

Andrzej Sobczak

Architektura korporacyjna jako narzędzie transformacji organizacji publicznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 538-592

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Partnerstwo Publiczno-Prywatne – istota, pojęcie, cel oraz rola obu sektorów

Współpraca sektora publicznego i prywatnego ma długą historię i sięga XVIII wieku. Za „ojców” PPP przyjmuje się braci Perrier, którzy w 1782 r. założyli spółkę zajmującą się dystrybucją wody w Paryżu. Z kolei w Polsce jako prekursora współpracy sektora publicznego i prywatnego wskazywany jest bankier i przedsiębiorca przemysłowy Jan Gottlieb Bloch. Dzięki jego zaangażowaniu i carskiej Rosji wybudowano linię kolejową warszawsko-petersburską³.

Istota PPP polega na współdziałaniu sektora prywatnego z podmiotem publicznym w rezultacie czego dochodzi do realizacji celu publicznego z udziałem środków finansowych i *know-how* podmiotu prywatnego. Sektor prywatny uzyskuje w zamian udział w zyskach lub inną formę wynagrodzenia⁴.

Tabela 1. Wybrane definicje Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.

Gdzie obowiązuje:	Partnerstwo Publiczno-Prywatne – definicje:
Ustawa o PPP z 28.07.2005 r.	<i>Partnerstwo Publiczno-Prywatne</i> to realizacja przedsięwzięcia przez partnera prywatnego za wynagrodzeniem na rzecz podmiotu publicznego. Partnerstwo może stanowić sposób realizacji przedsięwzięcia, jeżeli przynosi korzyści dla interesu publicznego przeważając w stosunku do korzyści wynikających z innych sposobów realizacji tego przedsięwzięcia. W PPP, partner prywatny powinien ponieść w całości lub części nakłady na realizację przedsięwzięcia lub zapewnić ich poniesienie przez inne podmioty ⁵ .
Ustawa z 19.12.2008 r. o PPP, która wejdzie w życie 27.02. 2009 r.	<i>Partnerstwem Publiczno-Prywatnym</i> jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym ⁶ .
Europejski Bank Inwestycyjny, lipiec 2004 r.	<i>Partnerstwo Publiczno-Prywatne</i> to ogólna nazwa związków między sektorem prywatnym a organizacjami publicznymi, często mającymi na celu użycie środków lub doświadczenia sektora prywatnego w celu wsparcia sektora publicznego w dostarczaniu aktywów i usług. Termin PPP jest w ten sposób używany dla opisanie szerokiego zakresu wzajemnych relacji.
Komisja Europejska, Zielona Księga, kwiecień 2004 r.	<i>Partnerstwo Publiczno-Prywatne</i> nie jest zdefiniowane na poziomie Wspólnoty Europejskiej. Ogólnie termin ten odnosi się do form współpracy między sektorem publicznym a sektorem prywatnym, których celem jest zapewnienie finansowania, budowy, modernizacji, zarządzania i utrzymania infrastruktury służącej dostarczeniu określonej usługi. Elementem charakterystycznym dla PPP jest także kształtowanie stosunków między stronami, aby ryzyko ponosiła strona, która najlepiej potrafi je kontrolować.

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in.: A. Gajewska-Jedwabny, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 3 oraz Ustawy o PPP.

Współcześnie nie ma jednolitej definicji partnerstwa publiczno-prywatnego, a organizacje publiczne i prywatne w różnych krajach posługują się definicjami różniącymi się w istotnych aspektach.

³ B. Clemenz, M.S. Tofel, *Partnerstwo publiczno-prywatne z praktycznym komentarzem*, „Gazeta Prawna Podręczny Zbiór Praw”, Warszawa 2007, s. 7.

⁴ Ibidem, s. 5.

⁵ Ustawa z 28.07.2005 r. o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, Dz. U. nr 169, poz. 1420, art. 1, ust. 2.

⁶ Ustawa z 19.12.2008 r. o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100, art. 1, pkt 2.

cymi się od siebie – porównaj tabela 1. Najwięcej rozbieżności dotyczy charakteru i przedmiotu partnerstwa oraz celu i zakresu współpracy pomiędzy podmiotem publicznym i prywatnym⁷. Także w Unii Europejskiej nie wypracowano jednolitej definicji PPP. W wielu krajach UE instytucję PPP reguluje ustawa o zamówieniach publicznych.

Celem przedsięwzięć realizowanych w ramach PPP może być⁸:

- przekształcenie sektora publicznego z dostawcy obiektów w dostawcę usług zgodnie z oczekiwaniami społeczności lokalnych,
- wprowadzenie do usług publicznych innowacyjności technicznej i technologicznej,
- zmiana roli kapitału prywatnego z pozycji biernej na czynną,
- rozłożenie ryzyka inwestycyjnego,
- przyspieszenie rozwoju infrastruktury,
- zwiększenie efektywności świadczenia usług infrastrukturalnych.

Podkreślić przy tym należy, iż Partnerstwo Publiczno-Prywatne jest przedsięwzięciem złożonym, w którym angażuje się podmioty z sektora publicznego i prywatnego. Podstawą prawidłowego wdrożenia i realizacji PPP jest jasne zdefiniowanie ról obu stron (tabela 2), rozłożenie odpowiedzialności finansowej za zobowiązania wynikające z realizacji projektu, a także ustalenie dominującego partnera w strukturze zarządzania projektem.

Tabela 2. Role podmiotów sektora prywatnego i publicznego w realizacji PPP w Polsce.

Role sektora prywatnego w PPP	Role sektora publicznego w PPP
Dostawca kapitału. Dostawca umiejętności menedżerskich. Twórca wartości dodanej dla konsumenta i pozostałych beneficjentów. Specjalista do spraw identyfikacji dóbr publicznych i optymalnego wykorzystania środków publicznych dla ich podażu.	Twórca stabilnych warunków dla realizacji PPP. Gwarant otwartego dostępu do rynku i uczciwej konkurencji na nim. Obrońca interesu publicznego i maksymalnej wartości dodanej dla beneficjentów. Dostawca środków publicznych na realizację PPP z jednoczesnym zabezpieczaniem, aby zyski z nich nie przeszły do sektora prywatnego, oraz by nie była to niedozwolona w UE pomoc publiczna. Decydent dobierający formę PPP do jego zadań.

Źródło: J.K. Solarz, *Instytucjonalne ramy polityki finansowej*, [w:] S. Rudolfa (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, WWSFiA, Kielce 2005, s. 44.

Warto też przypomnieć, iż Partnerstwo Publiczno-Prywatne rozwinęło się jako alternatywa dla tradycyjnego modelu finansowania inwestycji, głównie z uwagi na lukę kapitałową w sektorze publicznym przejawiająca się niedofinansowaniem zadań publicznych oraz z potrzeby poprawy jakości i efektywności usług publicznych. Należy więc podkreślić, iż PPP może być wykorzystywane jako alternatywne rozwiązanie w stosunku do tradycyjnych form finansowania, jeżeli wystąpią korzyści w postaci oszczędności w wydatkach podmiotu publicznego mającego być stroną partnerstwa, a także podniesiony zostanie standard świadczonych usług publicznych oraz obniżona

⁷ A. Gajewska-Jedwabny, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 3.

⁸ K. Brzołowska, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przegląd, możliwości, bariery*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 23.

zostanie uciążliwość dla otoczenia⁹. Ponadto, w literaturze przedmiotu podkreśla się, iż Partnerstwo Publiczno-Prywatne pozwala na wykorzystanie potencjału sektora prywatnego do realizacji zadań publicznych, co podnosi efektywność wykorzystywania środków finansowych. Nie wolno także zapominać, iż rozwiązanie to niesie ze sobą także zagrożenie. Zestawienie korzyści i zagrożeń związanych z wdrożenia PPP prezentuje poniższa tabela.

Tabela 3. Korzyści i zagrożenia przy stosowaniu Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.

KORZYŚCI	ZAGROŻENIA
<p>Możliwość obniżenia nakładów inwestycyjnych.</p> <p>Poprawa efektywności zarządzania.</p> <p>Wyższa jakość usług.</p> <p>Zwiększenie możliwości finansowania inwestycji publicznych.</p> <p>Odciążenie sektora publicznego od kosztów inwestycji.</p> <p>Przyspieszenie terminów realizacji inwestycji publicznych.</p> <p>Transfer nowoczesnej technologii.</p> <p>Alokacja ryzyka podejmowania decyzji i działań między partnerami.</p> <p>Wymiana doświadczeń i wzbogacenie wiedzy.</p> <p>Podniesienie efektywności eksploatacji.</p> <p>Aktywizacja sektora prywatnego.</p> <p>Zwiększenie możliwości wprowadzenia konkurencyjności.</p> <p>Zwiększenie przejrzystości powiązań i dokumentacji.</p> <p>Ograniczenie wpływów politycznych na decyzje inwestycyjne i eksploatacyjne.</p> <p>Wzrost wpływów budżetowych z tytułu płacony podatków i opłat przez operatora prywatnego.</p> <p>Podniesienie skuteczności rezultatów bieżących i przyszłych zadań planowanych do wspólnej realizacji.</p> <p>Budowanie zaufania publicznego.</p> <p>Niższa uciążliwość.</p>	<p>Ograniczenie wpływu samorządów lokalnych na wybór inwestycji.</p> <p>Wzrost opłat za korzystanie z obiektów infrastruktury.</p> <p>Wysokie koszty transakcyjne (koszty doradców prawnych, technicznych, finansowych).</p> <p>Ograniczenie dostępności do usług.</p> <p>Utrata miejsc pracy dla pracowników sektora publicznego.</p> <p>Ograniczenie wpływu administracji publicznej na działania eksploatacyjne prywatnego operatora.</p> <p>Zagwarantowanie przez sektor publiczny minimum przychodów dla operatora prywatnego jeśli popyt na usługi będzie niższy od prognozowanego, co obciążania budżet samorządu.</p> <p>Podwyższanie poziomu opłat przez operatora prywatnego w ramach zasad swobody ustalania cen.</p> <p>Obniżenie poziomu świadczenia usług.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Brzozowska, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki, możliwości, bariery*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 24 oraz B.P. Korobus i M. Strawński, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 33.

⁹ W. Gonet, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma realizacji zadań w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne” 2007, nr 7-8, s. 48.

Wskazane powyżej korzyści z PPP stwarzają szansę na zwiększenie wielkości inwestycji i poprawę ich efektywności. Niemniej jednak pamiętać należy o zaprezentowanych zagrożeniach płynących z zastosowania PPP, w tym na ponoszenie znacznie wyższych kosztów transakcyjnych, ryzyku kosztów agencyjnych na skutek asymetrii informacji oraz osłabieniu pozycji negocjacyjnej sektora publicznego.

Regulacje Unii Europejskiej w zakresie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego

W ramach praw UE nie istnieje akt regulujący kompleksowo problematykę funkcjonowania PPP. Można natomiast wskazać ogólne ramy prawne dla tego rodzaju współpracy partnerów publicznych i prywatnych, które zawarte zostały w:

- Wytoczne dla „udanego PPP” – Guidelines for Successful Public-Private Partnerships opublikowane w marcu 2003 r.
- Zielona Księga dotycząca PPP (Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions, COM 2004/327) opublikowana w 2004 roku.

W wymienionych dokumentach można odnaleźć zasady, które w ocenie Komisji Europejskiej powinny stanowić podstawę każdego przedsięwzięcia realizowanego w ramach modelu Partnerstwa Publiczno-Prywatnego tj.¹⁰:

- Zapewniony powinien być otwarty dostęp podmiotów prywatnych do realizacji zadań publicznych oraz uczciwa konkurencja przy wyborze partnera prywatnego.
- Zaleca się wybór optymalnego modelu współpracy, który gwarantowałby maksymalną wartość dodaną wynikającą z PPP.
- Kluczowe powinno być zapewnienie niezbędnej ochrony interesu publicznego poprzez dokładne określenie optymalnego poziomu zaangażowania środków publicznych oraz przewidywanych zysków partnera prywatnego.
- Konieczność stosowania przepisów prawa o zamówieniach publicznych w odniesieniu do kontraktów publicznych w rozumieniu Dyrektywy, a w szczególności do wyboru partnera prywatnego.

Umowa Partnerstwa Publiczno-Prywatnego w świetle nowej Ustawy o partnerstwie publiczno-privatnym z 2009 roku

Na podstawie przepisów Ustawy o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym z 28 lipca 2005 roku nie zawarto w Polsce ani jednej umowy o PPP. Ustawa ta stworzyła¹¹:

- skomplikowane procedury prowadzące do zawarcia umowy,
- konieczność przeprowadzenia rozbudowanych analiz przez podmiot publiczny oraz przygotowania oferty przez partnera prywatnego,
- ograniczenia ustawy w zakresie wyboru dopuszczalnych prawem struktur partnerstwa, formy wkładu podmiotu publicznego oraz sposobu wynagrodzania partnera prywatnego,

¹⁰ B. Clemenz, M.S. Tofel, *Partnerstwo publiczno-privatne z praktycznym komentarzem*, „Gazeta Prawna Podręczny Zbiór Praw”, Warszawa 2007, s. 15.

¹¹ Ibidem, s. 18-19.

- braku precyzji przy redagowaniu przepisów oraz niedostateczna regulacja zagadnień tj. korzyści dla interesu publicznego, definicja inwestycji oraz ryzyka,
- brak niezbędnych wzorów oraz obawa podmiotu publicznego, w tym przede wszystkim reprezentujących sektor publiczny urzędników, przed współpracą z sektorem prywatnym,
- procedury skoncentrowane były na dużych projektach inwestycyjnych i wymagały dużych funduszy.

Wymagania okazały się zbyt duże dla potencjalnych zainteresowanych, zarówno ze strony sektora publicznego, jak i prywatnego.

Wobec powyższych barier, rząd zdecydował się na przygotowanie rządowego projektu nowej ustawy o PPP. Projekt ten wpłynął do Sejmu 20 października 2008 r., następnie 22 grudnia został skierowany do podpisu Prezydenta. Dnia 5 lutego 2009 r. opublikowano nowelizację ustawy o PPP. W myśl art. 38, ustawa ta wchodzi w życie 21 dni od jej opublikowania¹², co w praktyce oznacza, iż nowe przepisy obowiązują od 27 lutego 2009 r.

Ekonomika nowej ustawy opierała się na dwóch założeniach – tam, gdzie to możliwe nie tworzyć zbędnych przepisów, ale odesłać do sprawdzonych rozwiązań prawnych m.in. w prawie handlowym i cywilnym. Drugie założenie polegało na tym, aby zostawić jak najwięcej przestrzeni dla dogodnych dla obu stron partnerstwa uzgodnień, zwłaszcza w zakresie umowy tworząc jedynie ramowe, a nie sztywne przepisy. W nowej ustawie o PPP wyciśnięto szereg barier poprzez¹³:

- ograniczenie obowiązków związanych z realizacją partnerstwa,
- wprowadzenie przejrzystej procedury wyboru partnera prywatnego,
- szczegółowo uregulowano kwestię wkładu własnego,
- nadanie umowie PPP charakteru ramowego,
- wprowadzono zasadę racjonalnej kontroli realizacji przedsięwzięć,
- uregulowano zasady przekazania składników majątkowych po zakończeniu umowy PPP,
- umożliwiono stosowanie elastycznych form PPP
- określono zasady finansowania umów PPP z budżetu państwa,
- wprowadzono rozwiązanie prawne dotyczące wykorzystania funduszy unijnych do finansowania PPP.

W myśl art. 6 nowej Ustawy o PPP¹⁴ kryteriami oceny ofert są podział zadań i ryzyk związanych z przedsięwzięciem pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym oraz terminy i wysokość przewidywanych płatności lub innych świadczeń podmiotu publicznego, jeżeli są one planowane. Zrezygnowano z obligatoryjnego spełnienia wielu dotychczasowych obowiązków, w tym np. sporządzania analiz, nadając im cechę dobrowolności¹⁵. Tym samym pozostawiono stronom PPP decyzję czy taka analiza ma być przygotowywana. W obowiązku sporządzania analiz upatruje się jedną z najpoważniejszych przyczyn, które doprowadziły do tego, że ustawa o PPP z 2005 roku nie była stosowana. Wprowadzono obowiązek zamieszczania ogłoszenia o plano-

¹² Ustawa z 19 grudnia 2008 roku o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100.

¹³ <http://www.mg.gov.pl/Przedsioborcy/Pakiet%20na%20rzecz%20rozwoju%20przedsioborosci/Partnerstwo%20publi-czno-prywatne>.

¹⁴ Ustawa z 19 grudnia 2008 roku o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100.

¹⁵ *Ibidem*, art. 6 pkt 3.

wanym PPP w Biuletynie Zamówień Publicznych, Dzienniku Urzędowym UE oraz Biuletynie Informacji Publicznej¹⁶.

Nowa ustawa nie określa, co może być przedmiotem partnerstwa. Tym samym przedsięwzięciem może być budowa, świadczenie usług, wykonanie dzieła, w szczególności wyposażenie składnika majątkowego w urządzenia podwyższające wartość lub użyteczność. Jeżeli spełnione zostaną wymagania ustawowe, co do sposobu wynagradzania partnera prywatnego (wynagrodzenie będzie uzależnione od wyników pracy partnera prywatnego) i podziału ryzyka związanego z przedsięwzięciem – partnerstwo będzie dopuszczalne. Taka forma współpracy, dająca dużą swobodę w kształtowaniu warunków umowy stosowana jest w praktyce wielu państw Europy, w USA i Kanadzie. W każdym przypadku rozwiązania nowej ustawy pozostawiają swobodę stronom umowy odsyłając do ogólnego systemu prawa obowiązującego w Polsce, a także do dobrych praktyk i wzorców postępowania, bez nakładania obowiązków ustawowych¹⁷.

Aby zachęcić podmioty prywatne do uczestniczenia w przedsięwzięciach na zasadach PPP i wyeliminować obawy strony publicznej przed negatywnymi komentarzami ze strony społeczeństwa precyzyjnie określono, za co strona prywatna może otrzymać wynagrodzenie i od sposobu wynagradzania strony prywatnej uzależniono tryb wyboru partnera prywatnego. Jeśli wynagrodzenie partnera prywatnego pochodzi wyłącznie od podmiotu publicznego, wybór partnera będzie się odbywał na podstawie przepisów ustawy *Prawo zamówień publicznych*. Najbardziej właściwym trybem wyboru partnera prywatnego będzie *tryb dialogu konkurencyjnego*. Polega on na tym, że po publicznym ogłoszeniu zamawiający prowadzi z wybranymi przez siebie wykonawcami dialog, a następnie zaprasza ich do składania ofert. Tryb ten nie wymaga żadnych modyfikacji w przypadku realizacji Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Z kolei, gdy wynagrodzenie partnera prywatnego nie pochodzi wyłącznie od podmiotu publicznego i przynajmniej w części polega na prawie do pobierania pożytków z przedmiotu partnerstwa, wyboru partnera prywatnego dokonuje się stosując przepisy projektowanej ustawy koncesyjnej.

Kolejnym ważnym elementem w nowej ustawie jest zmiana charakteru umów o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym. Umowa PPP ma obecnie charakter ramowy, co jest zresztą rozwiązaniem znanym z praktyki światowej (tzw. *umbrella agreement*). Na podstawie umowy PPP, partner prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią. Z kolei, podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego. Wkładem własnym może być poniesienie części wydatków na realizację przedsięwzięcia lub składniki majątkowe wniesione poprzez sprzedaż, użyczenie, użytkowania, najem lub dzierżawę. Tym samym, w czasie trwania umowy PPP będzie można przekazywać nieodpłatnie partnerowi prywatnemu nieruchomości.

W myśl nowej ustawy o PPP każda ze stron ponosi część ryzyka powodzenia przedsięwzięcia. W ten sposób nawiązuje się do uznanych w świecie modeli Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Poszczególne zobowiązania w ramach umowy o PPP będą mogły być wyrażone w formie określonej w istniejących przepisach np. *Kodeksu cywilnego*. Art. 7 nowej ustawy¹⁸ określa także skutki nienależytego wykonania i niewyko-

¹⁶ Ibidem, art. 5.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem, art. 7.

nania zobowiązania, w szczególności kary umowne lub obniżenie wynagrodzenia partnera prywatnego lub spółki celowej.

Kolejnym elementem, który uległ zmianie jest określenie uprawnień bieżącej kontroli przedsięwzięcia realizowanego jako PPP. Z uwagi, iż celem partnerstwa będzie najczęściej wykonywanie zadań publicznych – w drodze wyjątku od zasady swobody umów – bieżąca kontrola realizacji będzie przyznana podmiotowi publicznemu. Interwencję ustawodawcy w tym przypadku uzasadnia należyty standard realizacji, zwłaszcza, jeśli chodzi o obiekty użyteczności publicznej i zadania publiczne o charakterze powszechnym.

Wiele zastrzeżeń w Ustawie o PPP z 2005 r. dotyczyła zasad przekazywania przedmiotu PPP po zakończeniu umowy. Przedmiot partnerstwa (powstała droga, wzniesiony szpital, zainstalowany system urządzeń technicznych itp.), po zakończeniu umowy przekazywany jest podmiotowi publicznemu. Nowa Ustawa o PPP przewiduje także przekazanie, po zakończeniu partnerstwa, podmiotowi publicznemu składnika majątkowego np. gruntu, który był wykorzystywany do realizacji przedsięwzięcia. Takie postanowienie nie zamyka jednak możliwości odmiennego uregulowania tej kwestii w umowie o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym. Można będzie bowiem w umowie zastrzec np. przekazanie składnika majątkowego innej niż zaangażowana w projekt państwowej lub samorządowej osoby prawnej lub spółce powołanej w tym celu przez podmiot publiczny. Partnerowi prywatnemu będzie przysługiwało – zarówno w trakcie obowiązywania umowy o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, jak i bezpośrednio po zakończeniu partnerstwa – prawo pierwokupu nieruchomości, która służyła do realizacji partnerstwa, jeśli miałyby być zbywana. Umożliwiłoby to kontynuację zadania, także po zakończeniu okresu jego realizacji.

Następnym istotnym elementem nowej ustawy jest umożliwienie stosowanie elastycznych form PPP. W myśl ustawy Partnerstwo Publiczno-Prywatne może być oparte o samą umowę o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym albo może być w tym celu zawiązana spółka celowa (art. 14 nowej ustawy wymienia możliwość założenia spółki kapitałowej, komandytowej lub komandytowo-akcyjnej¹⁹). Cel i przedmiot działalności spółki celowej będą określone przez partnerów w umowie o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym.

W stosunku do ustawy o PPP z 2005 roku ograniczono wymóg zgody Ministra Finansów do przedsięwzięć, które wiążą się z zaangażowaniem środków budżetowych w wysokości przekraczającej 100 mln zł. Ponadto, kwota ta nie obejmuje środków przeznaczonych na finansowanie programów operacyjnych, o których mowa w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju²⁰. Dodatkowo wprowadzono zasadę, zgodnie z którą Minister Finansów udzielając zgody, kierować się będzie bezpieczeństwem finansów publicznych. Ma to na celu uniknięcie wątpliwości, co do zakresu oceny wniosku – merytoryczna wartość przedsięwzięcia zasadniczo nie powinna być przedmiotem analizy Ministra Finansów. Ponadto, skrócono został z 60 dni do 6 tygodni (42 dni) termin na wydanie zgody²¹.

Ważną zmianą jest też dodanie w Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju²² przepisu, który wprost upoważnia do dofinansowywania ze środków unijnych

¹⁹ Ibidem, art. 14.

²⁰ Ibidem, art. 18 pkt 1.

²¹ Ibidem, art. 18 pkt 3.

²² Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. nr 227, poz. 1658 oraz Dz. U. 2007, nr 140, poz. 984, art. 28, ust. 5.

projektów realizowanych w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Wprowadzenie do ustawy przepisu, który wyraźnie i wprost wskazuje na możliwość dofinansowania w ramach projektów operacyjnych projektów realizowanych również w formie Partnerstwa Publiczno-Prywatnego usunie ewentualne wątpliwości, czy takie dofinansowanie przysługuje w obszarze partnerstwa publiczno-privatnego.

Podkreślić należy, iż mimo zmian w zasadach funkcjonowania PPP, zachowane zostały preferencyjne zasady opodatkowania uczestników umów PPP. Oznacza to, że nadal zwolniony z podatku dochodowego będzie wkład własny podmiotu publicznego, otrzymany przez partnera prywatnego, a przeznaczony na cele określone w umowie PPP²³. Zwolnieniu nie podlegają jednak środki stanowiące zwrot wydatków poniesionych na realizację zadania publicznego lub przedsięwzięcia będącego przedmiotem umowy o PPP przez partnera prywatnego lub za jego pośrednictwem oraz środki przeznaczone na nabycie udziałów lub akcji w spółce handlowej.

Ponadto, przy nieodpłatnym przeniesieniu przez partnera prywatnego na rzecz podmiotu publicznego własności środka trwałego lub wartości niematerialnych i prawnych w terminie określonym w umowie PPP do kosztów uzyskania przychodów dla partnera prywatnego będzie wartość początkowa środka trwałego lub wartości niematerialnych i prawnych pomniejszona o sumę odpisów amortyzacyjnych. Przedsiębiorca nie może natomiast do kosztów uzyskania przychodu zaliczyć wydatków i kosztów bezpośrednich, sfinansowanych z wkładu własnego podmiotu publicznego.

Podsumowanie

Obowiązująca w Polsce od 2005 roku Ustawa o PPP kreowała szereg barier, które nie sprzyjały rozwojowi projektów realizowanych jako PPP, zaś pomiędzy instytucjami publicznymi i sektorem prywatnym rósł mur nieufności i to mimo ewidentnie ogromnych potrzeb sektora publicznego w zakresie inwestycji. Znowelizowana ustawa, która wchodzi w życie 27 lutego 2009 r. powinna ten stan zmienić, a infrastruktura publiczna (autostrady, drogi, szkoły, szpitale, infrastruktura miejska, metro, stadiony) mogłaby wzorem innych krajów na świecie, również w Polsce być wybudowana w ramach projektów PPP.

Argumentem przemawiającym za promowaniem PPP jako formy finansowania inwestycji są m.in.: niższe koszty budowy i utrzymania infrastruktury w oparciu o PPP oraz oszczędności w budżecie państwa (według szacunków w Wielkiej Brytanii w ostatnich pięciu latach dzięki realizacji projektów PPP oszczędności budżetowe sięgnęły ponad 17%²⁴), a także poprawa jakości inwestycji publicznych. Wobec takich faktów oraz luki finansowej w sektorze publicznym, wydaje się zasadne promowanie instytucji PPP. Należy więc bardzo pozytywnie ocenić zmiany zawarte w nowej ustawie, gdyż analiza jej rozwiązań pozwala jednoznacznie stwierdzić, iż wyeliminowane zostały nadmierne obciążenia administracyjne i doprecyzowane zostały wątpliwości związane z rolą obu sektorów, a te właśnie elementy hamowały wykorzystanie PPP w latach wcześniejszych. Podkreślić należy, iż nowa regulacja daje stronom znaczą swobodę kształtowania PPP, a to szczególnie powinno sprzyjać wdrażaniu PPP w Polsce i zwiększyć tempo realizacji inwestycji, zwłaszcza tych związanych z EURO 2012.

²³ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 2000, nr 14, poz. 176 z późn. zm., art. 21, ust. 1, pkt 122 oraz Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. 2000, nr 54, poz. 654 z późn. zm., art. 12, ust. 4, pkt. 1.

²⁴ Dane z www.kpp.org.pl.

Zdaniem Autorki, otoczenie prawne finansowania inwestycji publicznych po 27 lutego 2009 roku powinno także wzmocnić wykorzystanie środków z innych źródeł, niż tylko publiczne i mieć korzystny wpływ na lepszą absorpcję środków unijnych, gdyż dopuszczono możliwość współfinansowania przedsięwzięć PPP m.in. z funduszy Unii Europejskiej, tworząc w ten sposób kolejne potencjalne źródło finansowania inwestycji publicznych.

Literatura

1. Brzozowska K., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki, możliwości, bariery*, CeDeWu, Warszawa 2006.
2. Clemenz B., M.S. Tofel, *Partnerstwo publiczno-prywatne z praktycznym komentarzem*, „Gazeta Prawna – Podręczny Zbiór Praw”, Warszawa 2007.
3. Gajewska-Jedwabny A., *Partnerstwo publiczno-prywatne*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
4. Gonet W., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma realizacji zadań w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne” 2007, nr 7-8.
5. Korobus P., Strawiński M., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
6. Raport nt. *Partnerstwo Publiczno-Prywatne w Polsce i na świecie*, PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/>
7. Solarz J.K., *Instytucjonalne ramy polityki finansowej*, [w:] S. Rędzioła (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, WWSEiA, Kielce 2005.
8. Ustawa z 19 grudnia 2008 roku o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, Dz. U. 2009, nr 19, poz. 100.
9. Ustawa z 19.12.2008 r. o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, Dz. U. nr 19 z 2009 r., poz. 100.
10. Ustawa z 28.07.2005 r. o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, Dz. U. nr 169, poz. 1420.
11. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. 2000, nr 54, poz. 654 z późn. zm.
12. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. 2000, nr 14, poz. 176 z późn. zm.
13. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. nr 227, poz. 1658 oraz Dz. U. 2007, nr 140, poz. 984.
14. <http://www.kpp.org.pl>.

Summary

THE NEW PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FORMULA AS AN OPPORTUNITY TO ACCELERATE THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC INVESTMENTS IN POLAND

The growing investment needs of the public sector mean that local authorities are searching for various new forms of financing regional development. One of the tools for public investment financing and, at the same time, a form of long-term economic

cooperation between the public and private sectors, is Public-Private Partnership (PPP). The formula is enjoying an ever-increasing popularity worldwide. According to *Dealogic ProjectWare*, the 2006–2007 total of PPP-based project financing was \$127 thousand million.

Poland also views PPP as a chance to accelerate the development of her public infrastructure. However, the Public-Private Partnership Law, in force in Poland since 2005, has set up so many barriers against using the tool that not one public authority has implemented so much as a single PPP-based project since its enactment. This meant that an attempt at amending the legal status of PPP became a necessity. The amended PPP Law will come into full force and effect on 27 Feb 2009, and the present article attempts at presenting the new provisions regulating the execution of public-private agreements, at the same time trying to assess the amendment's chances for accelerating public investment in Poland. The assessment is made against the background of a description of the core PPP concept and the specific features of PPP agreements, as well as the EU standpoint on PPP-based projects.

*Elżbieta Robak*¹

DOSKONALENIE SPOŁECZNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI POPRAWKĄ INTEGRACJĘ PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Pojęcie doskonalenia organizacji stosowane jest najczęściej w ogólnym ujęciu dla określenia działań podejmowanych przez kierownictwo danej organizacji, w celu zwiększenia jej efektywności funkcjonowania. Rozwój przedsiębiorstwa poprzez doskonalenie jego zasobów ludzkich zwraca uwagę na zdolności pracowników do współpracy w osiąganiu wspólnych celów, bowiem skuteczność funkcjonowania organizacji, jej rozwój – to efekt współdziałania ludzi.

Oprócz wiedzy i umiejętności członków organizacji – to zdolność budowania więzi społecznych, w celu realizacji wspólnych wartości jest istotną determinantą rozwoju. Dlatego dla wielu współczesnych firm o atrakcyjności pracownika, obok jego wartości profesjonalnej, decyduje umiejętność harmonijnej współpracy. Optymalna alokacja i wykorzystanie kompetencji pracowników oraz zapewnienie wymiany wiedzy i doświadczeń należą do podstawowych zadań gospodarowania zasobami ludzkimi, jednak uzupełnieniem tych działań jest pozyskanie dodatkowych wartości tkwiących w więziach międzyludzkich.

Integracja pracowników, wypełniając przestrzeń społeczną pomiędzy ludźmi w organizacji poprzez sieci relacji, może służyć między innymi do kreowania zachowań organizacyjnych sprzyjających efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz ożywienia przedsiębiorczości poprzez ułatwienie współdziałania.

Podejście do doskonalenia organizacji, którego sednem jest doskonalenie współpracy i stymulowanie pozytywnych relacji międzyludzkich związane jest także z przeciwdziałaniem zjawiskom dysfunkcyjnym w organizacji.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na możliwości, jakie dla doskonalenia społecznego potencjału przedsiębiorstwa stwarza integracja pracowników. W przedstawieniu tej problematyki odwołano się do zagadnień spójności grup i współpracy członków organizacji, podkreślając ich znaczenie dla kreowania efektywnie funkcjonujących, zintegrowanych przedsiębiorstw.

¹ Dr, adiunkt, Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Integracja pracowników a rozwój społecznego potencjału organizacji

W nowoczesnych przedsiębiorstwach, pragnących rozwijać swój potencjał społeczny realizowane są szeroko zakrojone programy doskonalenia zasobów ludzkich, a w ich ramach takie działania jak: wewnętrzne doradztwo zawodowe, programowanie zmian pozycji w ramach struktury organizacyjnej, kreowanie ścieżki awansu zawodowego czy rozbudowane pakiety szkoleniowe. Skrupulatnie opracowywane i realizowane z dużym zaangażowaniem środków programy rozwojowe służą zbliżaniu celów i oczekiwań zatrudnionych osób z celami i oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Działania integracyjne oparte na wspólnym dokształcaniu, rozrywce, wypoczynku i zabawie – mają między innymi sprzyjać zwiększeniu identyfikacji pracowników z firmą i kreować zaangażowanie zatrudnionych osób w współdziałanie na rzecz firmy.

Etymologicznie „integracja” oznacza zjawisko zwartości, stan koordynacji, zgodności, zharmonizowania. W ujęciu socjologicznym integracja oznacza procesy jednoczenia się elementów i części składowych w jedną całość. W społeczeństwie ogólnym procesy integracji obejmują te wszystkie interakcje między składowymi częściami i grupami, które prowadzą do ich powiązania, kooperacji, koegzystencji, dostosowania się czy do rozwiązywania konfliktów.

Mimo, że w pracach socjologicznych z kręgu języka angielskiego przyjęła się konwencja ujmowania procesów zwartości większych systemów społecznych w terminach integracji społecznej, natomiast integracja w małych systemach wyrażana jest jako spójność społeczna, to zdaniem W. Jachera ta sama grupa jest zwykle przedmiotem zainteresowania na dwóch poziomach. Raz możemy ją rozpatrywać jako całość, w której części wymagają integracji, drugi raz można ją ujmować jako część mniej lub bardziej zintegrowaną z jakąś większą całością. Według tego autora istnieje tendencja raczej do wyróżniania pewnych płaszczyzn integracji niż tworzenia pojęcia jednowymiarowego, czego przykładem jest typologia W.S. Landeckera, który odróżnia cztery rodzaje integracji: kulturową, normatywną komunikatywną i funkcjonalną. Integracja kulturowa wyraża zwartość między kulturowymi standardami, normatywna – zwartość między kulturowymi standardami a zachowaniem się osób. Integracja komunikatywna polega na wymianie znaczeń w grupie i określa stopień, w jakim sieć komunikacji społecznej przenika system społeczny, natomiast integracja funkcjonalna określa granice współzależności między jednostkami a systemem podziału pracy².

Integracja pracowników jest pojęciem dwuaspektowym. Składa się na nią z jednej strony – integracja organizacyjna, z drugiej zaś – integracja społeczna. Integracja organizacyjna jest to relacja zachodząca między pracownikami jako jednostkami a firmą jako całością. Polega ona na tym, że pracownicy akceptują cele organizacji i dążą do ich realizacji – widząc w tym swoją indywidualną korzyść.

Integracja społeczna to ogół stosunków i zależności tworzących się w toku bezpośredniej społecznej styczności ludzi. Integracja społeczna określana bywa jako stan lub proces zachodzący w społeczeństwie, polegający na tym, że jego poszczególne elementy przejawiają tendencje do scalania się w harmonijną i skoordynowaną funkcjonalną całość³. Integracja ta związana jest z likwidowaniem barier uniemożliwiających

² W. Jacher, *Integracja społeczna*, [w:] I. Machaj (red.), *Male struktury społeczne*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 63–70.

³ K. Olechnicki, P. Zalecki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997, s. 85–86.

lub utrudniających nawiązywanie kontaktów pomiędzy jednostkami lub grupami społecznymi. Integracja społeczna jako zwartość społeczna, zharmonizowanie wszystkich elementów układu społecznego wyraża się między innymi akceptacją wspólnych systemów wartości, norm i ocen.

Problematyka integracji stanowi według J. Sztumskiego szeroki i złożony temat. Przez integrację organizacyjną rozumie on osiągnięcie stanu względnej zgodności pomiędzy celami jednostki i organizacji, do której ta jednostka należy. Tylko wtedy, bowiem jednostka akceptuje i realizuje cele organizacji, gdy nie są one sprzeczne z jej indywidualnymi celami i dążeniami. Nie sposób jednak wyobrazić sobie sytuację, w której wszyscy członkowie w pełni identyfikowaliby się z organizacją. Dlatego dostatecznym warunkiem integracji organizacyjnej jest, aby ogólne, kierunkowe cele firmy odpowiadały celom pracowników. Stopień integracji pracowników z przedsiębiorstwem, zdaniem J. Sztumskiego zależy od wielu różnorodnych czynników: ogólnospołecznych i wewnątrzorganizacyjnych, a także od indywidualnych cech charakterologicznych jednostek i specyfiki grup pracowniczych⁴.

Spójność grupy a więzi między jednostkami

W rozważaniach dotyczących integracji bardzo często przywoływane są zagadnienia spójności grupy i więzi społecznych. Problematyce integracji, spójności i więzi społecznej, analizowanej przez socjologów i psychologów społecznych, przypisuje się często podobny, bądź identyczny zakres.

Jan Olbrycht w publikacji analizującej spójność małej grupy społecznej, porządkuje te bliskie sobie, aczkolwiek różne pojęcia. Jego zdaniem elementy grupy społecznej połączone są ze sobą poprzez aktywne relacje – więzi społeczne. Działanie więzi przebiega w toku procesu społecznego nazwanego integracją lub integrowaniem. Proces ten doprowadza do tworzenia się określonej spójności grup. Spójność jest więc rezultatem procesu integracji i jako rezultat jest stanem grupy społecznej, co oznacza posiadanie przez grupę określonych własności. Spójność to zatem: siła postaw ku grupie, siła motywu uczestnictwa, stopień identyfikacji z grupą, stopień zaspokojenia potrzeb przez grupę, podzielenia postaw i współdziałania członków grupy, a także stopień wzajemnej atrakcyjności oraz stopień intensywności i zagęszczenia relacji łączących członków grupy⁵.

Spójność grupy to poziom rozwoju więzów między członkami grupy i poziom rozwoju „ducha grupy”. Jest to również miara atrakcyjności grupy dla nowych członków. Bardzo spójne grupy wykazują silne powiązania, wyrażające się we wzajemnej lojalności wobec siebie i poszanowaniu wobec norm grupowych.

Według J. Łuczewicz spójność grupy jest to siła, z jaką oddziałuje ona na swoich członków, powodując, że członkowie grupy, pozytywnie do niej nastawieni, realizują wyznaczane przez nią zadania. Miernikami spójności grupy są: atrakcyjność grupy dla jej członków, poczucie przynależności do grupy i solidarność grupowa⁶.

⁴ J. Sztumski, *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 1997, s. 159-160.

⁵ J. Olbrycht, *Spójność małej grupy społecznej (próbą analizy metodologicznej)*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987, s. 106-109.

⁶ J. Łuczewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 165-166.

Stopień spójności grupy to zdaniem B. Szackiej stopień, w jakim grupa „trzyma się razem”. Jest on wypadkową wszystkich działających na jej członków sił, które skłaniają ich do pozostawania w grupie. Z punktu widzenia jednostki można wskazać dwa rodzaje motywacji skłaniających ludzi do bycia razem i wspólnego podejmowania różnych działań. Jednym z nich jest wzajemna atrakcyjność członków grupy, drugim natomiast korzyści i satysfakcje, jakie mogą wynikać z członkostwa w grupie. W każdej grupie niezależnie od jej charakteru występuje skłonność do wzmacniania jej spójności. W tym kierunku działają wytworzone w grupie specyficzne obyczaje, systemy wewnętrzgrupowych wartości, czy sposoby komunikowania się językiem aluzji niezrozumiałym dla osób spoza grupy. Trwając, grupa konsoliduje się⁷.

Jacek Szmátka analizując małe struktury społeczne przedstawia różne ujęcia spójności grupowej. Przywołując ustalenia Festingera, Schachtera i Baeka definiuje spójność jako całościowe pole sił, które działają na członków w kierunku pozostania w grupie lub w kierunku powstrzymania jednostki (jednostek) przed jej opuszczeniem. Według tego autora spójność grupy jest jednak czymś więcej niż tylko wzorem atrakcyjności interpersonalnej istniejącym w danej grupie. Spójność jest czymś, do czego grupa dąży jako całość, czymś co jest niezbędne do jej istnienia⁸.

Wysoka spójność wyraża się we wzmożonej lojalności i ofiarności członków na rzecz grupy oraz w harmonijnych stosunkach między nimi. Sama zaś jest rezultatem takich czynników jak: względnie duża jednorodność składu osobowego grupy, jego stabilność, a przede wszystkim – spora atrakcyjność grupy dla jej członków. Grupa jest tym bardziej atrakcyjna, im lepiej zapewnia swym członkom wysokie pozycje społeczne oraz duże uznanie, im bardziej harmonijne są stosunki panujące wewnątrz niej, a także im lepsze zabezpieczenie daje swym członkom.

Do czynników wpływających na spójność grupy należą między innymi:

- bliskość przestrzenna (osoby pracujące blisko siebie stworzą bardziej spójną grupę),
- podobieństwo wykonywanych zadań pracy,
- wielkość grupy (niewielkie grupy są bardziej spójne),
- zagrożenia zewnętrzne (wspólny wróg zwiększa spójność grupy),
- wspólne cechy, takie jak wiek, płeć itp.

Grupy różnią się pod względem swojej zwartości, to znaczy stopnia, w jakim członkowie są wzajemnie ze sobą związani i w jakim odczuwają motywację do pozostawania w grupie. Niektóre grupy są zwarte, ponieważ ich członkowie spędzają wspólnie dużo czasu, dlatego że ich niewielki rozmiar sprzyja częstym wzajemnym kontaktom lub z powodu tego, iż grupa ma do czynienia z zagrożeniem zewnętrznym, które zbliża jej członków⁹.

Zwartość jest istotna, gdyż, jak stwierdzono, wiąże się z wydajnością grupy. Z badań zgodnie wynika, że zależność między zwartością i efektywnością zależy od norm związanych z wydajnością, przyjętych przez grupę. Im grupa jest bardziej zwarta, tym bardziej członkowie będą dążyć do osiągnięcia jej celów. Jeżeli normy związane z efektywnością są wysokie (na przykład wymagają dużej wydajności, wysokiej jakości pracy, współdziałania z osobami spoza grupy), to grupa zwarta będzie efektywniejsza

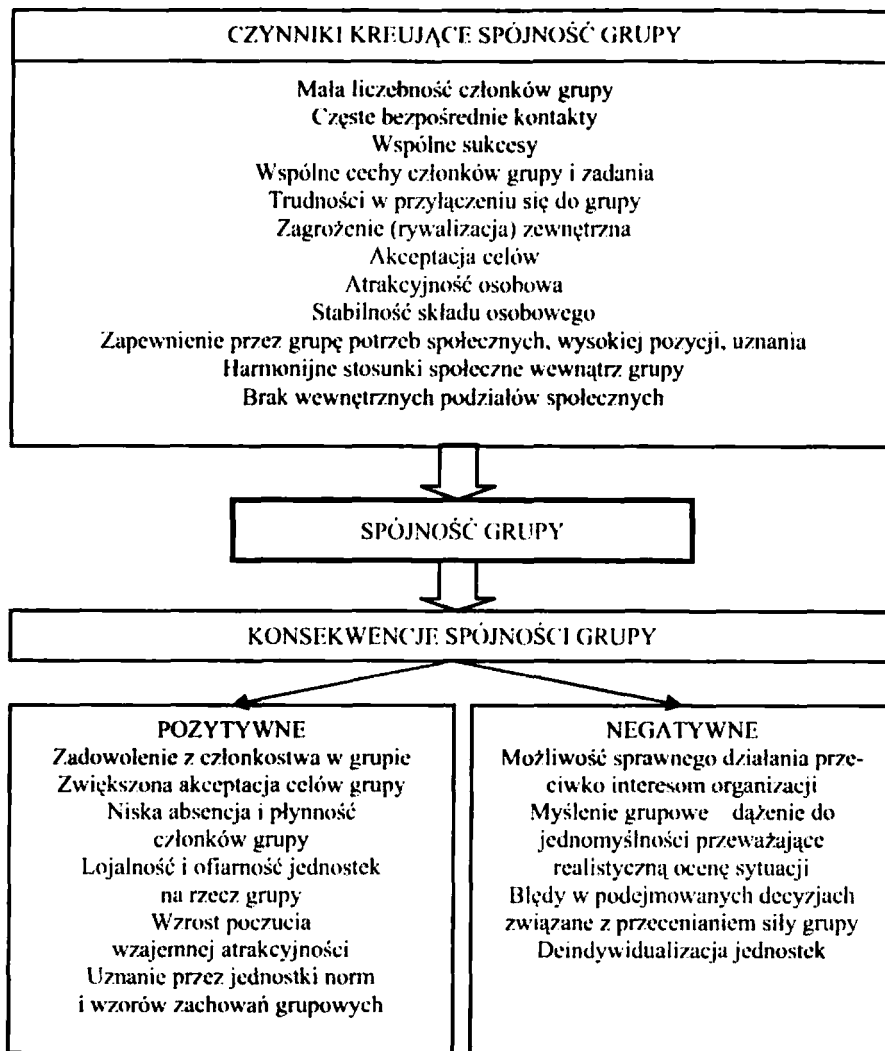
⁷ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 192–194.

⁸ J. Szmátka, *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 2007, s. 168–175.

⁹ Por. B. Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2002, s. 85; S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWE, Warszawa 1972, s. 292–208.

niż mniej zwarta. Jeżeli jednak zwartość grupy jest duża, a normy dotyczące efektywności są niskie, to efektywność będzie niska¹⁰.

Spójność grupy jest zwykle cechą pożądaną, gdyż wiąże się z małą fluktuacją i małą absencją w pracy, ale jeżeli spójna grupa nie identyfikuje się z celami organizacji, to jest to najbardziej dysfunkcyjny typ zespołu w organizacji.



Rysunek 1. Czynniki kreujące spójność grupy i konsekwencje spójności.
Źródło: opracowanie własne.

Możliwość wywierania przez grupę presji na jednostkę sprawia, że istnieje „bezpieczny poziom spójności grupy”, którego przekroczenie może mieć negatywne

¹⁰ R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 59-61.

skutki. Jednym z nich jest deindywidualizacja jednostek i uznanie grupy za wartość najwyższą oraz utożsamianie się z nią, aż do zatraty indywidualnej tożsamości, a nawet instynktu samozachowawczego. Innym skutkiem jest tak zwany „syndrom myślenia grupowego”. W tym przypadku jednostka czuje się tak zespolona z grupą, że powstrzymuje się nie tylko od kwestionowania głoszonych w grupie poglądów i wyrażania wątpliwości, co do trafności podejmowanych decyzji, ale także ignoruje informacje podważające te poglądy i wskazujące na możliwość innych, lepszych niż przyjęte, rozwiązań.

Grupa spójna to taka, w której nie ma głębokich podziałów i wyraźnych podgrup czy klik. Wskaźnikami spójności grupy poza brakiem wewnętrznych podziałów są: przejawy takich samych postaw, uznawanie jednakowych norm i wzorów zachowań oraz wspólne działania. Zdaniem B. Szackiej grupa spójna to po prostu taka grupa, którą spaja silna więź społeczna. Czynniki wpływające na kreowanie spójności grupy oraz pozytywne i negatywne konsekwencje spójności obrazuje rysunek 1.

Współpraca i zaufanie istotnymi determinantami zintegrowanej organizacji

Jednym z motywów skłaniających ludzi do współpracy są potencjalne korzyści materialne. Współdziałanie w organizacji jest jednak źródłem innych ważnych wzmocnień, zaspokajając takie oczekiwania jednostki jak: potrzeba przynależności, znaczenia, akceptacji przez innych, bezinteresownego pomagania, uczestniczenia w kreowaniu dóbr wspólnych, zaspokajania potrzeb innych osób, a także budowania pozytywnego obrazu siebie. Bardzo ważnym pozytywnym skutkiem współpracy jest wzrost poziomu kompetencji osób w niej uczestniczących. Obok rozwoju zawodowego istotny jest wzrost kompetencji społecznych.

Umiejętność stworzenia harmonijnej współpracy w organizacji, pozwala maksymalnie wykorzystać zdolności, a przez to doprowadzić do lepszych osiągnięć. Zgodne współdziałanie pozwala na maksymalne wykorzystanie najlepszych i najbardziej twórczych członków organizacji. Powodzenie wielu spraw zależy od umiejętności zorganizowania luźno powiązanej sieci pracowników różnych działów. Przeróżne zadania mogą stwarzać potrzebę angażowania do współpracy ludzi różnych specjalności, a sieć taka umożliwi doraźne formowanie zespołów, w skład których wchodzi połączenia przeróżnych talentów, umiejętności oraz funkcji. To, w jaki sposób organizacja będzie potrafiła wykorzystać taką sieć, powołując ad hoc zespoły do konkretnych jednorazowych zadań, ma kluczowe znaczenie dla sukcesu w organizacji¹¹.

W kontekście współpracy istotnym jest pojęcie wzajemności, które oznacza działanie jednych osób dla korzyści innych nawet kosztem własnego – oczekując, że to działanie zostanie w przyszłości odwzajemnione¹².

Według R. Putnam'a wzajemność realizowana jest w formie altruizmu – „ktoś kiedyś pomoże mnie – tak, jak ja pomagam komuś teraz”. Krótkoterminowy altruizm

¹¹ R. Baran, *Istota i rola inteligencji emocjonalnej w działalności menedżera*, [w:] H. Januszek (red.), *Socjologiczne i ekonomiczne zagadnienia gospodarki rynkowej – szanse i zagrożenia*, AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 163.

¹² W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115), s. 48.

przeplata się tu z długoterminowym zapatrywaniem na osiągnięcie własnych korzyści. Robert Putnam wyróżnia dwa rodzaje wzajemności:

- partykularną, która ma miejsce między ściśle określonymi osobami,
- ogólną, która ma miejsce wówczas, gdy zobowiązanie może być spłacone przez kogokolwiek i jakimkolwiek czasie¹³.

Dobra współpraca członków organizacji nie wyklucza różnych trudności, antagonizmów, różnic potrzeb i opinii, oraz konfliktów. Ich obecność bardzo często ożywia, pobudza i rozwija interakcje między jednostkami, a w efekcie czego wzmacnia funkcjonowanie organizacji. Konflikty te muszą być jednak właściwie analizowane, twórczo rozwiązywane i odpowiednio wykorzystywane. Znaczne różnice potrzeb, aspiracji, ostre i długotrwałe konflikty, które zdominują klimat społeczny w organizacji mogą istotnie obniżyć efektywność działania uczestników kooperacji, doprowadzając do jej upadku.

Umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji na rzecz realizowania wspólnych interesów, a także uznawanie zbioru norm oraz wspólnych wartości, łącznie z poświęceniem indywidualnego dobra dla dobra grupy, zdaniem F. Fukuyamy, warunkuje zaufanie.

Zaufanie powstaje dzięki istnieniu norm społecznych i sieci zaangażowania, to znaczy sieci mniej lub bardziej formalnych relacji łączących ludzi. Jest czynnikiem napędzającym współpracę między jednostkami. Zaufania nie zyskuje się z dnia na dzień, bowiem wymaga ono długotrwałej pracy. Bez tego elementu niemożliwe jest tworzenie się więzi społecznych, które ostatecznie uwarunkowują powstawanie, tak wspólnoty o charakterze gospodarczym, jak i solidarności międzyludzkiej¹⁴.

James Coleman twierdzi, że podtrzymując społeczne zaufanie, zmniejsza się koszty wymiany i ułatwia współpracę z innym, a co za tym idzie zwiększa się sprawność działań zbiorowych. Odwzajemniona pomoc powoduje samonapędzający się mechanizm wzajemnej współpracy, dając jednostkom szansę na szczęście i dobrobyt oraz zespala je¹⁵.

Zaufanie w organizacji postrzegane jest jako czynnik warunkujący procesy efektywnego uczenia się, przekazywania wiedzy, nawiązywania trwałych relacji ze wszystkimi stronami zewnętrznymi i wewnętrznymi, a także podstawa budowania pozytywnej reputacji w otoczeniu. Zaufanie, buduje sieć wzajemnych zobowiązań, przez co ułatwia przekazywanie wiedzy, pełni rolę kontrolno-koordynacyjną, redukuje potrzebę tworzenia sztywnych struktur formalnych oraz alokację uwolnionych zasobów, jednocześnie umożliwia większą elastyczność działań oraz sprzyja rozwojowi organizacji. Zaufanie, jako składnik kultury organizacyjnej, to także ludzkie słabości czy racjonalne kalkulacje własnych korzyści, nie zawsze zgodne z interesem organizacji. Tymczasem świadomość ich istnienia, mówienia o nich, etc., powoduje, że pracownicy czują, że organizacja dba o nich i im ufa¹⁶.

¹³ J. Borusowski, *Kapitał społeczny a korupcja*, [w:] M.S. Szczepański, A. Śliz (red.), *Kapitały: Ludzie i Instytucje. Studia i szkice socjologiczne*, Uniwersytet Śląski, Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Uniwersytetu Opolskiego, Tychy Opole 2006, s. 105.

¹⁴ M. Kaliński, *Zaufanie fundamentem kultury organizacyjnej w administracji publicznej*, [w:] H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, VIZJA Press&It, Warszawa 2006, s. 181–182.

¹⁵ Por. F. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa Wrocław 1997.

¹⁶ G. Krzymieniewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, z. 2, s. 193.

Podsumowanie

Wspieranie więzi między pracownikami i kreowanie stosunków społecznych opartych na wzajemnym zaufaniu wyzwała dodatkową wartość, której podstaw należy szukać nie tyle bezpośrednio w ludziach, ale gdzieś pomiędzy nimi. Charakterystyczną cechą współdziałania ludzi jest to, że we właściwej atmosferze potrafią oni wchodzić w relacje, które prowadzą do rezultatów nieporównanie większych niż indywidualna praca każdego z nich. W działaniach zmierzających do tworzenia i umacniania integracji pracowniczej w przedsiębiorstwie nie może zatem zabraknąć inicjatyw związanych z rozwijaniem bezpośrednich, dobrych relacji pracowniczych, kreowaniu dobrej komunikacji i współpracy.

Literatura

1. Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
2. Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115).
3. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
4. Januszek H., (red.), *Socjologiczne i ekonomiczne zagadnienia gospodarki rynkowej – szanse i zagrożenia*, AE w Poznaniu, Poznań 2002.
5. Machaj I. (red.), *Małe struktury społeczne*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.
6. Kordel P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2 (108).
7. Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2002.
8. Król H. (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, Vizja Press&It, Warszawa 2006.
9. Krzymieniewska G., *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, zeszyt 2.
10. Łuciewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
11. Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWE, Warszawa 1972.
12. Olbryt J., *Spoistość małej grupy społecznej (próba analizy metodologicznej)*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1987.
13. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti, Toruń 1997.
14. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
15. Szczepański M.S., Śliz A., (red.), *Kapitały: Ludzie i Instytucje. Studia i szkice socjologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Uniwersytetu Opolskiego, Tychy Opole 2006.
16. Szałka J., *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 2007.
17. Sztumski J., *Socjologia pracy*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 1997.

Summary

THE DEVELOPMENT OF SOCIAL POTENTIAL OF AN ORGANIZATION THROUGH EMPLOYEES' INTEGRATION

The aim of the article is to highlight the possibilities of development of social potential of an organization through employees' integration. The subject is presented with various references to the issues such as group cohesion and cooperation of the organization's members as well as to the analysis of competitive and cooperational behaviour in organization. The influence of these issues on the existence of cohesive and effective organizations is underlined in the paper.

Employees' integration fills up the social space among people in the organization by the net of relationships and it can be used to create organizational activities which contributes to the effectiveness and development of the organization.

The approach to the development of an organization which is based on the cooperation and stimulation of positive relationships is strictly related to preventing the dysfunctional phenomena in the organization.

Piotr Rogala¹

REALIZACJA KONCEPCJI DOSKONAŁOŚCI DZIAŁANIA NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH POLSKICH ORGANIZACJI

*Doskonałość jest wynikiem nieustannego
dążenia do bycia lepszym*
P. Riley

Wprowadzenie

Doskonałość należy do grupy pojęć, które mimo, że są powszechnie znane i używane to jednocześnie są bardzo trudne do zdefiniowania. Arystoteles twierdził, że doskonałe jest to co zupełne, zawiera wszystkie części, a także osiągnęło swój cel. Na miano doskonałego zasługuje, więc to, co spełnia wszystkie funkcje, do których zostało stworzone. Innymi cechami, którymi się charakteryzuje są: harmonijność, budowa według jednej, właściwej zasady, zgodność oraz prostota (niezłożoność)².

Kategoria doskonałości znajduje zastosowanie, poza wspomnianym już wcześniej językiem potocznym, w naukach przyrodniczych, matematyce, fizyce, chemii, a także sztuce, teologii i teorii moralności. Została ona zauważona także w ramach nauk z zakresu organizacji i zarządzania. Na rynku wydawniczym pojawiły się pozycje omawiające koncepcje działania i zarządzania doskonałego. Wśród nich wymienić warto następujące tytuły: *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*³, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*⁴, *Zarządzanie doskonałe*⁵.

Pojęcia doskonałości i doskonalenia często wykorzystywane są przez osoby zajmujące się zarządzaniem jakością. W ramach tej koncepcji stosowana jest zasada ciągłego doskonalenia (jako jedna z ośmiu fundamentalnych zasad zarządzania jakością), wykorzystywany jest cykl doskonalenia PDCA, realizowane są działania i projekty doskonalące. W konsekwencji koncepcja zarządzania jakością może być i jest utożsamiana z koncepcją doskonalenia organizacji. Najbardziej dojrzałym rozwiązaniem z tego obszaru jest Model Doskonałości służący do oceny organizacji, identyfikowania ich słabych i mocnych stron oraz przygotowywania projektów służących doskonaleniu.

W poniższym opracowaniu podjęta została próba oceny stopnia osiągnięcia doskonałości przez wybrane polskie organizacje. Przeprowadzono także analizę realizacji, przez te podmioty, poszczególnych kryteriów Modelu Doskonałości.

¹ Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział w Jeleniej Górze.

² <http://pl.wikipedia.org> (10.02.2009).

³ Zob. J. Peters, T. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

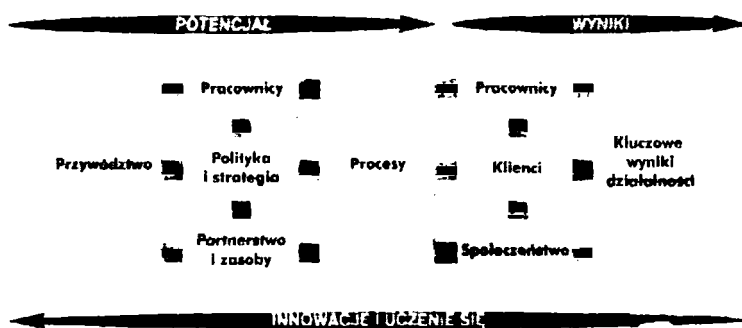
⁴ Zob. T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.

⁵ Zob. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.

Model Doskonałości

W 1950 roku rozpoczęto w Japonii przyznawanie Nagrody Deminga. Mogą ją uzyskać organizacje, które wykazały się w danym roku wybitnymi osiągnięciami we wdrażaniu koncepcji Total Quality Management. Organizacje aplikujące o nagrodę oceniane są według specjalnie dla tego celu przygotowanej procedury i kryteriów. W 1987 r. podobne rozwiązanie (Nagroda im. Malcolma Baldridge'a) zostało wprowadzone w USA⁶.

W 1991 r. Europejska Fundacja ds. Zarządzania Jakością (EFQM) opracowała Model Doskonałości zawierający zestaw dziewięciu kryteriów do oceny potencjału i osiągnięć organizacji (rys. 1). Rok później, po raz pierwszy, przyznana została Europejska Nagroda Jakości. Do oceny podmiotów aplikujących o tą nagrodę wykorzystany został właśnie Model Doskonałości⁷. W 2006 r. zmieniona została nazwa nagrody. Obecnie nosi ona miano Nagrody Doskonałości EFQM⁸.



Rysunek 1. Model Doskonałości.

Źródło: http://www.efqm.pl/model_budowa.php (09.02.2009 r.).

W efekcie tych działań w wielu krajach podjęte zostały podobne inicjatywy. Szacuje się, że narodowe programy przyznawania nagród jakości realizowane są obecnie w 80 różnych krajach⁹. W 1995 roku ustanowiona została Polska Nagroda Jakości (PNJ)¹⁰.

Proces ubiegania się o nią składa się z 4 etapów:

- Organizacja zainteresowana otrzymaniem nagrody przeprowadza samoocenę i przekazuje odpowiednią dokumentację do Komitetu PNJ (I etap oceny).
- Dokonywana jest wstępna selekcja kandydatów (II etap oceny).

⁶ Zob. R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 292-296.

⁷ Zob. M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 211-212.

⁸ Zob. D. Bobik, P. Rogala, *Finalista Nagrody Doskonałości EFQM – Volkswagen Motor Polska z Polkowic*, „Problemy Jakości” 2007, nr 11, s. 43.

⁹ Zob. N. Grigg, R. Mann, *Rewarding Excellence: An International Study into Business Excellence Award Processes*, „The Quality Management Journal” 2008, nr 3, s. 35.

¹⁰ Zob. R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 307.

- Ekspersi PNJ odwiedzają wybrane organizacje i na miejscu weryfikują informacje na ich temat. W efekcie poczynionych obserwacji przygotowują tzw. **raporty zwrotne** zawierające ocenę organizacji oraz jej słabe i mocne strony (III etap oceny).
- W wyniku przeprowadzonych wizyt wybierani są finaliści i laureaci PNJ¹¹.

Co roku odbywa się kolejna edycja konkursu o PNJ. W ramach każdej z nich nagradzane i wyróżniane są najlepsze organizacje. Ocena organizacji przeprowadzana jest na podstawie dziewięciu kryteriów (zwanym także filarami) Modelu Doskonałości. W ramach każdego z nich wyznaczona jest maksymalna liczba możliwych do uzyskania punktów (tab. 1).

Tabela 1. Kryteria Modelu Doskonałości EFQM.

Kryteria	Punkty ¹²
Potencjal organizacji:	
I. Przywództwo	100
II. Polityka i strategia	80
III. Pracownicy	90
IV. Partnerstwo i zasoby	90
V. Procesy	140
Wyniki:	
VI. Wyniki dotyczące klientów	200
VII. Wyniki dotyczące pracowników	90
VIII. Wyniki dotyczące społeczeństwa	60
IX. Kluczowe wyniki działalności	150
Razem	1000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Introducing Excellence*, EFQM, Bruksela 2003.

Łącznie, doskonała organizacja, może uzyskać 1000 punktów, z czego połowę za kryteria opisujące jej potencjal, a drugą połowę za kryteria związane z osiąganymi przez nią wynikami prowadzonej działalności.

Model doskonałości EFQM jest zaawansowanym narzędziem służącym do oceny i rozwoju organizacji przenikającym najważniejsze obszary jej funkcjonowania, stanowiącym pewien wzór doskonałości organizacyjnej¹³.

¹¹ Rogala P., *Zarządzanie procesami – doświadczenia finalistów Polskiej Nagrody Jakości*, „Problemy jakości” 2009, nr 1, s. 18.

¹² W przypadku Polskiej Nagrody Jakości liczba możliwych do uzyskania punktów może się nieznacznie różnić od podanej w tabeli. Zależy to przede wszystkim od rodzaju ocenianej organizacji. Np. dla organizacji edukacyjnych maksymalna liczba punktów w ramach kryterium *Wyniki dotyczące pracowników* wynosi 100. Różnice te nie są jednak znaczące i suma możliwych do uzyskania punktów dla każdej organizacji zawsze wynosi 1000.

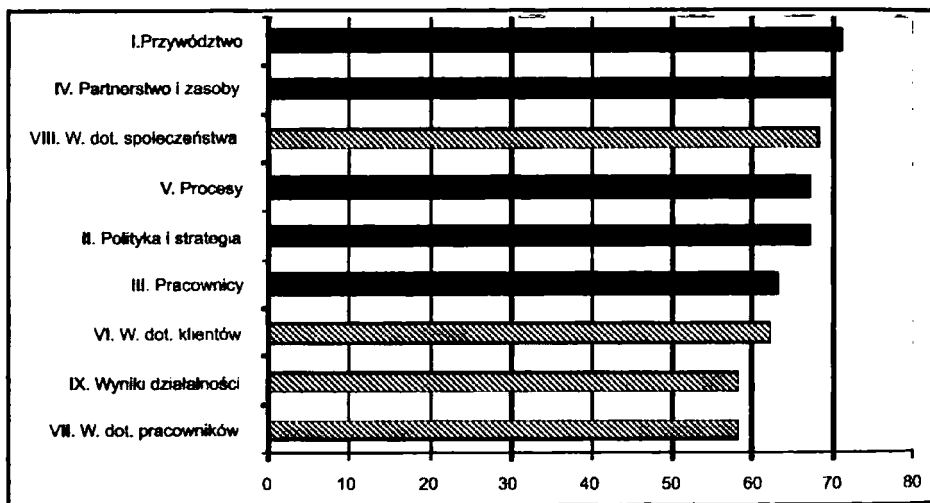
¹³ E. Skrzypek, *Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, UMCS, Lublin 2006, s. 55.

Wyniki przeprowadzonych badań¹⁴

Badaniem objęte zostały organizacje wybrane spośród finalistów Polskiej Nagrody Jakości. Z każdej edycji (z lat 2000-2008) wytypowanych zostało 5 podmiotów. Łącznie uwzględniono 45 organizacji, z czego 33 stanowiły małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, natomiast 12 pochodziło z sektora publicznego. Dane wykorzystane w opracowaniu zostały zaczerpnięte z raportów zwrotnych przygotowanych przez ekspertów PNJ. Informacje, gromadzone przez odpowiednio przeszkolonych i doświadczonych specjalistów charakteryzują się niższym poziomem subiektywności niż samooceny przygotowywane przez podmioty aplikujące o nagrodę.

Średnia ocena doskonałości badanych organizacji wyniosła 64,3% możliwych do uzyskania punktów. Przy czym organizacje istotnie różniły się pomiędzy sobą. Najlepiej oceniona osiągnęła wynik na poziomie 80,42%, natomiast najgorzej oceniona 50,4%. Zmienność uzyskiwanych wyników (mierzona współczynnikiem zmienności) wyniosła 11%. Połowa spośród badanych organizacji uzyskała wynik równy lub niższy od 66,6%. Nie można stwierdzić, aby w badanym okresie z roku na rok przyznawane były coraz wyższe lub coraz niższe oceny.

Pośród wszystkich dziewięciu kryteriów oceny najwyższej ocenione zostało *przywództwo* (średnia = 71%) oraz *partnerstwo i zasoby* (średnia = 70%). Najniżej natomiast punktowane były: *wyniki dotyczące pracowników* (średnia = 58%), *kluczowe wyniki działalności* (średnia = 58%), *wyniki dotyczące klientów* (średnia = 62%). Warto zwrócić uwagę na to, że kryteria dotyczące potencjału organizacji oceniane są zdecydowanie lepiej niż kryteria związane z osiąganymi przez badane organizacje wynikami (rys. 2).



Rysunek 2. Usrednione oceny dla poszczególnych kryteriów.

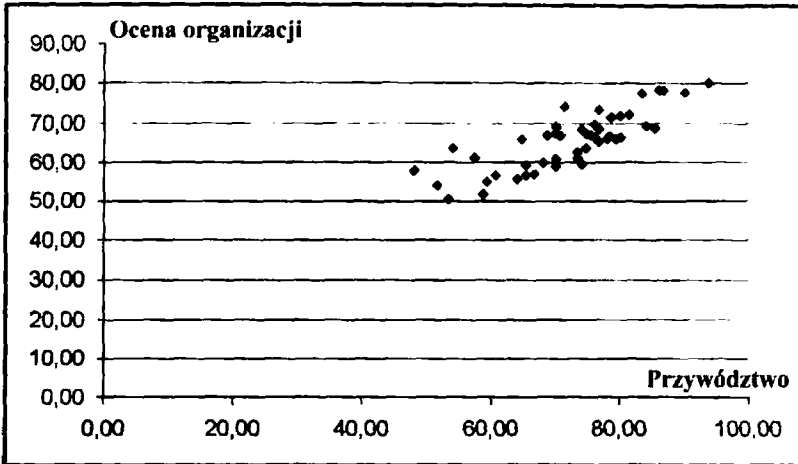
1) Wypełnieniem „w paski” zaznaczone zostały kryteria z grupy *Wyniki*.

2) Skrót „W. dot.” oznacza: Wyniki dotyczące.

Źródło: opracowanie własne.

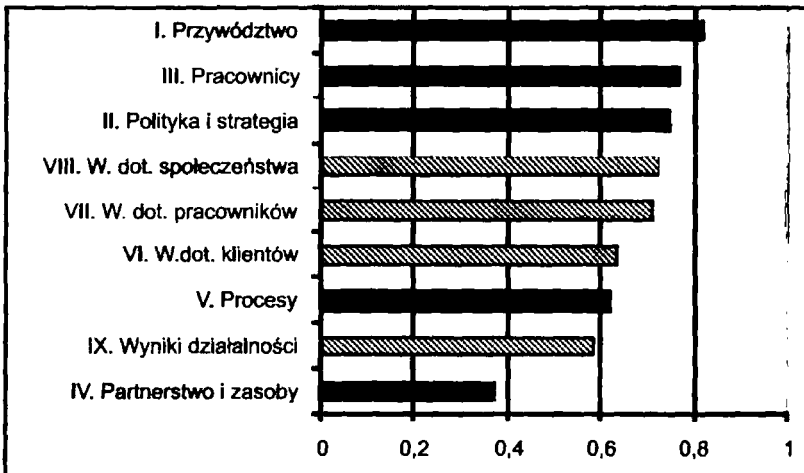
¹⁴ Rozdział opracowany na podstawie raportów zwrotnych udostępnionych przez Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości.

Ostatni etap badań polegał na sprawdzeniu, które kryteria najsilniej wpływają na łączną ocenę organizacji. W tym celu sprawdzona została (z wykorzystaniem współczynnika korelacji liniowej Pearsona – r) zależność pomiędzy poszczególnymi kryteriami, a łączną oceną organizacji. W efekcie zidentyfikowana została bardzo duża korelacja pomiędzy całkowitą oceną organizacji, a ocenami: *przywództwa* ($r=0,82$), *pracowników* ($r=0,77$) oraz *polityki i strategią* ($r=0,75$). Wykres 3 ilustruje charakter zależności pomiędzy oceną kryterium *przywództwo*, a łączną oceną dla każdej z badanych organizacji.



Rysunek 3. Zależność pomiędzy oceną kryterium *przywództwo*, a łączną oceną dla każdej z badanych organizacji.
Źródło: opracowanie własne.

Najniższą zależność z oceną organizacji wykazały kryteria dotyczące *partnerstwa i zasobów* ($r=0,37$), *kluczowych wyników działalności* ($r=0,58$), a także *wyników dotyczących klientów* ($r=0,62$). Zależność pomiędzy oceną organizacji, a oceną każdego z kryteriów przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Korelacja pomiędzy oceną poszczególnych kryteriów a kompleksową oceną uzyskaną przez organizację.

1) Wypełnieniem „w paski” zaznaczone zostały kryteria z grupy *Wyniki*.

2) Skrót „W. dot.” oznacza: Wyniki dotyczące.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Na podstawie zebranych informacji można sformułować następujące wnioski:

- Dziedziny w ramach, których badane organizacje są najbliższej doskonałości to *przywództwo* oraz *partnerstwo i zasoby*.
- Istnieje bardzo silny związek między oceną organizacji, a oceną kryterium *przywództwo*. Wysoka ocena przywództwa daje bardzo duże prawdopodobieństwo tego, że cała organizacja uzyska dobrą ocenę.
- Bardzo niskie oceny przyznano obu kryteriom związanym z zarządzaniem personelem. Kryterium *pracownicy* uzyskało najniższe noty w ramach grupy potencjał, a kryterium *wyniki dotyczące pracowników* oceniono najniżej w ramach grupy wyniki i najniżej z wszystkich dziewięciu kryteriów. Może to świadczyć o tym, że polskie organizacje mają problemy z prawidłowym zarządzaniem kadrami.
- Nisko oceniane jest także kryterium *kluczowe wyniki działalności* i generalnie wszystkie kryteria związane z wynikami. Warto także zauważyć, że istnieje mała zależność pomiędzy oceną dla kryterium *kluczowe wyniki działalności* z oceną dla całej organizacji. Niewątpliwie warto byłoby podjąć próbę zidentyfikowania przyczyn takiej sytuacji.

Interpretując uzyskane wyniki należy wziąć pod uwagę uwarunkowania związane z charakterem przeprowadzonych badań. Najważniejsze z nich dotyczą tego, że:

- Badaniem objęte zostały organizacje ukierunkowanych na TQM, które zdecydowały się na udział w konkursie o Polską Nagrodę Jakości. Można zakładać, że ich poziom „doskonałości” jest istotnie wyższy niż większości organizacji działających na terytorium Polski.
- Do prowadzonej analizy bezkrytycznie przyjęty został Model Doskonałości. Warto byłoby jednak zastanowić się, czy wskazane w jego ramach kryteria i limity punktów są odpowiednie i wystarczające.
- Badanie oparte zostało na ocenach wystawionych przez ekspertów PNJ. Są więc obarczone pewną dozą subiektywizmu.
- W badaniu uwzględniono różnego rodzaju organizacje. Interesujące byłby porównania np. pomiędzy organizacjami z sektora administracji publicznej, a przedsiębiorstwami.

Literatura

1. Bobik D., Rogala P., *Finalista Nagrody Doskonałości EFQM – Volkswagen Motor Polska z Polkowic*, „Problemy Jakości” 2007, nr 11.
2. Grigg N., Mann R., *Rewarding Excellence: An International Study into Business Excellence Award Processes*, „The Quality Management Journal” 2008, nr 3.
3. *Introducing Excellence*, EFQM, Bruksela 2003.
4. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006.
5. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
6. Peters J., Waterman T., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
7. Rogala P., *Zarządzanie procesami – doświadczenia finalistów Polskiej Nagrody Jakości*, „Problemy jakości” 2009, nr 1.

8. Skrzypek E., *Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, UMCS, Lublin 2006.
9. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
10. Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.
11. www.efqm.pl.

Summary

REALIZATION OF THE CONCEPT OF PERFORMANCE EXCELLENCE IN CHOSEN POLISH ORGANIZATIONS

In 1991, European Foundation for Quality Management (EFQM) worked out the Excellence Model which included a set of criteria for an organization assessment. It has become a tool used for evaluating organizations applying for receiving prestigious awards like e.g. Polish Quality Award.

The article presents and describes the results of a research in a group of 45 Polish Quality Award finalists. Its goal was to assess the level of excellence accomplishment in chosen Polish organizations. An assessment of individual criteria included in the Excellence Model was also carried out.

Katarzyna Rostek¹

BUSINESS INTELLIGENCE – NOWOCZESNA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ

Wprowadzenie

Systemy Business Intelligence, nazywane systemami informacji zarządczej, odkrywają przed osobami podejmującymi decyzje, nieznaną dotąd i nieosiągalną innymi metodami, moc gromadzonych danych i pozyskiwanych z nich informacji. Dodatkową zaletą systemów Business Intelligence jest integracja rozwiązań analityczno-raportujących, umożliwiającą swobodną dystrybucję informacji zarządczej do wszystkich uprawnionych i zainteresowanych odbiorców.

Business Intelligence nie jest jedynie technologią informatyczną, ale kompletną wizją funkcjonowania systemu informacji zarządczej w przedsiębiorstwie. Podstawową ideą Business Intelligence jest demokratyzacja dostępu do prawdziwej, kompletnej i aktualnej informacji, prowadząca do wzrostu efektywności działania na poziomie każdego stanowiska pracy oraz całej organizacji. Poniższy artykuł prezentuje definicję i architekturę systemu Business Intelligence, a także przykład rzeczywistego wdrożenia takiego systemu, zrealizowanego w międzynarodowej firmie telekomunikacyjnej.

Definicja Business Intelligence

Konieczność podejmowania decyzji towarzyszy zagadnieniom menedżerskim od początku historii zarządzania organizacją. Rozwój technik informatycznych oraz praktyczne ich zastosowanie w zarządzaniu umożliwiło wsparcie procesu decyzyjnego przez systemy informatyczne, nazywane systemami wspomaganie decyzji. Jedną z pierwszych definicji systemów wspomaganie decyzji podaje, że *są to systemy wspierające biznesowe i organizacyjne czynności decyzyjne*². Do systemów tych zalicza się aplikacje, które służą do analizowania, wnioskowania, symulacji, modelowania i oceny modeli, harmonogramowania lub prognozowania³. Systemy DSS (ang. *Decision Support System*) sprawdzają się w takich sytuacjach decyzyjnych, dla których nie istnieją procedury prowadzące do optymalnego rozwiązania, a ich zadaniem jest dostarczanie dokładnych, przetworzonych informacji dla menedżerów, handlowców i analityków.

¹ Dr inż., adiunkt, Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska.

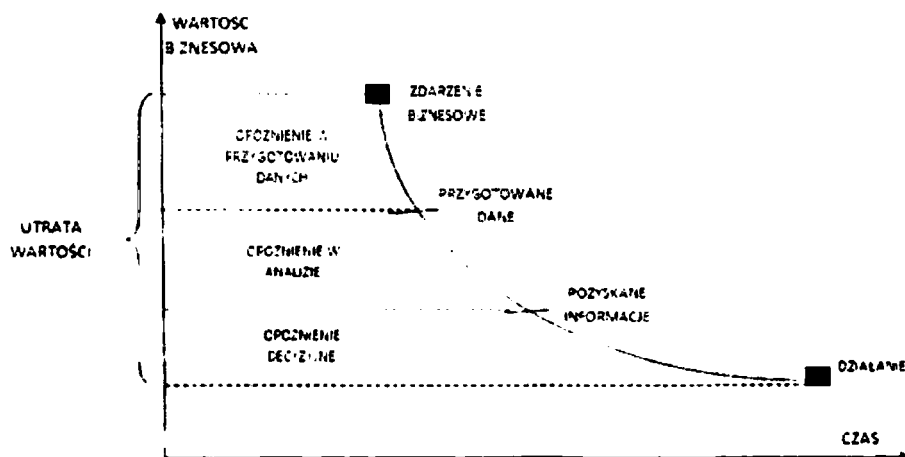
² M. Kosiński, *Systemy wspomaganie decyzji – Zamiast kryształowej kuli*, PCkurier, nr 5/2003.

³ Ibidem.

Ich zadaniem jest zwiększanie efektywności realizacji procesu podejmowania decyzji, dzięki ograniczeniu trzech typów opóźnień wynikających z konieczności:

- przygotowania danych do analizy (ang. *data latency*) – czas potrzebny na zgromadzenie i przygotowanie danych do analizy,
- przygotowania analizy (ang. *analysis latency*) – czas potrzebny na analizę i przekształcenie danych w przydatną informację zarządcą,
- dostarczenia wyników analizy (ang. *decision latency*) – czas potrzebny na przekazanie wyników analizy, zinterpretowanie ich oraz podjęcie decyzji o koniecznym działaniu⁴.

Tymczasem czas reakcji, który upływa od zaistnienia zdarzenia do momentu podjęcia działania, ma kluczowe znaczenie dla wartości biznesowej podejmowanej decyzji. Im większe jest opóźnienie, tym większy jest spadek wartości (rys. 1) – nawet najcenniejsza informacja, jeżeli jest już nieaktualna, nie będzie miała dużego znaczenia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.



Rys. 1. Utrata wartości biznesowej podejmowanej decyzji zarządczej⁵.

Systemy Business Intelligence są obecnie najszybciej rozwijającą się technologią w grupie systemów wspomagania decyzji. Według Gartner Group: „Rozwiązaniem klasy BI można określić system zapewniający zestaw technologii oraz produktów udostępniających użytkownikom informacje niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania strategicznych decyzji biznesowych”⁶. Według Aleksandra Milera z firmy Oracle: „Business Intelligence to zespół technologii do pozyskiwania, gromadzenia, udostępniania i analizowania informacji o przedsiębiorstwie”⁷. Według Andrzeja Kicingera z SAS Institute Polska: „Business Intelligence to zintegrowana korporacyjna architektura informacyjna, z interfejsami dedykowanymi różnym grupom

⁴ R. Hackathorn, *The BI Watch: Real-Time to Real-Value*, „DM Review Magazine” 2004, nr 14(1), ss. 24, 43.

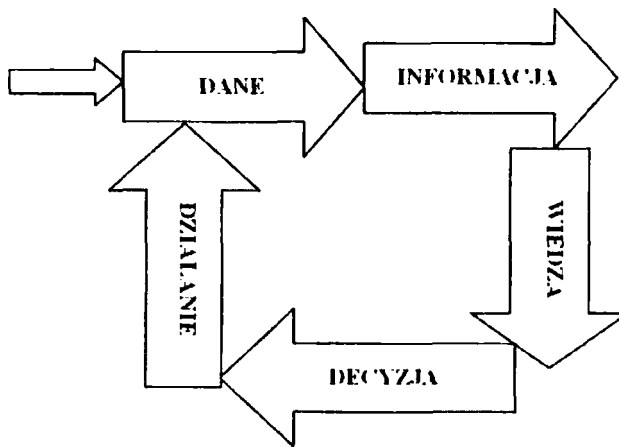
⁵ Ibidem.

⁶ A. Amanowicz, *Business Intelligence – od wiedzy do trafnych decyzji biznesowych*, Strategie Biznesu – SAP Polska, 2006.

⁷ www.oracle.com, stan na 20.01.2009.

użytkowników, zapewniająca szybki, łatwy i efektywny dostęp do wiarygodnych informacji w procesie podejmowania decyzji⁸. Według Pawła Gustawa z Premium Technology: „Business Intelligence to środowisko udostępniające użytkownikom dane rzetelne, zgodne, zrozumiałe, łatwe do operowania i dostarczane na czas. Dzięki tym danym użytkownicy mogą wykonywać analizy dające ogólne zrozumienie sytuacji biznesowej w przeszłości, obecnie oraz prognozę na najbliższą przyszłość. Business Intelligence ma dwa główne cele: monitorowanie finansowej i operacyjnej kondycji przedsiębiorstwa (raporty, ostrzeżenia, alarmy, narzędzia analityczne, wskaźniki wydajności i pulpity), oraz dwukierunkową integrację systemów operacyjnych i analizy przepływu informacji⁹”.

Działanie systemu informacji zarządczej opiera się na uporządkowanej sekwencji transformacji zgromadzonych przez przedsiębiorstwo danych, prezentowanej na rysunku 2.



Rys. 2. Idea działania systemu informacji zarządczej (opracowanie własne).

Rozwiązania Business Intelligence, jako element efektywnego zarządzania firmą, pozwalają na dostęp do danych pochodzących z wielu, najczęściej rozproszonych źródeł danych. Następnie umożliwiają analizę tych danych w oparciu o metody klasyfikacji, prognozowania i symulacji, co pozwala na pozyskanie nowej, nieznannej dotąd i użytecznej informacji biznesowej. Informacje te zasilają zasoby wiedzy przedsiębiorstwa, a wiedza stanowi podstawę do podejmowania konkretnych decyzji zarządczych. Na koniec wdrożenie podjętych decyzji w praktyce biznesowej zapewnia efektywne zarządzanie firmą i możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dzięki automatyzacji etapów: gromadzenia i analizy danych oraz dystrybuowania informacji, pozwalają na zdecydowane ograniczenie trzech typów opóźnień (rys. 1), a dzięki temu na utrzymanie wysokiej wartości biznesowej podejmowanej decyzji zarządczej.

Zrealizowanie przedstawionych powyżej zadań systemu Business Intelligence, wymaga stworzenia architektury zapewniającej: integrację i transformację danych źródłowych, przetwarzanie analityczne tych danych, a następnie swobodną dystrybucję

⁸ E. Jaworska, *Wycisnąć z danych co się da*, Manufacturing Systems Information Polska, z dnia 1.12.2005 r.

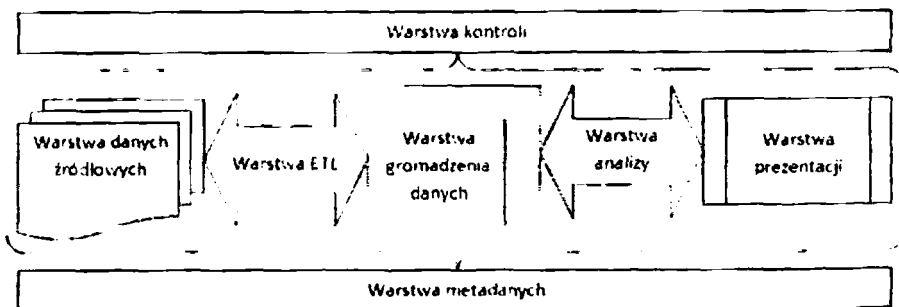
⁹ *Ibidem*.

pozyskanych informacji. Podstawowe elementy takiej architektury zostały przedstawione w kolejnym rozdziale.

Architektura systemu Business Intelligence

Architektura systemu Business Intelligence składa się z następujących warstw (rys. 3):

- warstwy danych źródłowych – obejmującej wszystkie dostępne i użyteczne dla analiz biznesowych źródła danych, w skład których wchodzi: bazy transakcyjne, systemy informatyczne, witryny internetowe, pliki w różnych formatach, akty i przepisy prawne, archiwa papierowe etc.,
- warstwy ETL (*ang. extract, transformation, load*) – odpowiedzialnej za pozyskiwanie danych, weryfikację ich jakości (profilowanie, standaryzacja, deduplikacja, wzbogacanie danych), odpowiednie przygotowanie danych do umieszczenia w strukturach analitycznych (transformacja, wyznaczanie wartości obliczanych, wstępna agregacja) oraz ładowanie danych do warstwy gromadzenia danych,
- warstwy gromadzenia danych – obejmującej repozytorium (lub repozytoria) analityczne, do których można zaliczyć: repozytoria danych operacyjnych, hurtownie danych, składnice danych, kostki OLAP etc.,
- warstwy analizy – odpowiedzialnej za udostępnienie narzędzi i obszaru analizy danych,
- warstwy prezentacji – odpowiedzialnej za udostępnianie danych oraz przetworzonej informacji użytkownikowi końcowemu, do których zaliczamy: użytkowników bezpośrednich (analityków biznesowych), użytkowników pośrednich (użytkowników systemów informatycznych zasilanych przez system BI, np.: systemów CPM (*ang. Corporate Performance Management*), DSS, MIS (*ang. Management Information System*), portali korporacyjnych, administratora systemu BI (w celu umożliwienia mu zarządzania pracą systemu).



Rys. 3. Architektura systemu informacji zarządczej (opracowanie własne).

Podstawowa struktura systemu jest spajana przez dwie warstwy towarzyszące (rys. 3):

- warstwę kontroli – odpowiedzialną za bezpieczeństwo dostępu do zasobów oraz pracy w systemie Business Intelligence,

- warstwę metadanych – zwaną również warstwą logiczną systemu, odpowiedzialną za gromadzenie i rejestrowanie wszelkich definicji, procesów, zdarzeń i operacji zachodzących podczas działania systemu.

Taka architektura gwarantuje realizację podstawowych celów realizacji i wdrożenia systemu Business Intelligence:

- umożliwia integrację danych w obszarze całego przedsiębiorstwa,
- przechowuje te dane w postaci zoptymalizowanej pod kątem prowadzonych analiz biznesowych,
- udostępnia wyniki analiz bez opóźnień czasowych, przy zachowaniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, wszystkim uprawnionym i zainteresowanym odbiorcom.

Dlatego zastosowanie takiego rozwiązania w przedsiębiorstwie może efektywnie wpłynąć na jakość i wartość podejmowanych decyzji zarządczych. Poniżej przedstawiono przykład praktycznego wdrożenia systemu Business Intelligence w międzynarodowej firmie telekomunikacyjnej.

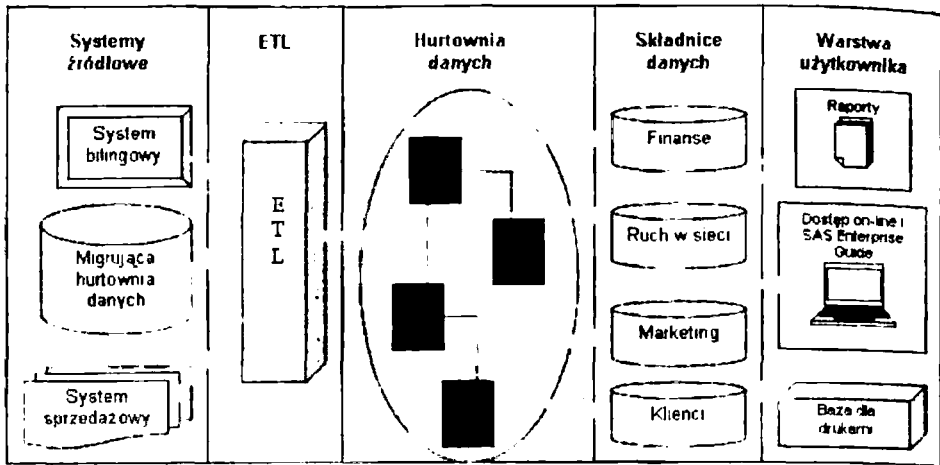
System Business Intelligence w firmie telekomunikacyjnej

Miejscem wdrożenia dedykowanego systemu Business Intelligence była firma telekomunikacyjna działająca na terenie Europy. Firma organizacyjnie podzielona jest na oddziały. Jeden oddział obejmuje jeden kraj europejski, ale praca wszystkich oddziałów jest kontrolowana i koordynowana przez centralę. Centrala firmy sprawuje pieczę nad finansami oraz działaniem spółek w poszczególnych krajach.

Każdy oddział ma za zadanie rozwijać pakiety usług oraz produktów. Może dowolnie kształtować sposób reklamy, sprzedaży, promocji, współpracy z innymi operatorami oraz rozliczeń z klientami, o ile wcześniej procesy te zostaną zaakceptowane przez centralę. Każda decyzja, która może mieć wpływ na wyniki spółki, musi zostać zaakceptowana przez centralę pomimo, że inicjatywa zmian wychodzi bezpośrednio z oddziału.

Firma cały czas jest gotowa do ekspansji na inne rynki. Zdarza się również, że likwidowane są oddziały w krajach, gdzie istnieje niebezpieczeństwo poniesienia strat. Takie podejście powoduje, że centrala musi bardzo regularnie śledzić poczynania finansowe każdej spółki i mieć nieograniczony dostęp do jej danych. Tymczasem poważnym ograniczeniem tego dostępu był brak możliwości integracji danych pochodzących z różnych oddziałów, ich działów oraz systemów informatycznych. Dane były przetrzymywane w wielu różnych aplikacjach, począwszy od systemów kadrowych, poprzez aplikacje sprzedażowe oraz system bilingowy, a kończąc na aplikacjach czysto technicznych, badających ruch w centrali telefonicznej oraz ruch tranzytowy pomiędzy operatorami. Brak wspólnej, zintegrowanej bazy danych powodował, że firma nie była w stanie szybko reagować na zmiany rynku, co z kolei pociągało za sobą straty finansowe.

W tej sytuacji podjęto decyzję o budowie hurtowni danych, która umożliwi integrację wszystkich danych, rozrzuconych po całej Europie, pochodzących z setek różnych systemów transakcyjnych. Na hurtowni danych miał zostać oparty system Business Intelligence, który wspomagałby pracę analityków, menedżerów i decydentów z następujących działów: sprzedaż i marketing, obsługa klienta, utrzymanie klienta, księgowość i kadry oraz dział techniczny. Architekturę zaprojektowanego systemu prezentuje rysunek 4.



Rys. 4. Architektura systemu Business Intelligence dla firmy telekomunikacyjnej (opracowanie własne).

Dane pochodzące z systemów źródłowych, czyli z transakcyjnych baz danych przedsiębiorstwa oraz źródeł zewnętrznych (np. od specjalistycznych firm badających potrzeby rynku), nie nadają się do bezpośredniego wprowadzenia do bazy hurtowni. Muszą przejść kilka etapów przygotowań, które sumarycznie składają się na proces ETL. Proces ekstrakcji danych rozpoczyna się po stronie systemów transakcyjnych wytypowanych, jako źródła zasilające hurtownię danych. Większość z nich posiada funkcję eksportu danych w różnych formatach (np. txt, csv, xls, xml, dbf), która jest wykorzystywana przy ekstrakowaniu danych do hurtowni. W przypadkach niektórych aplikacji źródłowych istnieje możliwość wykorzystania interfejsu, który będzie bezpośrednio sięgał do struktury bazodanowej i pobierał wytypowane dane. Po pobraniu wyselekcjonowanych danych rozpoczyna się proces transformacji, czyli czyszczenia, przekształcania i integrowania danych w taki sposób, aby możliwe było umieszczenie ich w strukturach bazy hurtowni. Po zakończeniu procesu transformacji i zweryfikowaniu poprawności danych, można wykonać ostatni etap procesu ETL – ładowanie danych do bazy hurtowni.

Hurtownia danych utworzona dla firmy telekomunikacyjnej oparta jest o model ROLAP. Pozwala to na nieograniczoną skalowalność bazy danych i relatywnie łatwą modyfikowalność struktury hurtowni, chociaż realizacja zapytań przebiega wolniej jak w przypadku modelu MOLAP. Duży rozmiar bazy danych (liczony w TB) oraz indywidualne potrzeby analityczne (szczególnie analizy eksploracji danych) spowodowały konieczność zastosowania rozwiązania relacyjnego. Wszystkie zapytania użytkownika motor ROLAP tłumaczy na zapytania SQL i kieruje do bazy hurtowni. Tam na bieżąco wykonywane są niezbędne agregacje danych oraz obliczenia, aby przedstawić użytkownikowi odpowiedź na zapytanie w formie wielowymiarowym (tabele przestawne). Aktualizacja danych w hurtowni następuje każdego dnia w nocy. Z systemów źródłowych ekstrakowane są dane, które zostały wprowadzone lub uaktualnione w ciągu dnia. Są one poddawane procesowi ETL i ładowane do struktur hurtowni. W związku z tym można powiedzieć, że hurtownia aktualizowana jest na bieżąco, co ma ogromne znaczenie dla aktualności wszelkich analiz prowadzonych przez centralę firmy.

Hurtownia danych oparta na modelu ROLAP gromadzi wszystkie dane niezbędne dla analityków, menedżerów i zarządu firmy. W konsekwencji rozmiar bazy danych jest ogromny, a zakres tematyczny przechowywanych danych – bardzo szeroki. Aby usprawnić proces komunikacji z hurtownią danych, zdecydowano się na wydzielenie z niej mniejszych składnic tematycznych, które oparte są także o model ROLAP, ale obejmują zdecydowanie mniejszy zakres danych. Są to składnice:

- **Finanse** – dane finansowe obejmujące rozliczenia z klientami, kontrahentami oraz funkcjonowaniem firmy (zaopatrzenie, transport, koszty personalne) i sieci telekomunikacyjnej,
- **Ruch w sieci** – dane dotyczące korzystania z usług telefonicznych i internetowych przez klientów,
- **Marketing** – dane dotyczące kosztów i korzyści wynikających z realizacji kampanii marketingowych,
- **Klienci** – dane personalne i abonamentowe dotyczące klientów firmy.

Taki sposób organizacji systemu spowodował znaczne uproszczenie interfejsu użytkownika, większe możliwości spersonalizowania go dla potrzeb konkretnego odbiorcy, a także znacząco krótszy czas wykonywania zapytań i raportów (szczególnie odczuwalny przy realizacji zapytań i raportów typu „ad hoc”).

Udostępnianie danych użytkownikowi systemu może się odbywać na kilka sposobów poprzez:

- **dostęp online** – uprawnieni użytkownicy, po zalogowaniu się na zaszyfrowaną stronę, mogą przeglądać raporty finansowe czy zestawienia oparte o bilingi miesięczne,
- **SAS Enterprise Guide** – aplikacja umożliwiająca prowadzenie analiz (również „ad hoc”) dotyczących usług telefonicznych i internetowych w oparciu o zasoby hurtowni danych,
- **raport z kampanii marketingowych** – raporty są generowane automatycznie i wysyłane na adresy email pracowników działu sprzedaży i marketingu,
- **baza dla drukarni** – baza klientów, która jest aktualizowana i udostępniana codziennie na serwerze FTP współpracującej z firmą drukarni; drukarnia wykorzystuje ją do wysyłki listów powitalnych do nowych klientów oraz powiadomień dla klientów, którzy zmienili cenniki, zostali zawieszni za brak płatności czy zrezygnowali z usług firmy.

Większość raportów dla kadry zarządzającej ma z góry narzuconą formę, przechowywane są w menu odpowiedzialnych za nie użytkowników i generowane są na żądanie w odpowiednich terminach każdego miesiąca (czasem tygodnia). Inną możliwością jest wykorzystanie aplikacji SAS Enterprise Guide i samodzielna budowa analizy lub raportu, wspierana przez zorganizowany interfejs użytkownika.

Zrealizowane wdrożenie pozwoliło na integrację danych pochodzących z różnych systemów transakcyjnych, co z kolei przyczyniło się do usprawnienia bieżącej kontroli wydatków i przychodów firmy. Kolejną korzyścią było ułatwienie wymiany i udostępniania danych pomiędzy centralą, oddziałami i kontrahentami firmy. Po wdrożeniu hurtowni zbędne stało się ręczne generowanie bazy dla drukarni. Teraz wystarczy przesłać niezbędne dane w postaci zbioru lub skonfigurować składnicę danych w taki sposób, aby dane te były automatycznie udostępniane na serwerze FTP drukarni. Nieocenioną zaletą wdrożenia jest to, że wszelkie dane, raporty i wyniki analiz można udostępniać za pośrednictwem Internetu lub telefonu komórkowego, a więc zniknęły ogra-

niczenia wynikające z różnej lokalizacji lub różnych systemów informatycznych wykorzystywanych przez użytkowników końcowych.

Podsumowanie

Głównym zadaniem systemów Business Intelligence jest analiza danych i dostarczanie informacji o wysokiej jakości na wszystkie szczeble zarządzania. Powszechnie uważa się, że wdrożenie systemu informacji zarządczej jest kluczem do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Popyt na tego typu rozwiązania stale rośnie, co oznacza, że kładzie się coraz większy nacisk na łatwy dostęp do precyzyjnych i wiarygodnych informacji, wspierających zarządzanie. Dodatkowo, bardzo istotnym atutem jest możliwość korzystania z nich bezpośrednio przez osoby podejmujące decyzje, ponieważ są one przyjazne dla użytkownika i proste w obsłudze.

Światową tendencją obecnych wdrożeń w zakresie Business Intelligence jest tzw. domknięcie pętli decyzyjnej, które polega na wykorzystaniu, uzyskanych z systemu Business Intelligence, wyników analiz bezpośrednio w procesach operacyjnych, np. do sterowania procesami produkcyjnymi. Wdrażane są również rozwiązania pozwalające na bardziej świadome zarządzanie wydajnością organizacji. Chodzi tutaj zarówno o odpowiednie przetworzenie informacji z systemów informacji zarządczej, jak i o wykorzystanie różnego rodzaju aplikacji w celu poprawy jakości zarządzania.

W Polsce nadal dominuje zastosowanie prostego raportowania, będącego wsparciem dla indywidualnego procesu decyzyjnego poszczególnych użytkowników. W wielu firmach spotkać można także wykorzystanie narzędzi Business Intelligence do profilowania klientów czy też w procesach planowania i budżetowania. Natomiast niektóre z tych firm budują wewnętrzne centra kompetencyjne Business Intelligence (PZU), co jest oznaką rosnącej wiedzy na temat efektywnego wykorzystania systemów informacji zarządczej. Nadal jednak jest na tym polu wiele do zrobienia i w zakresie naukowo-badawczym, i w zakresie wiedzy oraz świadomości użytkowników.

Literatura

1. Amanowicz A., *Business Intelligence – od wiedzy do trafnych decyzji biznesowych*, Strategie Biznesu – SAP Polska, 2006.
2. Biere M., *Business Intelligence for the Enterprise*, Prentice Hall PTR, 2003.
3. R. Hackathorn, *The BI Watch: Real-Time to Real-Value*, „DM Review Magazine” 2004, nr 14(1).
4. Jaworska E., *Wycisnąć z danych co się da*, Manufacturing Systems Information Polska, z dnia 1.12.2005 r.
5. Koziński M., *Systemy wspomagania decyzji – zamiast kryształowej kuli*, „PC'kurier” 2003, nr 5.
6. Moss L.T., Atre S., *Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*, Addison Wesley, 2003.
7. Rasmussen N., Goldy P.S., Solli P.O., *Financial Business Intelligence*, John Wiley & Sons Inc, New York 2002.
8. Sid A., Moss L.T., *Data Warehouse Project Management*, Addison-Wesley, 2000.
9. Steensboe Ch., Andsbjerg R., *SAS BI Enables Optimized Control and Steering at UKA*, IDC Analyze the Future, IDC, 2006.

10. Voges K.E., Pope N., *Business Applications and Computational Intelligence*, Idea Group Publishing, 2006.
11. www.oracle.com, stan na 20.01.2009.

Summary

BUSINESS INTELLIGENCE – CONTEMPORARY CONCEPTION IN ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT

Together with changing market conditions, enterprises must react to these changes faster than at any time, taking appropriate business decisions on all management levels. It requires the excellent knowledge, relying on computer systems, of business processes and the close inspection of their realization. Operation individuals are able to react to appearing problems in a flash, only when they receive the complete, current and processed appropriately information just in time. In such a situation it's necessary to seek solutions, which could assure the free access to the management information in the real time and from the any place, where the decision is just making. Such solution is the Business Intelligence system, which is enabling integration of process of management with the realization of business processes of the enterprise, assuring the high effectiveness of making decisions. The presented article is describing definition and architecture of the Intelligence Business system, also problems and benefits from applying such solution in the real example of the implementation Business Intelligence system in the telecommunications company.

Joanna Julia Sienkiewicz¹

SYTUACJA EKONOMICZNA A PROCESY PRZEKSZTAŁCENÍ WŁASNOŚCIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA TURYSTYKI UZDROWISKOWEJ (UZDROWISKA SKARBU PAŃSTWA)

Wprowadzenie

W opracowanym przez Ministerstwo Gospodarki projekcie „*Strategie rozwoju turystyki na lata 2007–2013*” podkreślano, że w skali makroekonomicznej urzeczywistnienie nakreślonych zadań wpisuje się w realizację celów strategicznych Unii Europejskiej określonych w odnowionej Strategii Lizbońskiej, a także będzie kompatybilne z realizacją priorytetów Centrum – *Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015* oraz *Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007–2013*². Kluczem do sukcesu *Strategii* miała być świadomość potrzeby zrównoważonego rozwoju poszczególnych typów turystyki i ta świadomość powinna wyznaczać podstawowy wymiar skali podejmowanych działań.

W działaniu 1.5.1 Wsparcie rozwoju turystyki uzdrowiskowej, medycznej, rehabilitacyjnej oraz turystyki typu wellness zakładano uzyskanie następujących rezultatów:

- a) rewitalizacji miejscowości uzdrowiskowych,
- b) możliwość kreowania nowych ośrodków w oparciu o bogate regionalne zasoby środowiskowe (mikroklimat, źródła itp.),
- c) dużych możliwości wprowadzenia innowacji technologicznych w ofercie tejże turystyki, w tym m.in. dla osób niepełnosprawnych,
- d) możliwości stworzenia w kraju nowych atrakcyjnych miejsc pracy dla lekarzy, pielęgniarek, rehabilitantów itp. (powstrzymanie zjawiska migracji),
- e) generowania oferty o wysokiej jakości i dochodowości.

W ramach ciągu (sekwencji) przedsięwzięć składających się na realizację powyższego działania postulowano:

- a) prowadzenie prac badawczych dla identyfikowania kolejnych miejsc o walorach uzdrowiskowych,

¹ Mgr, Katedra Doradztwa w Agrobiznesie, Wydział Ekonomiczny, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny.

² Por. *Strategia Rozwoju Turystyki na lata 2007–2013 (Projekt)*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 6.

- b) wdrażanie przedsięwzięć prowadzących do podniesienia estetyki i wyposażenia miejscowości uzdrowiskowych,
- c) opracowanie innowacyjnych produktów i usług uzdrowiskowych,
- d) prowadzenie działań marketingowych nakierowanych na stworzenie polskiej marki uzdrowiskowej w oparciu o renomę i potencjał polskich uzdrowisk³.

Jest oczywiste, że znaczącą siłę ekonomiczną i produktową stanowią w sektorze uzdrowiskowym zakłady należące do Skarbu Państwa. Na koniec 2008 roku we władaniu Skarbu Państwa znajdowało się 24 spółki ze 100% jego udziałem, a ponadto w Przedsiębiorstwie Uzdrowiskowym Szczawnica S.A. Skarb Państwa dysponował 25% akcji. Ponadto o fakcie, że właściciel nie bardzo wiedział, co począć z podporządkowanymi sobie przedsiębiorstwami sektora świadczą nie tylko liczne wypowiedzi zainteresowanego środowiska i enuncjacje prasowe, ale także zmieniające się w okresie 1994-2008 koncepcje przekształceń. I tak w dokumencie Ministerstwa Skarbu Państwa opracowanym dla Rządu RP „Plan prywatyzacji na lata 2008-2011” planowano w sektorze uzdrowisk z 25 Spółek wyłączyć z procesu prywatyzacji 14 spółek, prywatyzacja 10 planowana była na lata 2008-2010 (z czego przez okres 5 lat Skarb Państwa miał zachować większościowy pakiet akcji), sprzedaż akcji PU Szczawnica planowana była na 2008 rok.

W 4-tym kwartale 2008 roku przyjęto nowy plan prywatyzacji, zgodnie z którym do końca czerwca 2009 roku prywatyzacji podlegać będzie 5 uzdrowisk, 7 uzdrowisk pozostanie nadal w nadzorze właścicielskim Skarbu Państwa, a 12 pozostałych uzdrowisk poddanych zostanie procesowi przekształceń własnościowych⁴. Obecnie nie ma pełnej i rzetelnej analizy sektora uzdrowiskowego, nie ma też ekonomicznych uzasadnień przyjętej koncepcji (w tym wysokości dochodów budżetu z tytułu planowanego wyzbycia się uzdrowisk). Czy koncepcja resortu Skarbu Państwa jest słuszna – o tym będzie mowa w niniejszym artykule.

Sektor turystyki uzdrowiskowej (Spółki Skarbu Państwa) jako obszar prywatyzacji

Bilans otwarcia

Wobec braku wiarygodnych, kompleksowych, danych obrazujących status ekonomiczno-finansowy spółek Skarbu Państwa w roku 2008, według danych pochodzących z audytu ekonomiczno-finansowego spółek Skarbu Państwa za 2006 rok 25 statutowych uzdrowisk przy zatrudnieniu 7470 osób osiągnęło przychody w wysokości 496 mln zł (0,35% wartości wszystkich spółek Skarbu Państwa objętych audytem) i wygenerowało zysk netto 5,38 mln zł. Oznacza to, że średni przychód roczny spółki oscylował wokół kwoty 20 mln zł.

Zysk operacyjny osiągnęło 96% uzdrowisk (wzrost wobec 67% w 2004 roku), poprawiając zarazem wskaźnik zadłużenia kapitału własnego (0,52 w 2006 roku wobec

³ Ibidem, s. 56-57.

⁴ Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 8 października 2008 r. w sprawie wykazu zakładów lecznictwa uzdrowiskowego prowadzonych w formie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, które nie będą podlegać prywatyzacji (Dz. U. nr 192, poz. 1186 z 28 października 2008 r.).

0,69 w 2004 r.). Wśród uzdrowisk posiadających niewystarczającą płynność finansową w najgorszej sytuacji znalazło się przedsiębiorstwo Regionu Pomorza Zachodniego „Uzdrowisko Połczyn S.A.”, które od kilku lat uzyskuje stratę netto i uzdrowisko to w pierwszej kolejności było i jest przeznaczone do sprywatyzowania (przekształcenia)⁵.

Biorąc pod uwagę wielkość przychodów za rok obrachunkowy uzdrowiska Skarbu Państwa można podzielić na 3 grupy:

1. Uzdrowiska o przychodach poniżej 10 mln zł rocznie, tj.:
 - a) „Uzdrowisko Kamień Pomorski” Sp. z o.o. (planowana prywatyzacja w 2009 r.),
 - b) „Uzdrowisko Wieniec” Sp. z o.o. (planowana prywatyzacja w 2009 r.),
 - c) „Uzdrowisko Ustka” Sp. z o.o. (planowana prywatyzacja w 2009 r.),
 - d) Zespół Uzdrowisk Krakowskich S.A. (planowana prywatyzacja w 2009 r.),
 - e) „Uzdrowisko Przerzeczyn” Sp. z o.o. (planowana prywatyzacja w 2009 r.),
 - f) „Uzdrowisko Horyniec” Sp. z o.o. (przekształcenia własnościowe),
 - g) Przedsiębiorstwo „Uzdrowisko Szczawnica” S.A. (sprzedaż 25% akcji Skarbu Państwa).
2. Uzdrowiska o przychodach 10–20 mln zł rocznie, tj.:
 - a) „Uzdrowisko Rabka” S.A. (przekształcenia własnościowe),
 - b) „Uzdrowisko Cieplice” Sp. z o.o. (przekształcenia własnościowe),
 - c) „Uzdrowisko Iwnicz” S.A. (przekształcenia własnościowe),
 - d) „Uzdrowisko Świnoujście” S.A. (zachowanie status quo),
 - e) „Uzdrowisko Wysowa” S.A. (przekształcenia własnościowe),
 - f) „Uzdrowisko Świeradów-Czerniawa” Sp. z o.o. (przekształcenia własnościowe),
 - g) „SOLANKI” Uzdrowisko Inowrocław Sp. z o.o. (przekształcenia własnościowe),
 - h) „Uzdrowisko Połczyn” S.A. (przekształcenia własnościowe).
3. Uzdrowiska o przychodach powyżej 20 mln zł rocznie, czyli:
 - a) „Uzdrowisko Krynica-Żegiestów” S.A. (zachowanie status quo),
 - b) Przedsiębiorstwo Uzdrowiskowe „Ustroń” w Ustroniu S.A. (przekształcenia własnościowe),
 - c) „Uzdrowisko Szczawno-Jedlina” S.A. (przekształcenia własnościowe),
 - d) „Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Ciechocinek” S.A. (zachowanie status quo),
 - e) „Uzdrowisko Łądek-Długopole” S.A. (zachowanie status quo),
 - f) „Uzdrowisko Kołobrzeg” S.A. (zachowanie status quo),
 - g) „Uzdrowisko Rymanów” S.A. (zachowanie status quo),
 - h) Zespół Uzdrowisk Kłodzkich S.A. (przekształcenia własnościowe),
 - i) „Uzdrowisko Busko-Zdrój” S.A. (zachowanie status quo)⁶.

⁵ Za: K. Lach, J. Rutkowska, Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa w kapitale zakładowym w 2006 roku, Warszawa 2008, s. 117–119.

⁶ Dane o wielkości przychodów za Kwartałnikiem Informacyjnym Stowarzyszenia Unia Uzdrowisk Polskich, nr 3, luty 2007, s. 25.

Jak więc wynika z podanego zestawienia Skarb Państwa (poza 1 przypadkiem) do sprzedaży przeznaczył uzdrowiska należące do grupy o zdecydowanie najniższych przychodach, które w 2006 r. stanowiły ca 50% średnich przychodów spółek. W gestii Skarbu Państwa pozostaną natomiast uzdrowiska należące (poza casusem Uzdrowiska Świnoujście S.A.) do grupy najsilniejszych przedsiębiorstw z przychodami powyżej 20 mln zł rocznie.

Argumenty Ministerstwa Skarbu Państwa

Jest problemem otwartym (szczególnie w sytuacji kryzysu gospodarczego), za jaką sumę Skarb Państwa sprzeda 5 uzdrowisk, z drugiej jednak strony jest to o tyle istotne, że uzyskane środki finansowe mają być przeznaczone na dokapitalizowanie tych uzdrowisk, które nadal będą w nadzorze właścicielskim Skarbu Państwa ze 100% udziałem w kapitale akcyjnym. Gdyby opierać się na informacjach prasowych, to można przyjąć, że przychody ze sprzedaży wynosiłyby ca 25–30 mln zł z jednego uzdrowiska, co może dać globalną kwotę rzędu 175–210 mln zł⁷. Dla porównania w latach 2005–2006 MSP przekazało 24 spółkom ca 90 mln zł.

Przykładem, który może potwierdzać intencje MSP jest prywatyzacja uzdrowiska w Nałęczowie. Zakład uzdrowiskowy został w 2002 roku kupiony przez koncern Nestle. Wówczas podnoszono, że inwestorowi chodziło głównie o przejęcie części interesu związanego z wodą mineralną Nałęczowianka. Zakładano, że w związku z tym nowy właściciel nie będzie inwestował w kompleks uzdrowiskowy. Jednak koncern Nestle zainwestował w Nałęczów 41.5 mln zł, pomimo że zgodnie z umową prywatyzacyjną miał przeznaczyć na rozwój uzdrowiska 30 mln zł. W wyniku tego w Nałęczowie powstał między innymi zespół basenowy i kompleks spa. Wyremontowano również wszystkie obiekty, a liczba miejsc noclegowych zwiększyła się o 220 i by w 2006 roku wynieść 740. Przed prywatyzacją można było w Nałęczowie robić 44 zabiegi, a w 2006 r. – 72. W 2001 roku przed prywatyzacją, obroty uzdrowiska wyniosły około 15 mln zł, natomiast w 2005 roku przekroczyły 37 mln zł⁸.

Kolejnym istotnym argumentem przemawiającym za koncepcją prywatyzacyjną resortu jest fakt dysponowania ograniczonymi możliwościami dokapitalizowania spółek uzdrowiskowych przez Ministerstwo Skarbu Państwa oraz ograniczonymi możliwościami aplikowania o środki finansowe z funduszy strukturalnych UE przez spółki uzdrowiskowe (ze względu m.in. na formułę prawną czy formę własności) – uzdrowiska nie mogą dobiegać się o dofinansowanie z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (działanie 12.2 Inwestycje w infrastrukturę ochrony zdrowia o znaczeniu ponadregionalnym). Ponadto potrzeby rozwojowe 24 spółek MSP na najbliższe lata oceniono na sumę ponad 1,3 mld zł, co znacznie przekracza możliwości dokapitalizowania tych podmiotów przez budżet państwa⁹.

⁷ Obliczenie własne na podstawie: J. Cabaj, „Państwo sprzeda sanatoria”, „Rzeczpospolita”, z dnia 29.01.2007 r. oraz Katarzyna Koźmińska, „Sprzedaż 10 Uzdrowisk może przynieść 250 mln złotych”, „Gazeta Prawna” nr 10 (1180), z dn. 15 stycznia 2007 r.

⁸ Za: Kwartalnikiem Informacyjnym Stowarzyszenia Unia Uzdrowisk Polskich, 2006, nr 2, s. 24.

⁹ Informacja MSP na XVII Kongresie Uzdrowisk Polskich „Konkurencyjność uzdrowisk polskich na jednolitym rynku UE”, Kudowa-Zdrój 30–31 maja 2008 r.

Podsumowanie

W celu zapewnienia wszystkim uzdrowiskowym spółkom Skarbu Państwa dalszego rozwoju i zwiększenia ich szansy na skuteczne konkurowanie, powinien zostać podjęty proces prywatyzacji, właściwy ze względu na ich specyfikę, który umożliwi pozyskanie inwestora zdolnego zainwestować w nowoczesną bazę leczniczą i hotelową. Umożliwi to spółkom dalsze pełnienie ważnych funkcji w systemie opieki zdrowotnej, oraz przyczyni się do rozwoju infrastruktury w gminach uzdrowiskowych. Prywatyzacja jest więc jedynym, w tej chwili dostępnym, sposobem na dokonanie niezbędnych inwestycji w podmiotach uzdrowiskowych.

Drugim nie mniej ważnym czynnikiem, warunkującym powodzenie zamierzeń, jest sytuacja w sposobie kontraktowania lecznictwa uzdrowiskowego przez Narodowy Fundusz Zdrowia, w tym również niepewność czy świadczenia z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego znajdują się w „koszyku świadczeń gwarantowanych”. Prywatyzacja więc ma być sposobem zabezpieczenia wysokiej jakości usług świadczonych przez spółki i powszechnej dostępności społeczeństwa do świadczeń zdrowotnych lecznictwa uzdrowiskowego. Dokapitalizowane przez prywatnego inwestora spółki, będą mogły bowiem rozwijać się i skutecznie konkurować na rynku usług medycznych – zapewniając wysoką jakość świadczeń – na czym skorzystają kuracjusze.

Literatura

1. Cabaj J., „Państwo sprzeda sanatoria”, „Rzeczpospolita”, z dnia 29.01.2007 r.
2. Koźmińska K., „Sprzedaż 10 Uzdrowisk może przynieść 250 mln złotych”, „Gazeta Prawna”, nr 10 (1180), z dn. 15 stycznia 2007 r.
3. „Kwartalnik Informacyjny Stowarzyszenia Unia Uzdrowisk Polskich”, 2006, nr 2; 2007, nr 3.
4. Łach K., Rutkowska J., *Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa w kapitale zakładowym w 2006 roku*, Warszawa 2008.
5. *Konkurencyjność uzdrowisk polskich na jednolitym rynku UE*, Materiały XVII Kongresu Uzdrowisk Polskich Kudowa-Zdrój 30–31 maja 2008 r.
6. Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 8 października 2008 r. w sprawie wykazu zakładów lecznictwa uzdrowiskowego prowadzonych w formie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, które nie będą podlegać prywatyzacji (Dz. U. nr 192, poz. 1186 z 28 października 2008 r.).
7. *Strategia Rozwoju Turystyki na lata 200–2013 (Projekt)*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa marzec 2007 r.

Summary

**ECONOMIC SITUATION AND OWNERSHIP TRANSFORMATION
PROCESSES IN HEALTH RESORT TOURISM SECTOR
ENTERPRISES (HEALTH RESORTS OWNED BY THE STATE
TREASURY)**

In the paper, an attempt has been taken up to present the effect of macro-environment on development of tourism and health resort tourism as well as of privatisation process on the economic situation of State Treasury Companies. At the same time, the economic status of health resorts being State Treasury Companies has been presented.

Andrzej Sobczak¹

ARCHITEKTURA KORPORACYJNA JAKO NARZĘDZIE TRANSFORMACJI ORGANIZACJI PUBLICZNYCH

Wprowadzenie

Organizacja publiczna, jako system otwarty, pozostaje zawsze we wzajemnie uwarunkowanej zależności z otoczeniem. Czerpie z niego zasoby, dostarczając mu w zamian usługi o charakterze publicznym niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym jednostkom². Zmiany w otoczeniu są dla niej szansą lub zagrożeniem, mogą ułatwić jej rozwój lub zagrozić stabilności. Organizacja musi więc nieustannie obserwować je i adekwatnie na nie reagować poprzez dopasowywanie systemu zarządzania, swojej struktury oraz kultury organizacyjnej do wymagań środowiska zewnętrznego. Zmiany w otoczeniu mogą modyfikować działanie organizacji „powierzchnie” lub „głęboko”³.

Szczególnym rodzajem zmian organizacyjnych są zmiany określane mianem transformacji. Definiuje się je jako⁴: przekształcenie organizacji pomiędzy dwoma punktami w czasie, którego celem jest przystosowanie organizacji do lepszego działania w przyszłości poprzez stworzenie nowej relacji na linii organizacja–otoczenie. Zmiana ta odnosi się do sposobów zaangażowania posiadanych i przyszłych zasobów dotyczących tych obszarów organizacji, które służą osiągnięciu jej celów strategicznych. Autorzy „The New Public Management in Action”: E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew definiują transformację jako znaczącą zmianę jednego lub więcej głównych podsystemów w organizacji, takich jak strategia, struktura lub technika⁵. Jeszcze inna definicja transformacji została zaproponowana przez J. Penca. Zgodnie z nią pojęcie transformacji odnosi się do zmian, których skutki trwają dłuższy czas i modyfikują w znacznym stopniu orientację organizacji lub jej rzeczywistą strategię, przekształ-

¹ Dr, adiunkt, Katedra Informatyki Gospodarczej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

² A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 46.

³ D. Nadler, M. Tushman, *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*, „Academy of Management Executive” 1989, nr 3, s. 196–197.

⁴ V. Barker, M. Duhaime, *Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 1, s. 13–38; S. Brown, K. Eisenhardt, *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1997, nr 1, s. 1–34.

⁵ E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew, *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, 1996, s. 90.

cają zasadniczo strukturę i lub kulturę organizacji czy też wywołują inne modyfikacje strategiczne⁶.

W przypadku organizacji publicznych, a zwłaszcza administracji publicznej, zagadnienie transformacji pełni szczególnie istotną rolę⁷. W chwili obecnej zarówno obywatele, jak i podmioty gospodarcze oczekują bowiem, że będą one dostarczały usług na podobnym poziomie jakości jak sektor prywatny. Powoduje to, że coraz częściej zaczyna się mówić o potrzebie głębokiej zmiany w sposobie działania organizacji publicznej i wprowadzeniu na szeroką skalę podejścia określonego mianem „Nowego Zarządzania Publicznego”⁸ (New Public Management – NPM). Stanowi ono próbę zastosowania zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej w odniesieniu do sektora publicznego⁹. Bazując na tym, wyodrębniono szereg zadań jednostek publicznych, które winny być zrealizowane poprzez metody przeniesione z dobrych praktyk sektora prywatnego. Do praktyk tych zalicza się m.in.: konkurencyjność, orientację na wyniki, kierowanie się interesem klienta, przedsiębiorczość, decentralizację oraz prorynkowe nastawienie¹⁰.

Technologie informatyczne w transformacji organizacji publicznych

W chwili obecnej wszyscy decydenci (zarówno na szczeblu samorządowym jak i rządowym) podkreślają znaczenie informatyzacji sektor publiczny. W rzeczywistości jednak – jak wskazują S. Kosieliński oraz A. Gontarz – „techniki informacyjne wciąż nie mogą znaleźć należytego miejsca w strategiach rozwoju naszego państwa (...). Teleinformatyka nie jest tak naprawdę obecna w myśleniu polityków o przyszłości państwa, nie jest obecna w ich myśleniu o rozwoju kraju”¹¹. Dlatego też niezbędne jest postawienie pytania: jak to robić w sposób efektywny – tak, aby z jednej strony racjonalnie dysponować środkami publicznymi, a z drugiej – aby powstające rozwiązania informatyczne ułatwiły przeprowadzenie (a może stały się wręcz motorem) transformacji organizacji publicznych. Jest to o tyle istotne, że w przeciągu najbliższych kilku lat polskie urzędy otrzymają z Unii Europejskiej istotne środki na wdrażanie szeroko rozumianych rozwiązań IT (w tym również e-urzędu).

Na świecie zagadnienie to zostało dostrzeżone już kilka lat temu. Rząd brytyjski opracował w 2005 r. dokument *Transformational Government, Enabled by Technology*, w którym wskazywał, że usługi dostarczane przez IT muszą być projektowane w taki sposób, aby koncentrowały się na potrzebach obywateli i biznesu, a – nie jak do

⁶ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie – transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999, s. 94.

⁷ Por. A. Stainer, L. Stainer, *Strategic change in public services: a productivity and performance perspective*, „Strategic Change” 1998, nr 2, s. 111–119; S. Withane, *How strategy changes through the public sector growth cycle*, „Long Range Planning” 1997, nr 5, s. 689–698.

⁸ Por. I. Ferlic, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew, *The New Public Management...*, op. cit.; M. Kaul, *The New Public Administration: management innovations in government*, „Public Administration and Development” 1997, nr 1, s. 13–26; K. Saxena, *Re-engineering public administration in developing countries*, „Long Range Planning” 1996, nr 29, s. 703–711.

⁹ C. Hood, *The „new public management” in the 1980s: variations on a theme*, „Organizations and Society” 1995, nr 2–3, s. 96.

¹⁰ E. Löffler, *Best-practice cases reconsidered from an international perspective*, „International Public Management Journal” 2000, nr 2, s. 191–204; R. Loo, *Working towards...*, op. cit., s. 93–98.

¹¹ S. Kosieliński, A. Gontarz, *Mikroskala polityczna*, „Computerworld”, z dnia 6 marca 2007 r.

tej pory – na jednostkach je świadczących (tj. jednostkach rządowych). Powinny być one dostarczane za pomocą różnych kanałów, w skoordynowany sposób. Rząd musi przejść w kierunku usług współdzielonych – zarówno na poziomie „okienka dostępnego dla klienta” (front-office), jak i na tzw. „zapleczu” (back-office). Usługi informacyjne i infrastrukturalne muszą być świadczone w sposób efektywny, co zapewnić ma ich standaryzacja, uproszczenie i współdzielenie. Konieczne jest wprowadzenie mechanizmów planowania, dostarczania i zarządzania usługami informatycznymi, które wspomagać będą przeprowadzenie transformacji¹².

W Kanadzie uruchomiony został program: *Business Transformation Tools for Government*¹³. Podczas jego realizacji opracowano zbiór narzędzi, których celem jest umożliwienie zastosowania zintegrowanego (na poziomie całego rządu) podejścia do planowania strategicznego oraz przeprowadzenia transformacji sektora publicznego. Ich użycie ma zapewnić interoperacyjność (na poziomie biznesowym, informacyjnym i technicznym) oraz integralność działań jednostek rządowych. Program ten dostarcza ram, modeli biznesowych, modeli referencyjnych oraz dobrych praktyk do przeprowadzenia transformacji jednostek rządowych.

W Polsce problematyka ta została poruszona m.in. w memorandum uczestników X Konferencji „Miasta w Internecie” dla Rządu RP oraz władz wojewódzkich zatytułowanym „Modernizacja administracji publicznej bazująca na informatyzacji niezbędnym warunkiem rozwoju Polski w latach 2007–2013”¹⁴. Zdaniem autorów memorandum niezbędne jest dokonanie kompleksowego przeglądu funkcji, zadań i procedur administracji publicznej wszystkich poziomów oraz administracji specjalnej w celu ustanowienia spójnej mapy kompetencji poszczególnych szczebli i rodzajów administracji, ujednolicenia procedur administracyjnych w skali kraju, a w rezultacie – udostępnienia wystandaryzowanych usług sektora publicznego drogą elektroniczną w celu zapobiegania dublowania się zakresów działań administracji i uzyskania znaczącego ograniczenia kosztów świadczenia usług publicznych. Doprowadzić to ma do opracowania i wdrożenia w latach 2007–2010 strategicznego krajowego programu transformacji administracji z wykorzystaniem rozwiązań oferowanych przez ICT¹⁵ do stanu docelowego administracji, rozumianej jako zintegrowany system wspomaganie zarządzania terytorium i świadczenia usług dla obywateli, opartego na narzędziach analitycznych, komunikacyjnych i informacyjnych. Przy opracowaniu takiego programu pojawia się jednak ryzyko o którym piszą S. Kosielnicki i A. Gontarz: „istnieje oczywiście wiele rządowych i regionalnych dokumentów wskazujących na rolę IT we współczesnym świecie, różnego rodzaju strategii i planów rozwoju społeczeństwa informacyjnego czy elektronicznej administracji. Zazwyczaj nie wychodzą one jednak poza hasła (...)”¹⁶.

Dlatego też autor niniejszej pracy zauważa, że opracowany program transformacji administracji powinien mieć nie tylko formę strategii bądź planu, ale powinien zostać wzbogacony o narzędzie pozwalające na szczegółowe opracowanie, a następnie wdrożenie tej inicjatywy. Wydaje się, że rolę takiego narzędzia może pełnić architektura korporacyjna.

¹² *Transformational Government Implementation Plan*, HM Government, Cabinet Office, United Kingdom 2005.

¹³ Por.: <http://www.tbs-sct.gc.ca/btcp-ptoi/index-eng.asp>.

¹⁴ Por.: http://www.mwi.pl/fileadmin/files/mwi/pliki/dokumenty_oficjalne/dokument_koncowy_podpisy_1.1.pdf.

¹⁵ ICT – Information and Communication Technology – technologie informacji i komunikacji.

¹⁶ S. Kosielnicki, A. Gontarz, *Mikroskala polityczna...*, op. cit.

Definicyjne ujęcie architektury korporacyjnej i ram architektonicznych

W rozważaniach nad architekturą korporacyjną (Enterprise Architecture) proponuje się przyjęcie definicji architektury zgodnie ze standardem IEEE 1471-2000¹⁷, który określa ją jako fundamentalną organizację systemu zawierającą w sobie: elementy, relacje między tymi elementami oraz środowisko i pryncypia projektowania i ewolucji tej organizacji. Drugim kluczowym terminem jest pojęcie „korporacja”¹⁸ (Enterprise). W literaturze przedmiotu przyjmowane są różne jego definicje. Na potrzeby niniejsze pracy przyjęto, że jest to zbiór organizacji posiadających wspólny zbiór/zestaw celów i/lub wspólne główne właściwości¹⁹. W przypadku jednostek administracji rządowej korporacją może być: cała administracja rządowa²⁰, resort lub jego fragment²¹, ministerstwo lub jego fragment (np. jeden departament), urząd wojewódzki lub jego fragment, zaś w administracji samorządowej: urząd miasta, urząd miasta wraz z jednostkami podległymi.

Po zdefiniowaniu pojęć „architektura” oraz „korporacja” można podjąć próbę określenia, czym jest „architektura korporacyjna”, chociaż – jak wskazuje A. Goikotxea – w literaturze dostępne są liczne jej definicje, a ich zasięg i sposób rozumienia bywa różny²². Architektura korporacyjna może mieć znaczenie atrybutowe, rzeczowe oraz czynnościowe.

Architektura korporacyjna – w ujęciu atrybutowym – rozumiana może być jako zbiór właściwości określonej organizacji (i relacji między nimi) niezbędnych do zapewnienia realizacji jej misji²³. Architektura korporacyjna jest więc immanentnym atrybutem każdej organizacji, przy czym architektura jednej organizacji może być lepsza, a drugiej gorsza. Jakość architektury korporacyjnej może być rozpatrywana w kontekście efektywności realizacji istniejących celów strategicznych rozpatrywanej organizacji.

Architekturę korporacyjną – w ujęciu rzeczowym – można zdefiniować jako formalną reprezentację właściwości organizacji. Takie ujęcie przedstawia np. dokument *A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture*. Architektura korporacyjna zdefiniowana jest w nim jako strategiczny zasób informacyjny organizacji, w ramach którego określona jest misja organizacji, informacje i zasoby techniczne niezbędne do realizacji tej misji oraz proces przejścia mający na celu implementację nowych rozwiązań technicznych w odpowiedzi na zmiany strategiczne w organizacji. Architektura korporacyjna zawiera architekturę odniesienia (baseline architecture), architekturę docelową (target architecture), nazywaną w literaturze „jak będzie” oraz plan przejścia, stanowiący

¹⁷ *Recommended Practice for Architectural Description of Software-Intensive Systems*, IEEE Standard 1471-2000, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., 21 September 2000.

¹⁸ Etymologicznie wyraz „korporacja” pochodzi od łacińskiego *corporation* oznaczającego związek, połączenie części.

¹⁹ *TOGAF Frequently Asked Questions*, [w:] *The Open Group Architecture Framework – Part I*, The Open Group, Version 8.1 (Enterprise Edition), December 2003, s. 1.

²⁰ Zbliżona sytuacja występuje np. w Stanach Zjednoczonych, gdzie przez korporację rozumie się m.in. wszystkie agendy federalne.

²¹ W warunkach polskich do niedawna można było rozważać np. część podatkową i część celną w ramach resortu finansów.

²² A. Goikotxea, *A Mathematical Framework for Enterprise Architecture Representation and Design*, „International Journal of Information Technology and Decision Making” 2004, nr 1, s. 6.

²³ *A Description of Enterprise Architecture – as context for work on Business Architecture*, Business Architecture Work Group – The Open Group, version 1.01, 18.01.2008.

strategię zmian organizacji w zakresie transformacji jej architektury odniesienia do architektury docelowej²⁴.

Jeszcze inne – czynnościowe – ujęcie architektury korporacyjnej przedstawia Jaap Schekkerman – jako program działań wsparty odpowiednimi narzędziami, dzięki któremu istnieje możliwość koordynowania różnych aspektów działania organizacji w holistyczny sposób²⁵. Podobne ujęcie proponuje Open Group (konsorcjum przemysłowe tworzące standardy w dziedzinie oprogramowania) – tj.: architektura korporacyjna jest dyscypliną, praktyką albo działalnością w obszarze definiowania, reprezentacji i zarządzania kluczowymi właściwościami korporacji²⁶. Ponadto konsorcjum to wskazuje, że architektura korporacyjna składa się z pięciu elementów²⁷. Są to: a) pryncypia architektury korporacyjnej – zbiór trwałych zasad bazujących na strategii rozwoju organizacji, które stanowią reprezentację całościowych potrzeb organizacji w zakresie tworzenia rozwiązań informatycznych; architektura biznesowa – określa strategię biznesową i sposoby zarządzania organizacją, jej strukturę organizacyjną oraz główne procesy biznesowe, a także relacje pomiędzy tymi elementami; architektura danych – opisuje główne typy i źródła danych niezbędnych do funkcjonowania organizacji; architektura oprogramowania – opisuje poszczególne systemy oprogramowania, ich rozlokowanie, wzajemne współdziałanie oraz relacje między tymi systemami a głównymi procesami biznesowymi organizacji; architektura infrastruktury technicznej – opisuje infrastrukturę techniczną, która stanowi podstawę funkcjonowania kluczowych systemów oprogramowania.

Do reprezentacji systematycznego sposobu działania w zakresie architektury korporacyjnej wykorzystywane są ramy architektury korporacyjnej (Enterprise Architecture Frameworks). Ambrose Goikotxea definiuje je jako biznesowy i inżynierski przewodnik (mający postać zbioru instrukcji i specyfikacji) służący do budowy architektury korporacyjnej²⁸. TOGAF określa ramy architektoniczne jako narzędzie, które może zostać wykorzystane do budowy elementów składowych architektury korporacyjnej²⁹.

Obecnie dostępnych jest wiele ram architektury korporacyjnej. Część z nich ma charakter uniwersalny (np. siatka Zachmana, TOGAF), tj. można je zastosować do dowolnej organizacji, część jest dedykowana określonej kategorii jednostek (np. NASCIO Architecture Tool-Kit – administracji samorządowej w USA), a część konkretnym wręcz jednostkom (np. CEAF – Commission Enterprise IT Architecture Framework – Komisji Europejskiej).

Charakterystyka ram architektonicznych TOGAF

Obecnie do najbardziej popularnych ram architektonicznych zaliczyć można TOGAF (The Open Group Architecture Framework). Zawierają one cztery główne komponenty:

²⁴ *A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture*, Chief Information Officer Council, version 1.0, February 2001, s. 5.

²⁵ J. Schekkerman, *How to Survive in the Jungle of Enterprise Architecture Frameworks: Creating or Choosing an Enterprise Architecture Framework*, Second Edition, Trafford 2004, s. 13–14.

²⁶ A Description of Enterprise Architecture..., The Open Group, op. cit.

²⁷ Na podstawie: *The Open Group Architecture Framework*, The Open Group, Book Edition, September 2005, s. 42–95.

²⁸ A. Goikotxea, op. cit., s. 18.

²⁹ TOGAF Frequently Asked..., op. cit., s. 2.

- Ogólne ramy (generic framework) wysokiego poziomu, definiujące kluczowe pojęcia. Rozpatrywana jest tutaj architektura korporacyjna złożona z czterech ściśle powiązanych domen: architektury biznesowej, architektury danych, architektury oprogramowania i architektury infrastruktury technicznej.
- Metoda tworzenia architektury (Architecture Development Method – ADM) – komponent uważany za rdzeń TOGAF, jest to metoda opisująca „krok po kroku” tworzenie i zarządzanie architekturą korporacyjną. Składa się ona z serii połączonych ze sobą faz, które obejmują cały cykl prac nad architekturą – od planowania do wdrożenia operacyjnego i zarządzania zmianą.
- Referencyjna architektura TOGAF (TOGAF Foundation Architecture) – zawiera techniczny model referencyjny (Technical Reference Model – TRM), bazę informacji o standardach Open Group (Open Group’s Standards Information Base – SIB) i bazę informacji o blokach architektonicznych (Building Blocks Information Base – BBIB).
- Baza zasobów TOGAF (TOGAF Resource Base) – zestaw narzędzi i technik, których można użyć podczas pracy z TOGAF ADM (widoki architektoniczne, scenariusze biznesowe, studia przypadków etc.).

Jednym z głównych pojęć TOGAF są bloki budowlane architektury³⁰ (architecture building block). Definiuje się je jako dowolne elementy architektury, nadające się do ponownego wykorzystania. Bloki te definiowane są za pomocą tego, co one robią, oraz relacji z innymi blokami. Bloki umieszczane są w repozytorium architektury korporacyjnej, nazywanym kontinuum korporacyjnym (Enterprise Continuum).

TOGAF jako narzędzie wspomagające transformację organizacji publicznych

Sygnatariusze wspomnianego wcześniej memorandum postulowali opracowanie i przyjęcie architektury informacyjnej państwa, ukazującej zależności między systemami informacyjnymi na poziomie regionalnym i lokalnym a systemami centralnymi, oraz planu jej wdrożenia – co zapobiegnie inwestowaniu w „zamknięte” systemy resortowe i dziedzinowe oraz pozwoli uniknąć dublowania kosztów wdrożeń projektów na różnych poziomach administracji.

Jak wynika z doświadczeń innych krajów (np. Kanada, Australia, Wielka Brytania), wdrożenie koncepcji architektury korporacyjnej może przynieść większe korzyści – pozwoli bowiem nie tylko na zapewnienie interoperacyjności pomiędzy systemami i racjonalne gospodarowanie środkami, ale będzie stanowiło również fundament dla transformacji organizacji publicznych.

Punktem wyjścia do przeprowadzenia transformacji organizacji jest udzielenie odpowiedzi na cztery pytania:

- Gdzie organizacja znajduje się obecnie?
- Gdzie organizacja chce znajdować się po zakończeniu transformacji?
- Jak znaleźć się w docelowym punkcie?
- Jak mierzyć postęp w realizacji transformacji?

³⁰ W niniejszej pracy stosowane jest także wymienne określenie bloki architektoniczne.

Z doświadczeń autora wynika, że ramy architektoniczne TOGAF (a zwłaszcza metoda ADM) mogą stać się efektywnym narzędziem wdrożenia architektury korporacyjnej w organizacjach publicznych. Systematyczne zastosowanie metody ADM pozwala w kompleksowy sposób udzielić odpowiedzi na sformułowane powyżej cztery pytania.

W celu zastosowania TOGAF w transformacji organizacji publicznych niezbędne jest jednak dopasowanie tych ram do ich specyfiki. Dopasowanie to powinno obejmować m.in.:

- określenie metody identyfikacji kategorii interesariuszy zaangażowanych w proces wdrażania architektury korporacyjnej wraz z przypisaniem im zakresu zadań/odpowiedzialności. Jest to niezbędne, gdyż w organizacjach publicznych różnorodne grupy interesariuszy, mają często sprzeczne potrzeby. Występują „polityczne przetargi, lobbying, kształtowanie opinii publicznej, czy też wpływanie na grupy interesu”. Powoduje to, że „realne struktury władzy są rozproszone i często wychodzą poza granice organizacji”³¹;
- określenie modelu oceny poziomu dojrzałości architektonicznej, na jakim znajduje się organizacja publiczna. Zastosowanie takiego modelu zapobiegnie wystąpieniu sytuacji polegającej na pojawieniu się nadmiernych, czasami wręcz nierealistycznych, oczekiwań względem architektury korporacyjnej. Można zastosować tutaj np. odpowiednio zaadaptowany model stosowany przez amerykański Department of Commerce, tj. A-CMM (Architecture Capability Maturity Model)³²;
- szczegółowy opis wszystkich etapów wdrażania (w tym harmonogram i kosztorys) architektury korporacyjnej na bazie metody ADM w organizacji publicznej – ze wskazaniem działań w poszczególnych fazach uznanych za niezbędne do przeprowadzenia tego wdrożenia;
- określenie krytycznych elementów („wąskich gardeł”) podczas wdrażania architektury korporacyjnej w organizacji publicznej;
- określenie sposobu organizacji zespołu wdrożeniowego ds. architektury korporacyjnej (rada ds. architektury/biuro architektów/federacje architektów) oraz wymaganych od nich kompetencji;
- określenie metod pomiaru zwrotu z inwestycji (ROI) dla budowy architektury korporacyjnej w organizacji publicznej;
- stworzenie, uwzględniającej specyfikę organizacji publicznych, bazy standardów (Standards Information Base for Public Organizations); baza ta powinna uwzględniać istniejące przepisy prawne (w tym w szczególności Ustawę o informatyzacji³³) oraz polskie i unijne dokumenty strategiczne w zakresie informatyzacji administracji publicznej;

³¹ M. Bratnicki, A. Frąckiewicz-Wronka, *W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, Wrocław 2006, s. 69.

³² Por. *Commerce Maturity Model*, Department of Commerce, Office of the Chief Information Officer, May 2003, <http://ocio.os.doc.gov/ITPolicyandPrograms/>; *Architecture Maturity Models*, [w:] *The Open Group Architecture Framework – Part IV*, The Open Group, ver. 8.1 (Enterprise Edition), December 2003, s. 2-4.

³³ *Ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne*, Dz. U. 2005, nr 64, poz. 565; Dz. U. 2006, nr 12, poz. 65; Dz. U. 2006, nr 73, poz. 501.

- stworzenie, uwzględniającego specyfikację organizacji publicznych, technicznego modelu referencyjnego (Technical Reference Model for Public Organizations). Model ten powinien respektować istniejące przepisy prawne (w tym w szczególności Ustawę o informatyzacji) oraz polskie i unijne dokumenty strategiczne w zakresie informatyzacji administracji publicznej;
- opracowanie bazy informacji o blokach architektonicznych dedykowanych dla organizacji publicznych (Building Blocks Information Base for Public Organizations);
- opracowanie rekomendacji odnośnie do kryteriów pozwalających na dobór narzędzi informatycznych wykorzystywanych do budowy repozytorium architektury korporacyjnej.

Zagadnieniem o charakterze kluczowym jest określenie zakresu, dla którego budowana będzie architektura korporacyjna – tj. zdefiniowanie zakresu „enterprise”. Należy udzielić odpowiedzi czy w przypadku administracji rządowej będzie to cała administracja (tj. wszystkie ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie), jej dział czy pojedynczy urząd. Podobna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do administracji samorządowej – czy będzie to np. urząd marszałkowski i jednostki działające na jego terenie, urząd miasta wraz z jednostkami mu podległymi, czy wreszcie sam urząd miejski.

Oczywiście im szerszy jest zasięg architektury korporacyjnej, tym lepsze efekty może przynieść jej zastosowanie. Transformacja może być bowiem wówczas przeprowadzona w istotnym fragmencie administracji publicznej. Dodatkowo może istnieć kaskadowanie takiego podejścia – tj. możliwe jest opracowanie ogólnej architektury na poziomie całej administracji rządowej, a następnie precyzowanie jej w poszczególnych resortach.

W przypadku podjęcia decyzji o wdrożeniu architektury korporacyjnej w organizacji publicznej proponuje się, tak jak to było wcześniej wskazane, wykorzystać metodę ADM jako podstawę tych działań. Pozwala ona w bardzo systematyczny sposób zaplanować i przeprowadzić transformację całej organizacji przy jednoczesnym uwzględnieniu takich sytuacji, jak: zmiana wymagań w trakcie budowy architektury (organizacje publiczne są przecież systemami otwartymi), zarządzanie zmianą architektury korporacyjnej już po jej zbudowaniu.

Podsumowanie

W dokumencie *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*³⁴ wskazuje się na konieczność „opracowania spójnej i zestandaryzowanej architektury systemów administracji publicznej”. Na podstawie zaprezentowanych w niniejszej pracy rozważań wydaje się jednak, że jest to za mało. Wydaje się, że dopiero zastosowanie koncepcji architektury korporacyjnej może być sposobem na skuteczne przeprowadzenie głębokiej zmiany w polskich jednostkach publicznych. Wymaga to jednak dysponowania efektywnym warształem metodycznym, jak również zapewnieniem odpowiedniego poziomu świadomości wśród decydentów poszczególnych jednostek publicznych. Niezbędne są dalsze prace z tego zakresu, które będą miały wymiar

³⁴ *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, wersja 3.0, Warszawa, październik 2008, s. 27.

nie tylko teoretyczny, ale mogą przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania jednostek sektora publicznego. Dlatego też autor planuje podjęcie pogłębionych badań nad dopasowaniem TOGAF do potrzeb i uwarunkowań polskich organizacji publicznych.

Literatura

1. *A Description of Enterprise Architecture – as context for work on Business Architecture*, Business Architecture Work Group – The Open Group, version 1.01, 18.01.2008.
2. *A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture*, Chief Information Officer Council, version 1.0, February 2001.
3. Barker V., Duhaime M., *Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 1.
4. Bratnicki M., Frąckiewicz-Wronka A., *W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, Wrocław 2006.
5. Brown S., Eisenhardt K., *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1997, nr 1.
6. Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L., Pettigrew A., *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, 1996.
7. Goikoetxea A., *A Mathematical Framework for Enterprise Architecture Representation and Design*, „International Journal of Information Technology and Decision Making” 2004, nr 1.
8. Hood C., *The „new public management” in the 1980s: variations on a theme*, „Organizations and Society” 1995, nr 2–3.
9. *IEEE recommended practice for software requirements specifications*, IEEE Standard 830–1998, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., 1998.
10. Joyce P., *Management and innovation in the public services*, „Strategic Change” 1998, nr 1.
11. Kaul M., *The New Public Administration: management innovations in government*, „Public Administration and Development” 1997, nr 1.
12. Kisieliński S., Gontarz A., *Mikroskala polityczna*, „Computerworld”, z dnia 6 marca 2007 r.
13. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 1995.
14. Lankhorst M., *Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis*, Springer, 2005, s. 3.
15. Löffler E., *Best-practice cases reconsidered from an international perspective*, „International Public Management Journal” 2000, nr 2.
16. Loo R., *Working towards best practices in project management*, „International Journal of Project Management” 2002, nr 2.
17. Nadler D., Tushman M., *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*, „Academy of Management Executive” 1989, nr 3.
18. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie – transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

19. *Recommended Practice for Architectural Description of Software-Intensive Systems, IEEE Standard 1471-2000*, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., 21 September 2000.
20. Saxena K., *Re-engineering public administration in developing countries*, „Long Range Planning” 1996, nr 29.
21. Stainer A., Stainer L., Strategic change in public services: a productivity and performance perspective, „Strategic Change” 1998, nr 2.
22. *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, wersja 3.0, Warszawa, październik 2008.
23. *The Open Group Architecture Framework*, The Open Group, Version 8.1, December 2003.
24. *Transformational Government Implementation Plan*, HM Government, Cabinet Office, United Kingdom 2005.
25. Withane S., *How strategy changes through the public sector growth cycle*, „Long Range Planning” 1997, nr 5.

Summary

ENTERPRISE ARCHITECTURE AS A TOOL OF THE TRANSFORMATION PUBLIC ORGANIZATIONS

At this moment in Poland we discuss about transformation of public organizations based on IT. But only use enterprise architecture theory (especially enterprise architecture framework like TOGAF) is a way to success this undertaking.