór osobisty zamówionego dobra

Odpowiedzi:

- | | |
|-------|-------|
| 1. a) | 6. b) |
| 2. a) | 7. b) |
| 3. b) | 8. b) |
| 4. d) | 9. a) |
| 5. b) | |

Case study: Przypadek przedsiębiorstwa SIGMA

Przedsiębiorstwo SIGMA z siedzibą w Gdyni zatrudniające ponad sto osób specjalizuje się w produkcji i sprzedaży odzieży damskiej. Chcąc zachować najwyższą jakość oferowanych produktów, firma współpracuje ze znanymi polskimi projektantami i zaopatruje się u krajowych producentów. Jan Kowalski – założyciel firmy pełniący obecnie funkcję prezesa – jest dumny z tego, że stworzył polską markę, która jest znana nie tylko w kraju, ale także za granicą.

Kolekcje odzieży oferowane przez firmę SIGMA zaspokajają potrzeby i gust najbardziej wymagających klientek, które cenią sobie zarówno wygodę, jak i elegancję w życiu codziennym oraz zawodowym. Ubrania cechują się nowoczesnym designem oraz starannym wykończeniem, natomiast materiały używane do produkcji są eleganckie i przyjemne w dotyku.

W ostatnim czasie firma SIGMA zaczęła mieć problemy ze sprzedażą swoich produktów, stale rosła konkurencja krajowa, na rynku zaczęło się pojawiać dużo ubrań z importu. Do tej pory Jan Kowalski nie musiał się zbytnio martwić o konkurencję. Oczywiście pojawiały się inne firmy krajowe i zagraniczne, ale zwykle długotrwale nie zagrażały firmie SIGMA.

Teraz sytuacja uległa zmianie, gdyż na rynku krajowym pojawiła się firma, która oferuje podobne, ale tańsze produkty, docierając do tej samej grupy klientek. Ponadto konkurencja jest reprezentowana przez znaną celebrytkę, która reklamuje ich kolekcje w telewizji oraz w mediach społecznościowych, co zyskuje coraz większą popularność wśród klientek.

Zaniepokojony Jan Kowalski zlecił swoim kierownikom analizę sytuacji i zbadanie przyczyn sukcesu firmy konkurencyjnej. Kierownicy wskazali na wysokie koszty procesów logistycznych związanych z zaopatrzeniem i produkcją, a także na wysokie koszty pracy. Jednym z zaproponowanych sposobów obniżenia kosztów mógłby być ich zdaniem zakup tańszych surowców. Prezes wielokrotnie dostawał korzystne cenowo oferty z zagranicy, szczególnie z krajów azjatyckich, ale zawsze wzbraniał się przez tym zakupem, gdyż uważał, że „to, co polskie, jest najlepsze”. „Co mam zrobić w takiej sytuacji? Jeżeli nie obniżę kosztów, to będę musiał zwolnić pracowników, którzy są świetnymi fachowcami, niektórzy są ze mną od początku firmy” – myślał. „Jeżeli tego nie zrobię to muszę znaleźć tańszy surowiec, który może być gorszej jakości. Wtedy stracę klientki, które ceniły sobie wysoką jakość naszych wyrobów. Co mam zrobić?”.

Po długiej i nieprzespanej nocy Jan Kowalski ponownie zwołał swoich kierowników i przekazał im, jaką podjął decyzję.

Odpowiedz na pytania

1. Jaką decyzję twoim zdaniem podjął Jan Kowalski?
2. Na które aspekty procesów biznesowych powinien zwrócić większą uwagę? Gdzie powinien szukać dodatkowych oszczędności?
3. Jeżeli uważasz, że prezes powinien zmienić dostawcę, to wskaż, gdzie i w jaki sposób powinien go poszukiwać?

Literatura

1. Brajer-Marczak R. (2017), *Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych*, „Studia Informatica Pomerania”, 1/43, s. 15-25.
2. Czekał J. (2017), *Procesy biznesowe w strukturze działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 736, s. 5-17.
3. Igliński H. (2022), *Podstawy logistyki*, Wyższe Szkoły Bankowe, Poznań.
4. Jurczak M., Konecka S., Łupicka-Fietz A., Pawlicka K. (2023), *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
5. Krawczyk S. (2011), *Procesy*, [w:] Krawczyk S. (red.), *Logistyka. Teoria i praktyka. Tom 1*, Difin, Warszawa.
6. LOGIT (2024), *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, <https://logit.com.pl/procesy-logistyczne-w-przedsiębiorstwie> (dostęp: 18.08.2025).
7. Matuszek J. (2012), *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Uczelniane PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych.

8. Mroczko F. (2016), *Logistyka*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
9. Nowakowski T., Werbińska-Wojciechowska S. (2013), *Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie – studium przypadku – cz. 1*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/85652-metody-oceny-i-wyboru-dostawcow-w-przedsiębiorstwie-studium-przypadku-cz-1> (dostęp: 2.09.2025).
10. Piotrowski M. (2014), *Procesy biznesowe w praktyce. Projektowanie, testowanie i optymalizacja*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
11. Pisz I., Sęk T., Zielecki W. (2013), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
12. *Proces*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces> (dostęp: 18.08.2025).
13. Skowronek C. (2016), *Podstawowe tendencje rozwoju infrastruktury logistycznej*, „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, 16(2), s. 63-70.
14. Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
15. Świerczek A. (2006), *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, 1(2), s. 115-124.
16. *Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM)*, <https://www.gov.pl/web/popcwsparcie/zarządzanie-procesami-biznesowymi-bpm> (dostęp: 18.08.2025).
17. Żytniewski M., Zadora P. (2013), *Modelowanie procesów biznesowych z użyciem notacji BPMN*, [w:] Pańkowska M., Stanek S. (red.), *Wyzwania w rozwoju podstaw metodycznych projektowania systemów informatycznych zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice.

Projektowanie przedsiębiorstw w zmiennym (turbulentnym) otoczeniu

Ryszard Królik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Centrum Przedsiębiorczości

Zagadnienia teoretyczne – organizacja, projektowanie, turbulentność

Pojęcie organizacji należy do podstawowych, a zarazem do jednych z najbardziej wieloznacznych pojęć w dziedzinie nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu organizacja bywa definiowana na kilka sposobów – jako proces porządkowania działań, jako zbiór ludzi współdziałających dla osiągnięcia określonych celów, a także jako system społeczno-techniczny. Według klasycznej definicji J.A.F. Stonera i C. Wankela organizacja jest „świadomie skoordynowaną społecznością składającą się z co najmniej dwóch osób, działającą dla osiągnięcia wspólnego celu” (Stoner, Wankel 1997, s. 21). Definicja ta podkreśla aspekt celowościowy oraz konieczność współpracy między jednostkami.

W ujęciu systemowym organizacja nie jest strukturą statyczną, lecz dynamicznym układem powiązań i procesów pozostających w stałej wymianie czynników w postaci zasobów i informacji na „wejściu” z otoczeniem, przetwarzającym je dzięki procesom wewnętrznym i przekazującym efekty swojego działania (realizując przy tym własne cele) w postaci „wyjść”. Cechą charakterystyczną organizacji dynamicznej jest ekwifinalność, czyli zdolność osiągnięcia ustalonego celu różnymi drogami i metodami, wykorzystując różne czynniki na „wejściu” do systemu. Taka cecha podkreśla elastyczność w dostosowywaniu się do zmiennych warunków otoczenia i adaptowalność do nich.

Szczególnym rodzajem organizacji jest przedsiębiorstwo, rozumiane jako organizacja gospodarcza, której celem nadrzędnym jest prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach konkurencyjnego rynku. Przedsiębiorstwo można określić jako zorganizowany podmiot prawny i ekonomiczny, którego istotą jest wytwarzanie dóbr i usług z przeznaczeniem do wymiany rynkowej (Griffin 2018, s. 45). Kluczowym wyróżnikiem przedsiębiorstwa na tle innych organizacji (np. administracyjnych, społecznych czy non-profit) jest więc orientacja rynkowa i dążenie do efektywności ekonomicznej.

W literaturze polskiej podkreśla się, że przedsiębiorstwo to „organizacja wyodrębniona pod względem ekonomicznym, prawnym i organizacyjnym, powołana do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób ciągły, dla zaspokajania potrzeb klientów i osiągania zysku” (Koźmiński, Piotrowski 2010, s. 89). Takie ujęcie wpływa na ciągłość działalności, powtarzalność procesów oraz powiązanie z rynkiem i otoczeniem konkurencyjnym.

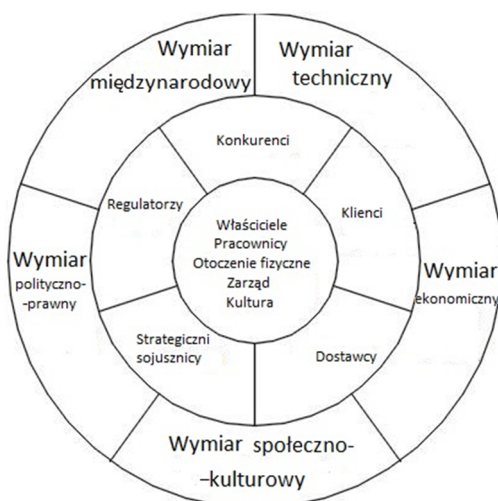
Projektowanie organizacji stanowi proces świadomego kształtowania struktury, procesów, systemów i mechanizmów funkcjonowania organizacji w taki sposób, aby możliwe było osiągnięcie założonych celów. Według M. Hammera i J. Champy’ego projektowanie organizacji jest „fundamentalnym przemyśleniem i radykalnym przeprojektowaniem procesów biznesowych, aby osiągnąć ulepszenia w zakresie kosztów, jakości, obsługi i szybkości” (Hammer 1996, s. 32).

W tradycyjnym ujęciu projektowanie organizacji koncentrowało się głównie na budowie struktur organizacyjnych – podziale ról, hierarchii, procedur i kanałów komunikacyjnych. Klasycy zarządzania, jak H. Fayol czy M. Weber, wskazywali, że organizacja powinna opierać się na jasnym podziale pracy, jednoznacznej hierarchii władzy oraz systemie formalnych reguł (Fayol 1949, s. 35-40). Takie podejście odpowiadało stosunkowo stabilnym warunkom otoczenia, jakie dominowały w epoce industrialnej.

Współczesne podejście do projektowania organizacji odchodzi jednak od sztywnego traktowania struktur. Zamiast tego podkreśla się konieczność tworzenia organizacji elastycznych, zdolnych do uczenia się i reagowania na zmiany. Pojęcie „organizacji uczącej się”, rozwinięte m.in. przez P. Senge’a, wskazuje na zdolność organizacji do adaptacji dzięki procesom uczenia się i twórczego rozwiązywania problemów (Senge 2006, s. 11-15).

Projektowanie organizacji w praktyce oznacza zatem tworzenie takiej konfiguracji zasobów, procesów i struktur, która zapewni efektywność działania w określonych warunkach otoczenia. Obejmuje to zarówno dobór technologii, systemów informacyjnych, jak i mechanizmów zarządzania ludźmi oraz kulturą organizacyjną.

Otoczenie organizacji można zdefiniować jako zbiór czynników i podmiotów zewnętrznych, które wywierają wpływ na funkcjonowanie organizacji i jednocześnie podlegają wpływom jej działań (Hatch 2002, s. 77). W literaturze wyróżnia się otoczenie bliższe (mikrootoczenie), obejmujące dostawców, klientów, konkurentów, instytucje regulacyjne, oraz otoczenie dalsze (makrootoczenie), które obejmuje czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i ekologiczne (analizowane często za pomocą narzędzia PESTEL). Schemat otoczenia organizacji przedstawiono na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Schemat otoczenia organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Griffin 2018, s. 77)

Pojęcie turbulentnego otoczenia wprowadził m.in. I. Ansoff, wskazując, że wraz z rosnącą zmiennością i nieprzewidywalnością środowiska biznesowego organizacje muszą dostosowywać swoje systemy zarządzania (Ansoff 1985, s. 213). Turbulencja oznacza nie tylko szybkie tempo zmian, lecz także ich złożoność, wzajemne powiązania i niepewność co do kierunków rozwoju.

Ansoff wyróżnił kilka poziomów turbulencji otoczenia – od stabilnego, poprzez reaktywne, aż po wysoce turbulentne, w którym zmiany są nagłe, zaskakujące i trudne do przewidzenia (Ansoff, McDonnell 1990, s. 125). W warunkach turbulencji

klasyczne metody planowania strategicznego okazują się niewystarczające, co wymaga stosowania metod scenariuszowych, elastycznych struktur organizacyjnych oraz zdolności do szybkiej rekonfiguracji zasobów.

Współcześnie turbulentne otoczenie organizacji wiąże się z megatrendami globalnymi: przyspieszonym rozwojem technologii cyfrowych, globalizacją rynków, niestabilnością polityczną i pojawiającymi się cyklicznie konfliktami oraz wynikającymi z nich kryzysami gospodarczymi. Zmiany klimatyczne również w znaczny sposób wpływają na makrootoczenie organizacji. Bezpośrednio oddziałują na rolnictwo i związane z nim branże, a pośrednio – przez rozporządzenia i decyzje, częściowo polityczne, szczególnie silnie oddziałujące na organizacje na terenie Unii Europejskiej. Jak podkreśla H. Mintzberg, w takich warunkach „strategia nie może być wyłącznie planem, lecz musi być postrzegana jako proces emergentny, powstający w wyniku interakcji organizacji z jej dynamicznym otoczeniem” (Mintzberg 1994, s. 78).

Istnieją obszary w otoczeniu organizacji, które są bardziej lub mniej podatne na aktualne burzliwe zmiany na świecie. Do bardziej stabilnych elementów makrootoczenia można zaliczyć te, na które wpływają podstawowe potrzeby ludności oraz technologie bazowe, które od dawna są wykorzystywane w niezminionej formie. Można oczywiście na nie wpływać, ale jest to proces długotrwały, natomiast potrzeby kreowane przez rynek, związane z modą i rozpowszechnianymi trendami, często ulegają zmianom, negatywnie wpływając na organizacje nieprzygotowane na transformację otoczenia.

Procesy projektowania przedsiębiorstwa w niestabilnym otoczeniu

Projektowanie przedsiębiorstwa nie może być oderwane od wyraźnie określonego celu działania. Klasycy zarządzania, tacy jak P. Drucker, podkreślali, że „przedsiębiorstwo istnieje tylko po to, by stworzyć klienta” (Drucker 1999, s. 45). Oznacza to, że najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest zaspokajanie potrzeb odbiorców poprzez dostarczanie im wartości w postaci dóbr i usług.

Cel przedsiębiorstwa powinien być formułowany wielowymiarowo. Oprócz celów ekonomicznych, takich jak maksymalizacja zysku czy wzrost wartości rynkowej, oraz głównego celu, jakim jest osobisty dochód i utrzymanie rodziny, coraz częściej uwzględnia się cele społeczne (np. odpowiedzialność wobec pracowników, społeczności lokalnych), ekologiczne (zrównoważony rozwój, minimalizacja śladu

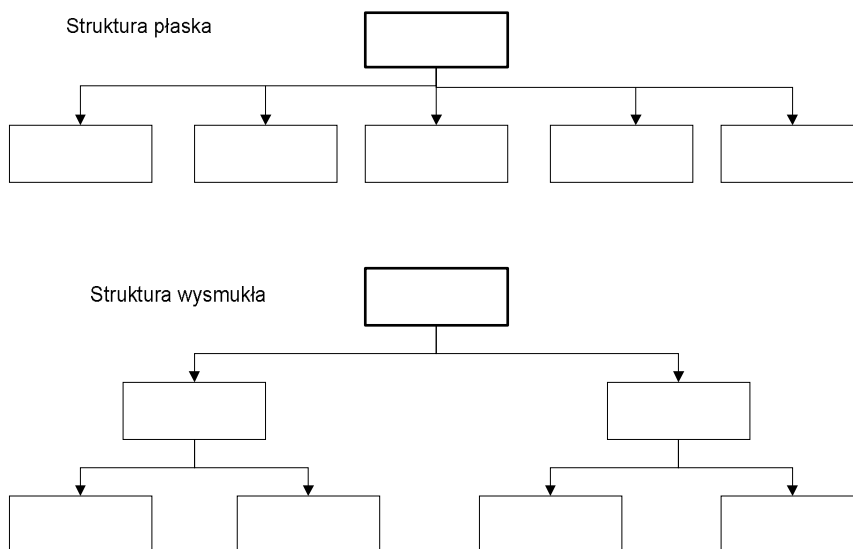
węglowego) oraz innowacyjne (zdolność do tworzenia nowych rozwiązań). Jak zauważa A.K. Koźmiński, współczesne przedsiębiorstwa muszą działać w sposób „zrównoważony i wielowymiarowy, aby utrzymać swoją legitymizację w oczach różnych grup interesariuszy” (Koźmiński 2004, s. 67).

W turbulentnym otoczeniu cele przedsiębiorstwa muszą być formułowane elastycznie, aby mogły być dostosowywane do zmieniających się warunków. Cele długofalowe (np. rozwój rynku, budowanie przewagi konkurencyjnej) są uzupełniane przez cele krótkoterminowe, które umożliwiają bieżące reagowanie na wyzwania rynkowe.

Proces projektowania przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako sekwencję działań obejmujących analizę i diagnozę otoczenia, określenie celów, dobór odpowiednich zasobów, wybór struktury organizacyjnej i zaprojektowanie procesów wewnętrznych. W literaturze wyróżnia się kilka kluczowych elementów, które należy uwzględnić:

- **Analiza otoczenia:** Każde projektowanie musi być poprzedzone rozpoznaniem warunków zewnętrznych – zarówno otoczenia bliższego (klienci, konkurenci, dostawcy), jak i dalszego (czynniki polityczne, ekonomiczne, technologiczne). Według M. Portera konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od pięciu sił rynkowych: rywalizacji w sektorze, siły dostawców, siły nabywców, zagrożenia ze strony substytutów oraz zagrożenia wejścia nowych konkurentów (Porter 2006, s. 33-39).
- **Określenie zasobów i kompetencji:** Teoria zasobowa (*resource-based view*) wskazuje, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika z posiadania unikatowych zasobów i zdolności, które są trudne do skopiowania (Barney 1991, s. 99-120). Dlatego w procesie projektowania kluczowe jest określenie, jakie zasoby materialne (kapitał, infrastruktura) i niematerialne (wiedza, marka, relacje z klientami) stanowią fundament przyszłego sukcesu.
- **Dobór struktury organizacyjnej:** Struktura wyznacza formalne ramy działania przedsiębiorstwa. W warunkach stabilnych dominowały struktury hierarchiczne, liniowe i funkcjonalne, natomiast w warunkach turbulentnych coraz częściej stosuje się struktury macierzowe, sieciowe czy projektowe (Robbins 2016, s. 214-217). Celem jest zwiększenie elastyczności i zdolności szybkiej reakcji na zmiany. Podstawowe struktury organizacyjne (*rys. 4.2*).

- **Projektowanie procesów biznesowych:** Nowoczesne podejście do projektowania przedsiębiorstwa akcentuje procesowy sposób myślenia. Przedsiębiorstwo postrzega się jako zbiór powiązanych procesów, a nie wyłącznie hierarchię stanowisk. Procesy muszą być projektowane w taki sposób, aby maksymalizowały wartość dla klienta przy jednoczesnej minimalizacji kosztów i czasu (Davenport 1993, s. 11).
- **Systemy zarządzania i kontroli:** Skuteczne przedsiębiorstwo wymaga systemów wspierających podejmowanie decyzji, kontroli realizacji celów oraz oceny wyników. W warunkach zmienności szczególne znaczenie zyskują systemy informacyjne, które pozwalają szybko przetwarzać dane i dostarczać menedżerom aktualnych informacji niezbędnych do reakcji na zmiany w otoczeniu (Laudon, Laudon 2017, s. 56).
- **Kultura organizacyjna i kapitał ludzki:** Projektowanie przedsiębiorstwa to nie tylko struktury i procesy, ale także ludzie i wartości. Według E. Scheina kultura organizacyjna to „zbiór podstawowych założeń, które grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła w trakcie uczenia się radzenia sobie z problemami adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej” (Schein 2010, s. 18). W warunkach turbulentnych organizacje powinny budować kulturę elastyczności, otwartości i gotowości do innowacji.



Rysunek 4.2. Podstawowe struktury organizacyjne

Źródło: Opracowanie własne

Wymienione wyżej teoretyczne elementy procesu projektowania przedsiębiorstwa, jeśli miałyby być wykorzystane w praktyce, muszą uwzględniać elementy (wymiary) konkretnej rzeczywistości, czyli przestrzeni, na którą składają się aktualne warunki otoczenia projektowanego przedsiębiorstwa. Jednym z wymiarów jest konkretne miejsce czyli lokalizacja, która determinuje warunki mikrootoczenia oraz techniczne warunki funkcjonowania związane z logistyką. Drugim istotnym elementem jest czas, gdyż obecne warunki otoczenia będą się różnić (otoczenie burzliwe), porównując moment projektowania, potem uruchamiania, z okresem ewentualnego rozwoju. Zagadnienie ustalania celów strategicznych i prognozowanie przyszłych warunków otoczenia zostanie omówione w następnym rozdziale.

Projektowanie przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu wiąże się z licznymi wyzwaniami, które wynikają z niepewności i nieprzewidywalności zmian. Do najważniejszych należą:

- **Skrócenie cyklu życia produktów i technologii:** Organizacje muszą projektować swoje procesy w taki sposób, aby umożliwiały szybkie wprowadzanie innowacji i adaptację do nowych technologii.
- **Globalizacja i presja konkurencyjna:** Przedsiębiorstwa projektowane są w kontekście globalnego rynku, gdzie konkurencja pochodzi zarówno z lokalnego otoczenia, jak i z całego świata.
- **Zmienność regulacji i polityki:** Otoczenie prawne i polityczne staje się coraz bardziej dynamiczne, co wymaga od projektantów organizacji uwzględniania różnych scenariuszy regulacyjnych.
- **Rosnąca rola zrównoważonego rozwoju:** Współczesne projektowanie przedsiębiorstw musi uwzględniać aspekty środowiskowe i społeczne, aby sprostać oczekiwaniom interesariuszy oraz regulacjom międzynarodowym.
- **Niepewność ekonomiczna i kryzysy:** Globalne wstrząsy gospodarcze (np. pandemia COVID-19, kryzysy finansowe i zbrojne) pokazują, że projektowanie przedsiębiorstw musi zakładać zdolność do przetrwania w warunkach nagłych i głębokich zakłóceń.

Jak podkreśla R.L. Daft, „organizacje projektowane na miarę XXI wieku muszą być jednocześnie stabilne i elastyczne, zdolne do równowagi między porządkiem a chaosem” (Daft 2013, s. 31).

Najważniejsze strategie przedsiębiorstw zmiennego otoczenia

Strategia przedsiębiorstwa to długookresowa koncepcja działania, która określa, w jaki sposób organizacja zamierza osiągnąć przewagę konkurencyjną i zapewnić sobie trwałość funkcjonowania. H. Mintzberg zwraca uwagę, że strategia może być rozumiana zarówno jako plan, wzorzec zachowań, osiągnięta pozycja rynkowa, jak i perspektywa kształtowania przyszłości (Mintzberg 1987, s. 11-24).

W turbulentnym otoczeniu konieczne jest różnicowanie strategii w zależności od tego, czy dotyczą one **otoczenia bliższego** czy **otoczenia dalszego**.

- Wobec **otoczenia bliższego** (mikrootoczenia) przedsiębiorstwa stosują strategie konkurencyjne, dostosowując się do zachowań klientów, dostawców, partnerów i konkurentów. Porter wyróżnia trzy klasyczne strategie konkurencyjne:
 - **strategię przywództwa kosztowego** – dążenie do minimalizacji kosztów i oferowania produktów po niższej cenie niż konkurencja,
 - **strategię zróżnicowania** – tworzenie unikatowych produktów i usług, które dają klientowi dodatkową wartość,
 - **strategię koncentracji** – specjalizowanie się w określonej niszy rynkowej (Porter 1985, s. 11-15).
- Wobec **otoczenia dalszego** (makrootoczenia) strategie muszą brać pod uwagę czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i ekologiczne. Wysoki poziom zmienności wymaga stosowania strategii elastycznych, które umożliwiają szybkie dostosowywanie się do nowych warunków. Przykładem są strategie innowacyjne, strategie zrównoważonego rozwoju czy strategie digitalizacji.

Jak zauważa I. Ansoff, w warunkach wysokiej turbulencji skuteczność klasycznego, liniowego planowania strategicznego maleje, a większego znaczenia nabierają strategie emergentne – kształtujące się stopniowo w odpowiedzi na zmiany otoczenia (Ansoff 1985, s. 213-220).

Aby opracować skuteczną strategię, przedsiębiorstwa muszą opierać swoje działania na systematycznej analizie otoczenia i własnych zasobów. W zarządzaniu strategicznym stosuje się różnorodne narzędzia, które wspierają proces podejmowania decyzji w warunkach niepewności.

Analiza PEST/PESTEL

Analiza PEST (*political, economic, social, technological* – polityczna, ekonomiczna, społeczna, technologiczna) lub jej rozszerzona wersja PESTEL, uwzględniająca dodatkowo czynniki *environmental* (środowiskowe) i *legal* (prawne),

pozwalają przedsiębiorstwu ocenić wpływ otoczenia dalszego na jego funkcjonowanie. To narzędzie umożliwia systematyczne identyfikowanie szans i zagrożeń wynikających z megatrendów otoczenia (Johnson, Scholes, Whittington 2008, s. 65-70).

Analiza SWOT/TOWS

Analiza SWOT polega na zestawieniu mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami otoczenia. Jej rozwinięciem jest macierz TOWS, która wskazuje konkretne strategie działania – ofensywne, defensywne, konkurencyjne i adaptacyjne (Weihrich 1982, s. 54-66). W warunkach turbulentnych SWOT/TOWS jest szczególnie przydatna, ponieważ umożliwia dynamiczne dostosowanie działań przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków.

Analiza scenariuszowa

Jednym z najważniejszych narzędzi w turbulentnym otoczeniu jest analiza scenariuszowa. Polega ona na budowaniu alternatywnych wizji przyszłości otoczenia i ocenie, jak organizacja może funkcjonować w każdym z nich. Scenariusze mogą być optymistyczne, pesymistyczne i realistyczne. Jak podkreślają G. Ringland i P. Schwartz, analiza scenariuszowa nie przewiduje przyszłości, lecz przygotowuje przedsiębiorstwo na różne jej możliwe wersje (Ringland 2006, s. 41-47).

Analiza ryzyka

Każda strategia powinna uwzględniać ryzyko związane z jej realizacją. W literaturze wyróżnia się ryzyko strategiczne (wynikające z błędnych decyzji długookresowych), ryzyko operacyjne (związane z codziennym funkcjonowaniem) oraz ryzyko finansowe (Kaplan, Mikes 2012, s. 49-56). W turbulentnym otoczeniu kluczowe znaczenie ma zdolność do identyfikacji i zarządzania ryzykiem, co wymaga rozwiniętych systemów monitorowania i kontroli.

Prognozowanie w zarządzaniu strategicznym polega na przewidywaniu przyszłych stanów otoczenia i ich potencjalnego wpływu na organizację. Jednak w warunkach turbulencji prognozowanie staje się trudne i obarczone wysokim stopniem niepewności. Jak zauważa N. Taleb, zjawiska tzw. „czarnych łabędzi” – zdarzeń rzadkich, ale o ogromnych konsekwencjach – podważają klasyczne podejście do prognozowania (Taleb 2007, s. 137-140).

W związku z tym projektowanie przedsiębiorstwa wymaga nie tylko stosowania prognoz, ale także rozwijania zdolności adaptacyjnych. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą być przygotowane na szybkie modyfikowanie swoich strategii, a nawet całych modeli biznesowych w odpowiedzi na niespodziewane wydarzenia.

Zarządzanie ryzykiem w turbulentnym otoczeniu obejmuje:

- **identyfikację ryzyk** – określenie potencjalnych zagrożeń i szans,
- **ocenę prawdopodobieństwa i skutków** – analiza ilościowa i jakościowa ryzyka,
- **opracowanie planów awaryjnych** (alternatywnych) – strategie reakcji w sytuacjach kryzysowych,
- **monitorowanie i uczenie się** – systematyczne śledzenie zmian otoczenia i włączanie zdobytej wiedzy do procesów decyzyjnych (Hillson 2009, s. 88-92).

Coraz częściej mówi się również o tzw. **odporności organizacyjnej** (*organizational resilience*) rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania kluczowych funkcji w warunkach zakłóceń oraz do szybkiego powrotu do równowagi (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall 2011, s. 243-255). Organizacje odporne nie tylko radzą sobie z ryzykiem, lecz także potrafią wykorzystać turbulencje jako okazję do innowacji i rozwoju.

Case study: Projektowanie przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu

Case study 1: „EnergoTech Polska” – start-up w branży odnawialnych źródeł energii

Kontekst czasowy i przestrzenny:

Rok 2024, Polska, województwo pomorskie.

W regionie dynamicznie rozwija się infrastruktura energetyczna oparta na morskich farmach wiatrowych i fotowoltaice. Jednocześnie rynek energii charakteryzuje się dużą niepewnością związaną z polityką klimatyczną UE, cenami surowców energetycznych, dostępem do dotacji publicznych oraz presją inflacyjną.

Opis sytuacji:

Grupa pięciu młodych inżynierów i menedżerów postanawia założyć przedsiębiorstwo „EnergoTech Polska”, które będzie zajmować się:

- projektowaniem i instalacją mikroinstalacji fotowoltaicznych dla firm i gospodarstw domowych,
- wdrażaniem technologii magazynowania energii (baterie litowo-jonowe),
- świadczeniem usług doradztwa w zakresie optymalizacji zużycia energii.

Na etapie projektowania przedsiębiorstwa (2024-2025) otoczenie jest dynamiczne i pełne niepewności:

- wprowadzane są nowe regulacje unijne i krajowe w zakresie OZE,
- koszty komponentów technologicznych podlegają silnym wahaniom,
- pojawia się konkurencja w postaci dużych koncernów energetycznych,
- konsumenci stają się coraz bardziej świadomi ekologicznie, ale oczekują też niższych kosztów.

Czas budowy i rozwoju:

Proces formalnego uruchomienia spółki (rejestracja, pozyskanie finansowania, zatrudnienie pierwszych pracowników, zakup technologii i rozpoczęcie działalności operacyjnej) ma potrwać ok. 12-18 miesięcy. W tym czasie otoczenie może ulec istotnym zmianom – np. zmianie systemu dopłat do energii odnawialnej, wprowadzeniu nowych regulacji dotyczących importu komponentów z Azji czy spowolnieniu gospodarczemu.

Pytania do samodzielnej analizy:

1. Cel i misja przedsiębiorstwa: Jakie powinny być nadrzędne cele „Energotech Polska” w warunkach turbulentnego otoczenia? Jak pogodzić cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne?
2. Projektowanie organizacji: Jaką strukturę organizacyjną przyjąć na etapie początkowym (start-up) i jak powinna ona ewoluować w trakcie wzrostu?
3. Analiza otoczenia: Jakie elementy otoczenia bliższego i dalszego będą miały największe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia? Jakie metody analizy strategicznej (np. SWOT, PESTEL, scenariusze) najlepiej zastosować?
4. Źródła finansowania i zasobów: Jakie opcje finansowania (kapitał własny, kredyt, fundusze unijne, *venture capital*) są dostępne i jakie ryzyka się z nimi wiążą?
5. Zarządzanie ryzykiem: Jakie główne ryzyka (strategiczne, operacyjne, finansowe, technologiczne) należy przewidzieć i w jaki sposób można nimi zarządzać?
6. Strategie konkurencyjne: Która ze strategii Portera (kosztowa, zróżnicowania, koncentracji) wydaje się najbardziej odpowiednia? Jak można konkurować z dużymi podmiotami energetycznymi?
7. Czynniki czasu: Jak zmiany otoczenia w okresie 12-18 miesięcy potrzebnym na zbudowanie przedsiębiorstwa mogą wpłynąć na przyjęte założenia projektowe? Jak przygotować się na te zmiany?

Case study 2: „AgroSmart Logistics” – innowacyjna firma logistyczna dla sektora rolno-spożywczego

Kontekst czasowy i przestrzenny:

Rok 2025, Polska, województwo wielkopolskie.

Region znany z rozwiniętego rolnictwa i przetwórstwa spożywczego boryka się z problemami: niestabilnością cen płodów rolnych, rosnącymi kosztami energii i transportu, a także niepewnością regulacyjną związaną z Zielonym Ładem UE. W tym samym czasie rośnie zapotrzebowanie na nowoczesne usługi logistyczne – chłodnie, transport w warunkach kontrolowanej temperatury, digitalizację łańcucha dostaw.

Opis sytuacji:

Trzech menedżerów z doświadczeniem w branży transportowej i rolniczej planuje utworzyć spółkę „AgroSmart Logistics”, która ma świadczyć usługi:

- transportu produktów rolnych i spożywczych w warunkach chłodniczych,
- magazynowania w inteligentnych magazynach z systemami monitorowania temperatury i wilgotności,
- zarządzania logistyką dostaw dzięki własnej platformie IT (śledzenie łańcucha dostaw w czasie rzeczywistym).

Model finansowania:

Koszt początkowej inwestycji (zakup floty samochodów-chłodni, wynajem hali, wdrożenie systemu IT, zatrudnienie pracowników) to ok. 25 mln zł. Założyciele dysponują jedynie 3 mln zł kapitału własnego. Konieczne jest więc finansowanie bankowe w wysokości ok. 22 mln zł. Bank wymaga szczegółowego biznesplanu z projekcją przepływów pieniężnych (*cash flow*) na 5 lat, analizą rynku oraz planem zabezpieczenia spłaty kredytu.

Czas budowy i rozwoju:

Przygotowanie i pozyskanie kredytu – ok. 6 miesięcy.

Realizacja inwestycji (zakup floty, systemu IT, uruchomienie magazynu) – kolejne 12 miesięcy.

W tym czasie otoczenie może ulec znacznym zmianom: wzrost stóp procentowych, zmiana dostępności dotacji unijnych, nowe przepisy dotyczące emisji CO₂ w transporcie.

Pytania do samodzielnej analizy:

1. Cel i misja przedsiębiorstwa: Jak sformułować misję i wizję „AgroSmart Logistics” w warunkach niepewności, by przekonały bank i przyszłych klientów?
2. Projektowanie organizacji: Jakie kluczowe funkcje należy przewidzieć (logistyka, IT, finanse, sprzedaż, obsługa klienta)? Jak powinna wyglądać początkowa struktura organizacyjna?
3. Biznesplan i *cash flow*: Jakie elementy biznesplanu są absolutnie kluczowe dla banku? Jakie założenia finansowe (przychody, koszty, marża, dynamika sprzedaży) należy przyjąć, aby bank uznał projekt za wiarygodny?
4. Analiza otoczenia: Jakie czynniki makroekonomiczne i polityczne mogą szczególnie wpłynąć na rentowność firmy (np. kursy walut, ceny paliwa, polityka rolna UE)?
5. Zarządzanie ryzykiem finansowym: Jakie ryzyka wiążą się z kredytowaniem inwestycji (np. wzrost stóp procentowych, spadek popytu, utrata płynności)? Jak je ograniczyć (np. *hedging*, elastyczne harmonogramy spłat, partnerstwa strategiczne)?
6. Strategia konkurencyjna: Jaka strategię wejścia na rynek obrać – konkurować ceną, jakością usług czy innowacyjnością (platforma IT)?
7. Czynniki czasu: Jak zmiany otoczenia w ciągu 18 miesięcy od rozpoczęcia procesu mogą wpłynąć na pierwotne założenia biznesplanu? Jak przygotować scenariusze alternatywne dla banku?

Test

1. Organizacja w ujęciu systemowym to:

- a) Zbiór przypadkowych elementów działających niezależnie od siebie
- b) Struktura społeczna oparta wyłącznie na hierarchii formalnej
- c) Układ powiązanych elementów realizujących wspólne cele w określonym otoczeniu
- d) Proces dostosowywania się jednostki do wymagań środowiska

- 2. Podstawową cechą przedsiębiorstwa odróżniającą je od innych organizacji jest:**
 - a) Orientacja na zysk i działalność gospodarczą
 - b) Brak hierarchii i formalizacji
 - c) Funkcjonowanie bez kontaktu z otoczeniem
 - d) Realizacja wyłącznie celów społecznych

- 3. Projektowanie organizacji oznacza przede wszystkim:**
 - a) Tworzenie szczegółowych instrukcji pracy dla wszystkich pracowników
 - b) Proces świadomego kształtowania struktury i procesów w celu osiągnięcia założonych celów
 - c) Zastępowanie zarządzania bieżącego planowaniem strategicznym
 - d) Opracowanie wyłącznie systemu wynagrodzeń i motywacji

- 4. Termin „turbulentne otoczenie” oznacza:**
 - a) Stabilne warunki rynkowe o przewidywalnym charakterze
 - b) Otoczenie, w którym zmiany są sporadyczne i niewielkie
 - c) Dynamiczne środowisko z częstymi i trudnymi do przewidzenia zmianami
 - d) Otoczenie izolowane od wpływu czynników makroekonomicznych

- 5. Który z poniższych elementów należy do otoczenia bliższego przedsiębiorstwa?**
 - a) Polityka fiskalna państwa
 - b) Konkurenci rynkowi
 - c) Zmiany demograficzne
 - d) Trendy technologiczne w skali globalnej

- 6. PESTEL to narzędzie służące do analizy:**
 - a) Struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa
 - b) Otoczenia makroekonomicznego i czynników zewnętrznych
 - c) Poziomu satysfakcji pracowników
 - d) Efektywności procesów wewnętrznych

- 7. W procesie projektowania przedsiębiorstwa cel strategiczny pełni rolę:**
 - a) Wskaźnika bieżących wyników finansowych
 - b) Długofalowego kierunku działania organizacji
 - c) Narzędzia kontroli wewnętrznej w działach operacyjnych
 - d) Zastępstwa dla misji i wizji organizacji

8. Do podstawowych elementów projektowania organizacji NIE zaliczamy:

- a) Struktury organizacyjnej
- b) Analizy przepływów pieniężnych
- c) Procesów decyzyjnych
- d) Systemu komunikacji wewnętrznej

9. Które z poniższych form ryzyka jest najbardziej typowe dla projektowania przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu?

- a) Wzrost stabilności regulacyjnej
- b) Brak innowacyjnych konkurentów
- c) Nagłe zmiany cen surowców i regulacji prawnych
- d) Stały i przewidywalny poziom popytu

10. Strategia dywersyfikacji polega na:

- a) Koncentracji na jednym rynku i jednym produkcie
- b) Równoległym rozwojowi kilku zróżnicowanych obszarów działalności
- c) Zwiększeniu kontroli nad dostawcami
- d) Obniżaniu kosztów w istniejących procesach

11. Model pięciu sił Portera analizuje:

- a) Struktury wewnętrzne organizacji
- b) Procesy produkcyjne i ich efektywność
- c) Atrakcyjność sektora i intensywność konkurencji
- d) Wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa

12. Scenariusze rozwoju otoczenia są użyteczne w projektowaniu organizacji, ponieważ:

- a) Gwarantują całkowitą pewność przewidywania przyszłości
- b) Pozwalają rozważyć różne możliwe warianty przyszłości i ocenić ryzyko
- c) Zastępują planowanie finansowe w organizacji
- d) Umożliwiają uniknięcie ryzyka rynkowego

13. Misja przedsiębiorstwa określa przede wszystkim:

- a) Szczegółowy plan działań operacyjnych na najbliższy rok
- b) Powód istnienia organizacji i jej nadrzędny sens
- c) Sposób podziału zysku między udziałowców
- d) Konkretną strategię marketingową

14. W turbulentnym otoczeniu szczególnie ważna staje się:

- a) Sztywność procedur
- b) Elastyczność organizacyjna i zdolność adaptacji
- c) Ograniczenie innowacji
- d) Izolacja od czynników zewnętrznych

15. Analiza SWOT obejmuje ocenę:

- a) Silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń
- b) Wyłącznie ryzyk finansowych
- c) Procesów technologicznych i innowacyjnych
- d) Tylko otoczenia makroekonomicznego

16. Jednym z przykładów strategii defensywnej w zmiennym otoczeniu jest:

- a) Agresywne wejście na nowe rynki
- b) Redukcja kosztów i koncentracja na kluczowych kompetencjach
- c) Dywersyfikacja w kierunku nowych sektorów
- d) Intensywne inwestycje w innowacje

17. Z punktu widzenia projektowania organizacji najważniejszym zasobem jest:

- a) Kapitał rzeczowy
- b) Kapitał finansowy
- c) Kapitał ludzki
- d) Kapitał społeczny

18. Który z czynników makrootoczenia jest analizowany w ramach PESTEL jako „E – economic”?

- a) Polityka podatkowa
- b) Struktura zatrudnienia w firmie
- c) Relacje z dostawcami
- d) Poziom satysfakcji klienta

19. Ryzyko strategiczne oznacza:

- a) Możliwość wystąpienia awarii technicznej w procesie produkcji
- b) Zagrożenia wynikające z błędnego wyboru kierunku rozwoju organizacji
- c) Bieżące problemy kadrowe
- d) Trudności w komunikacji wewnętrznej

20. Wybór strategii konkurencyjnej wg Portera obejmuje:

- a) Strategię kosztową, dyferencjacji i koncentracji
- b) Strategię marketingową, produkcyjną i sprzedażową
- c) Strategię inwestycyjną, finansową i kadrową
- d) Strategię innowacyjną, ekologiczną i społeczną

Odpowiedzi:

- | | |
|--------|--------|
| 1. c) | 11. c) |
| 2. a) | 12. b) |
| 3. b) | 13. b) |
| 4. c) | 14. b) |
| 5. b) | 15. a) |
| 6. b) | 16. b) |
| 7. b) | 17. c) |
| 8. b) | 18. a) |
| 9. c) | 19. b) |
| 10. b) | 20. a) |

Literatura

1. Ansoff H.I. (1985), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York.
2. Ansoff H.I., McDonnell E.J. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, London.
3. Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 17(1), s. 99-120.
4. Daft R.L. (2013), *Organization Theory and Design*, South-Western Cengage Learning, Mason.
5. Davenport T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
6. Drucker P.F. (1999), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
7. Fayol H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman Publishing, London.
8. Griffin R.W. (2018), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Hammer M., Champy, J. (1996), *Reengineering the Corporation*, HarperCollins, New York.
10. Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Hillson D. (2009), *Managing Risk in Projects*, Gower, Aldershot.

12. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Pearson, Harlow.
13. Kaplan R.S., Mikes A. (2012), *Managing Risks: A New Framework*, „Harvard Business Review”, June 2012, s. 49-56.
14. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Laudon K.C., Laudon J.P. (2017), *Management Information Systems*, Pearson, New York.
17. Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. (2011), *Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management*, „Human Resource Management Review”, 21(3), s. 243-255.
18. Mintzberg H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, „California Management Review”, 30(1), s. 11-24.
19. Mintzberg H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Free Press, New York.
20. Porter M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
21. Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
22. Ringland G. (2006), *Scenario Planning*, Wiley, Chichester.
23. Robbins S.P., Coulter, M. (2016), *Management*, Pearson Education Limited, Harlow.
24. Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
25. Senge P. (2006), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
26. Stoner J.A.F., Wankel C. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
27. Taleb N.N. (2007), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York.
28. Wehrich H. (1982), *The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning”, 15(2), s. 54-66.