

Marian Strużycki

Paradygmat regionalności w procesach zarządzania przedsiębiorstwem

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (16), 71-77

2016

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.

PARADYGMAT REGIONALNOŚCI W PROCESACH ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM / PARADIGM OF REGIONALITY IN THE PROCESSES OF MANAGING THE COMPANY

Adres do korespondencji:
e-mail: kzs@wsm.warszawa.pl

STRESZCZENIE

Wyznacznikami współczesnych procesów gospodarczych jest globalizacja oraz zyskująca coraz większe znaczenie regionalizacja. Decyzje podejmowane przez władze regionalne stają się kluczowe dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

Artykuł w syntetyczny sposób prezentuje uwarunkowania rozwojowe przedsiębiorstw w kontekście paradygmatu regionalności.

SŁOWA KLUCZOWE: REGION; ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW; UWARUNKOWANIA ROZWOJU.

JEL CLASSIFICATION: O1, O3

ABSTRACT

The indicators of modern economic processes are globalisation and more and more significant regionalisation. The decisions made by local authorities are becoming essential for functioning and development of companies. The article in a synthetic manner presents development conditions of companies in the context of regionality paradigm.

KEY WORDS: REGION; DEVELOPMENT OF COMPANIES; DEVELOPMENT CONDITIONS.

1. WSTĘP

Procesy rozwoju gospodarczego w Polsce po roku 1990 i ukształtowanie nowej pozycji podmiotów gospodarczych w szerokim tego słowa znaczeniu nawiązywały do wcześniej głoszonych myśli reformatorskich akcentujących samofinansowanie przedsiębiorstw, samorządność i samodzielność. Hasła te niezależnie od okoliczności występują pod różnymi postaciami i są wmontowane „w każdą formę rynku liberalnego” nawiązującego do wolności rynkowej, własności prywatnej, kapitału społecznego w przedsiębiorstwie itp. Podkreślam to dlatego, że w sposobach kształtowania wiedzy o rozwoju gospodarczym Polski owe myśli reformatorskie sygnalizowały te kierunki zmian, które w rozwiniętym nazewnictwie rynkowym znajdują swój wyraz w gospodarce rynkowej. Dla przykładu, podkre-

ślana jako stała tendencja, koncepcja kooperacji lub w rozszerzonym zakresie i szerszym podporządkowaniu kooperencji jest niewątpliwie fragmentem kapitału społecznego obejmującego różnorodne cechy i zachowania organizacji związkowych, specjalistycznych grup zawodowych w przedsiębiorstwie i innych ważnych zjawisk o charakterze samorządowo-społecznym. Badacze tego kapitału zwracają uwagę, że w każdym przedsiębiorstwie obok kapitału fizycznego, finansowego, ludzkiego ważną rolę odgrywa kapitał społeczny. Zwracają także uwagę, że w procesach rozwoju gospodarczego – przy pewnym poziomie zamożności – kapitał ludzki w przedsiębiorstwie ma mniejsze znaczenie niż kapitał społeczny, jest on podstawą dla dobrego obiegu informacji, podstawą działania na zasadzie zaufania, uproszczenia procedur, jest szkołą inwestowania w dobro wspólne itp. Dominujące w naszej rzeczywistości zasady proceduralne, które

dyskontują kontrolę zamiast zaufania, prowadzą do utraty tego zaufania wewnątrz przedsiębiorstwa, do wzrostu kosztów kontroli, a także obniżają sprawność funkcjonalną i operacyjną w kontaktach z szeroko rozumianą klientelą.

2. ISTOTA REGIONALNOŚCI A ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Przypominanie znaczenia roli kapitału społecznego w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi w skali regionu ma szczególne znaczenie w warunkach polskich, gdzie obok samodzielności przedsiębiorstw i uprawnień lokalnych władz samorządowych wyraźnie zmniejsza się rola centrum na rzecz aktywnych przedsiębiorstw, gmin, miast, powiatów i województw.

W praktyce współdziałania gospodarczego oznacza to, że jednostki o charakterze samorządowym i władze terytorialne uzyskały możliwość wpływania na tempo rozwoju, na strategię rozwoju, a także na skalę uzyskiwanych dochodów przedsiębiorstwa.

Regiony opóźnione w rozwoju uzyskały szczególne możliwości przyspieszenia tempa tego rozwoju, w zależności od uzyskania wyższych kwalifikacji, zdobycia nowych środków finansowych oraz skutecznej kooperacji z przedsiębiorstwami.

Z obserwacji i dotychczasowych badań nad gospodarką regionalną związaną głównie z pozycją małych i średnich przedsiębiorstw wynika, że regiony o wysokiej prężności ekonomicznej znacznie podniosły efektywność gospodarowania, umocniły tendencje do ochrony środowiska naturalnego, bardziej racjonalnie gospodarują przestrzenią ekonomiczną wykorzystując w tym względzie politykę racjonalnej lokalizacji, uzyskują także pewne sukcesy w zakresie podniesienia poziomu życia w regionie itp.

Można wyrazić ogólną opinię, że dobrze prowadzona polityka regionalna oraz innowacyjne nastawienie władz regionalnych pozwala lepiej wykorzystywać zasoby przyrodnicze w tym ziemię, zasoby pracy lepiej rozmieszczać inwestycje i na tej drodze uzyskiwać lepszą koordynację działań i stymulację rozwoju (Strużycki, 2011).

W całym procesie rozwoju regionalnego wiodącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa niezależnie od typu własności, wielkości, specyfiki branżowej itp. Warunki tzw. otoczenia, na które podstawowy wpływ mają władze lokalne i regionalne dotyczą przede wszystkim budowy infrastruktury w zakresie transportu i komunikacji, działań w zakresie podwyższenia kwalifikacji pracowników

administracji, konkretnych przedsięwzięć dotyczących działań w zakresie zanieczyszczenia powietrza, wody, ograniczenia odpadów i ich utylizacji, wykorzystania surowców wtórnych, walki z hałasem i innych elementów kształtujących uwzględnianie reguł ekologicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Regionalność urasta w tym rozumieniu do swego paradygmatu czyli swego wzorca postępowania powszechnie stosowanego w zarządzaniu regionalnym w Unii Europejskiej. Należy zauważyć, że decyzje podejmowane przez władze regionalne, a zwłaszcza przygotowywane i realizowane strategie rozwoju regionalnego są decyzjami niepowtarzalnymi, dotyczą długich horyzontów czasowych, mają ogromne znaczenie integracyjne w przekroju całej struktury administracyjnej regionu oraz działających na ich terenie przedsiębiorstw.

Na drodze takiego podejścia do gospodarki regionalnej można uzyskać znaczny stopień łagodzenia nierówności poziomu życia między miastem a wsią, wdrażania nowych technologii na terenach restrukturyzacji przemysłu, wyzwalania przedsiębiorczości regionalnej itp.

Wprowadzenie jako reguły przygotowywania Strategii Rozwoju Regionalnego oraz Regionalnych Programów Operacyjnych pozwala w sposób zorganizowany wykorzystać paradygmat regionalności w szerokim obszarze partnerstwa regionalnego, marketingu regionalnego, a także idei zarządzania procesowego w regionie. Szczególną rolę w umocnieniu regionalności i regionalizmu w zarządzaniu gospodarką odgrywają projekty unijne i umiejętność zarządzania projektami. Jest to najbardziej uniwersalna, skategoryzowana i kompleksowa forma zarządzania powiązana z funduszami unijnymi nadzorowana i monitorowana przez uprawnione instytucje Unii Europejskiej.

Z istoty dążeń regionalnych w rozwoju gospodarczym wynika potrzeba harmonizowania czynników tego rozwoju w celu uczynienia gospodarki każdego regionu wysoce konkurencyjnej, opartej na wiedzy, na powszechnie emitowanej konkurencyjności gospodarczej i społecznej w długim okresie czasu. Jak łatwo zauważyć czynniki te nawiązują do szerszych koncepcji rozwojowych określanych w Strategii Europa 2020. Należy przypomnieć, że regionalność ma różny wymiar i łączy się z różnymi cechami naturalnymi lub nabytymi, a także cechami geograficznymi, gospodarczymi i administracyjnymi. Wszystkie one stanowią istotne czynniki rozwoju i składają się na cykl wewnątrz -regionalny a także zewnątrz regionalny. Z istoty tego zjawiska wynikają zdolności do

wytwarzania dóbr i usług, które są konfrontowane na rynkach regionalnych z kategoriami dochodów, kosztów i innych elementów wpływających na stronę popytowo-podażową regionu.

Cykl rozwoju zewnętrznego obejmuje wszystkie elementy zdolności eksportowych, przyciągania inwestorów do regionu, absorpcji doświadczeń regionów wysoko rozwiniętych przez mniej rozwinięte, uwzględnianie własnej tożsamości i innych regionów.

Jak łatwo zauważyć szerokie podejście do polityki regionalnej wymaga pogłębionego rozpoznania gospodarki regionów i tendencji rozwojowych sił wytwórczych, a także analizy stanu finansów regionu, dobrze przemyślanej strategii rozwojowej i powiązaniu jej z konkretnymi sektorami przedsiębiorstw od wielkich skoncentrowanych firm aż do mikroprzedsiębiorstw włącznie (Strużycki, 2008: 63 i dalsze).

Tak jak podkreślono poza czynnikami o charakterze wewnętrznym ważnym komponentem polityki regionalnej są czynniki egzogeniczne związane z szeroko rozumianymi więziami regionalnymi, a także więziami administracyjnymi, w wyniku których kształtuje się politykę przestrzeni ekonomicznej, politykę lokalizacji konkretnych zakładów produkcyjnych, a także politykę kreowania wizerunku regionu budowania jego tożsamości, politykę akceptowania przez przedsiębiorstwa długofalowych tendencji rozwojowych regionu, skonkretyzowanych w strategii rozwoju gospodarczego.

Ważną rolę w tym procesie odgrywają zasady Jednolitego Rynku Wewnętrznego Unii Europejskiej. Reguły przyjęte dla tzw. rynku relewantnego dotyczą ujednoczenia i przestrzegania reguł, zachowań rynkowych i kształtowania jego nurtów w oparciu o struktury asortymentowe (branżowe), geograficzne (lokalizacje), organizacyjne i inne, które w systemie uzgodnień unijnych pozwalają tworzyć względnie równe szanse dla różnych typów przedsiębiorstw, porozumiewać się podobnym przedsiębiorstwom w regionie i między regionami i tym samym stwarzać warunki do ramowego ujednoczenia rynku wewnętrznego Unii Europejskiej. Przyjęcie tych zasad nie oznacza żadnych hamulców dla wyzwania się przedsiębiorczości regionalnej, pracowników i organizacji, w których zrzeszone są przedsiębiorstwa. Jest to jednak ważny komponent polityki regionalnej, który upraszcza proces absorpcji z zewnątrz nowych technologii, nowych rozwiązań organizacyjnych pozwalających na łączenie kapitału instytucji publicznych z kapitałem prywatnym, pomocy w kooperacji przedsiębiorstw w zakresie inwestycji, korzystania z outsourcingu, wspólnych

systemów informacyjnych, zintegrowanej administracji obiektami, wspólnej organizacji opieki socjalnej pracowników itp.

Władze regionalne mają w tym względzie ogromne możliwości w kreowaniu korzystnych warunków rozwojowych przedsiębiorstw o różnych typach własności i różnych strukturach organizacyjnych. Wykorzystując posiadane możliwości regulacyjne mogą sprzyjać procesom dynamicznego rozwoju gospodarki w regionie. Warto przypomnieć główną myśl jaka towarzyszy ocenie gospodarki regionalnej i ocenie czynników sprzyjających rozwojowi regionalnemu. Stwierdza się mianowicie, że współczesna polityka regionalna realizowana w warunkach wolnego rynku wymaga zmiany nastawienia władz regionalnych do kreatywnego wspierania przedsiębiorstw oraz na drodze uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, a także reorientacji w celu utrzymania korzystnej pozycji wśród innych podmiotów rywalizujących na konkretnym rynku. Wymienione drogi postępowania pozwalają doskonalić działalność przedsiębiorstw, świadomie kształtować ich zasoby pozwalające nie tylko na przetrwanie trudnych sytuacji gospodarczych tworzonych pod presją otoczenia i innych podmiotów, wynikających z zachowania na konkretnych rynkach ale także na osiągnięciu satysfakcjonujących efektów (Godziszewski, 2010).

Ciągłość dążeń do doskonalenia działalności przedsiębiorstw traktowana jest przez wielu autorów jako paradygmat – cecha szczególna i nadrzędna, bez której żadne zasoby przedsiębiorstwa, a także szeroko rozumiana nowoczesna instrumentacja zarządzania nie może być sprawdzalną i w sposób zorganizowany wykorzystaną. Przedsiębiorstwa podejmują decyzje wpływające na rozwój, uwzględniają także sposoby działania oraz metody i kryteria oceny osiągniętych wyników, pozwalających określać skalę tego rozwoju, niezbędne kompozycje w strukturze zasobów i hipotetycznych wyników, które dla menedżerów stają się miarą ich profesjonalizmu i trafności decyzyjnej we wszystkich etapach gospodarowania (Godziszewski, 2010: 20 i dalsze).

Interesujące jest, że w próbach wpływania na procesy zarządzania zasobami przedsiębiorstw Unia Europejska uznała wiedzę za najcenniejszy kapitał potrzebny dla rozwoju przedsiębiorstwa. W oficjalnych dokumentach zwraca się uwagę, że kompetencje menedżerskie i pracownicze jako zdolność do wykorzystania umiejętności i wiedzy w każdej sytuacji zawodowej wymagają nie tylko cech osobowości niezbędnych do współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także na zewnątrz przedsiębiorstwa z szeroko rozumianym otoczeniem partnerskim

i instytucjonalnym. Podkreśla się np., że zestaw najważniejszych kompetencji, bez których nie można kształtować innych kompetencji to:

- połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji,
- kompetencje, których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego bycia aktywnym obywatelem integracji społecznej i zatrudnienia.¹

Często podkreśla się w dokumentach unijnych, a także w literaturze przedmiotu, że kompetencje kluczowe są niezbędne z punktu widzenia „godziwego życia” i mogą przybierać różne formy i być wykorzystywane w gospodarstwie domowym, w zewnętrznych działaniach gospodarczych oraz w świecie polityki gospodarczej. Przyjęta enumeracja listy europejskich kompetencji kluczowych odnosząca się do kształcenia na poziomie zawodowym obejmuje takie cechy jak:

- zdolność porozumiewania się w języku ojczystym i znajomość języków obcych,
- podstawowe umiejętności w dziedzinie nauk ścisłych i technologii,
- posługiwanie się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi,
- umiejętność uczenia się,
- kompetencje interpersonalne i obywatelskie,
- zmysł przedsiębiorczości,
- świadomość i ekspresja kulturalna itp.

Zaprezentowane kompetencje mają szerszy charakter, ale przekładają się także na różnorodne obszary decyzyjne związane z kształtowaniem poziomu zarządzania przedsiębiorstwem. Wielu autorów zwraca uwagę, że wśród czynników zewnętrznych, wpływających na kształtowanie pozycji przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywają procesy globalizacji, które wymuszają inne sposoby konkurowania oraz długofalowej strategii działania na konkretnych rynkach. Szczegółową rolę w tym procesie posiadają takie zjawiska jak:

- rosnące znaczenie walki o udział w pojawiających się szansach na konkretnych rynkach,
- decydujące znaczenie umiejętności i kompetencji w ramach całego łańcucha wartości,
- rosnące znaczenie zdolności do funkcjonowania w warunkach dużej niepewności w turbulentnym otoczeniu,

- wzrost znaczenia wieloetapowej konkurencji przewidującej ewolucję rynków i sektorów, sposoby zachowań konkurencyjnych innych podmiotów itp. (Godziszewski, 2010: 24).

Oczywistym jest, że procesy globalizacji intensyfikują rozwój zasobów większości przedsiębiorstw działających na rynku. Zmusza ich do tego intensyfikacja konkurencji, która wpływa na działania prorozwojowe, wchłania pojawiające się jako siła wewnętrzna i zewnętrzna.

Efektywne wykorzystanie zasobów w warunkach konkurencji wynikającej z procesów globalizacji wymaga rozumienia istoty poszczególnych zasobów, poznawania procesów gospodarowania i wynikających stąd kwalifikacji menedżerskich, w których zawarta jest umiejętność łączenia kapitału i pracy, kluczowych umiejętności w zakresie postrzegania zróżnicowanych materialnych i niematerialnych zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa i wreszcie oceny umiejętności zderzenia się owych możliwości z nową intensywnością wyzwań, które dyktuje konkurencyjny rynek.

To w oparciu o świadomą gospodarkę przedsiębiorstwa kreują własne przewagi konkurencyjne, łączą umiejętności menedżerskie i pracownicze majątkiem przedsiębiorstwa, umiejętnościami i procesami wewnętrznymi, informacjami i wiedzą, które są wykorzystywane do realizacji konkretnych celów. Sygnalizując temat wymienione zachowania menedżerskie i pracownicze obejmują podstawowe rodzaje zasobów tzn.: fizyczne, finansowe, ludzkie i organizacyjne, szczegółowe związki, kryteria doboru i oceny efektywności. W tym miejscu sygnalizuję tylko potrzebę nowego podejścia i nowego widzenia procesów zarządzania zasobami przez pryzmat postępu, nowych paradygmatów, a także przewartościowania między rolą zasobów materialnych i niematerialnych, jakie nastąpiło w końcu XX wieku i ugruntowuje swoją pozycją w sposób niezwykle wyrazisty na początku XXI wieku.

Dla przykładu można zauważyć, że zasoby niematerialne, określane niekiedy jako niewidzialne, stanowią niezwykłą wartość w procesach zarządzania, chociaż nie mają formy fizycznej. Takie wartości jak: relacje z otoczeniem, relacje wewnątrz firmy, kultura organizacyjna, klimat wewnętrzny, zaufanie między pracownikami, ich lojalność w stosunku do firmy, wreszcie ich kompetencje i umiejętności trudno poddają się pomiarowi, ale nie ulega wątpliwości, że ich znaczenie dla harmonijnego funkcjonowania działalności przedsiębiorstw, a więc również wykorzystania zasobów materialnych ogrywa rolę fundamentalną.

¹ W nawiązaniu do Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2006/962/WE

Interesującą syntezą w podejściu do zarządzania jest koncepcja przedsiębiorstwa opartego na zasobach, która akcentuje potrzebę naśladownictwa z uniknięciem dwuznaczności przyczynowej, zasadę trwałości, zasady przewłaszczenia (kto przechwytuje wartość wygenerowaną przez dany zasób), substytucyjność, a także przewagi konkurencyjnej. Wymienione cechy nie wymagają szerszego komentarza.

Szersze oceny rozwoju zarządzania w przedsiębiorstwach z reguły uwzględniają także otoczenie przedsiębiorstwa, z którego płyną sygnały dotyczące informacji rynkowych, oceny finalnych nabywców, zachowań konkurujących podmiotów, sygnałów z kręgów polityki gospodarczej itp. Z reguły wymienia się takie elementy otoczenia jako: ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne i ekologiczne (Kozmiński, Jemieliński, 2008: 107 i 108).

Otoczenie ekonomiczne stosunkowo najlepiej daje się przewidywać i symulować hipotetyczny przebieg zjawisk rynkowych realizowanych przez podmioty nastawione na zysk, który zasila ich rozwój, pozwala sprawnie działać i doskonalić przez unowocześnienie swoich procesów produkcyjnych, usługowych, dystrybucyjnych i innych. Cechą charakterystyczną otoczenia ekonomicznego jest to, że łączy to otoczenie więzi rynkowe w zakresie zaopatrzenia, produkcji, kooperacji, sprzedaży, konkurencji, reklamy, finansowania produkcji, obrotów, wprowadzania nowych produktów, kształtowania marki i inne. Wszystkie te działania to złożony proces, którego sprawność i efektywność zależy od celowo zebranych zasobów i nowocześnie zorganizowanych procesów łączących dobra materialne z zasobami niematerialnymi w jeden wielki harmonijnie funkcjonujący proces rynkowy, mający wszystkie cechy opłacalnego zrównoważenia wewnętrznego, a także dający podstawę do zrównoważenia zewnętrznego całej gospodarki.

Otoczenie społeczne jako grupa czynników wpływających na kształtowanie i rozwój zasobów przedsiębiorstwa ma charakter autonomiczny. Obejmuje ono nie tylko klientów, którzy są odbiorcami finalnymi oraz kooperantów, którzy konkurują, często spontanicznie i samodzielnie, jako odbicie otoczenia społecznego, a których zachowanie emituje różną skalę niepewności lub wręcz ryzyka. Dla przedsiębiorstwa istotne jest minimum akceptacji ze strony otoczenia społecznego, a wcześniej minimum rozpoznania stanu emocjonalnego, skłonności do spontanicznych zachowań i konkretnych decyzji rynkowych.

Otoczenie polityczne z natury rzeczy jest swoistą syntezą otoczenia społecznego i odgrywa bardzo ważną rolę

w zakresie kreowania zespołu narzędzi wpływających na prawo gospodarcze, na zachowania związków zawodowych, na realizację krótko-długookresowych priorytetów krajowych, a w tym politykę podatkową i szerzej na politykę finansową państwa.

Otoczenie prawne obejmujące system reguł i norm, które wyznaczają ramy i warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Zarówno struktury jak i procesy reprezentowane przez firmy opierają się na systemach prawnych, uwzględniają ich podstawy, a także możliwości interpretacyjne pozwalające na pewną elastyczność stosowania norm i przepisów prawa. Utrzymywanie przez wielkie firmy i korporacje więzi lobbingsowych pozwala transmitować do ośrodków tworzenia prawa zarówno jego pozytywne walory jak i nadużycia interpretacyjne lub wręcz przeszkody w realizowaniu zasad wolności gospodarczej.

Otoczenie ekologiczne odgrywa coraz większą rolę w kształtowaniu materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Obejmuje ono określone prawidłowości z tzw. „zielonego zakresu zarządzania” jak i normy prawne i kulturowe dotyczące ochrony środowiska.

Akcentowana już potrzeba nowej interpretacji zarządzania w zakresie kształtowania i rozwoju przedsiębiorstwa wynika nie tylko z potrzeby przygotowania przyszłych menedżerów na dalsze dekady XXI wieku, ale także jako nowego widzenia podstawowych relacji, jakie zachodzą między rozwojem przedsiębiorstwa i jego zasobami. Od wielu lat państwa wysoko rozwinięte studiują i tworzą hipotetyczne ścieżki zmian o charakterze systemowym i instrumentalnym, którymi powinny podążać przedsiębiorstwa jako zintegrowane twory biznesowe i świadomie kształtować swoje pozycje na rynku.

To właśnie przedsiębiorstwa są zdolne do chłonięcia postępu, do odnowienia i doskonalenia swojej działalności, do bezpiecznych reakcji na nasilającą się konkurencję, zmiany w turbulentnym otoczeniu, na wielkie i małe wahania o charakterze konstruktywnym, wielkie przełomy techniczne i technologiczne oraz do pokazywania skutków nieprzewidywalnych zjawisk ziemskich i kosmicznych. Jeszcze raz trzeba podkreślić, że łączenie problematyki zasobów z procesami ekonomicznymi realizowanymi przez przedsiębiorstwa w warunkach aktywności szeroko rozumianego otoczenia słusznie uznaje się za podstawową tkankę postępu i efektywności gospodarczej. Przedsiębiorstwa są na końcu łańcucha sił sprawczych obejmujących politykę gospodarczą i wynikające z niej zjawiska rynkowe dotyczące dynamiki rozwoju, pojawiania się zjawisk negatywnych, wzrastają-

cego ryzyka niepowodzeń, utraty zaufania klientów itp. Sprzężenie zwrotne wynikające z sumy zachowań przedsiębiorstw stanowi obraz gospodarki kraju, sektorów, branż oraz ich przejawów terytorialnych, czasowych, konkurencyjnych, umiejętności chłonięcia innowacji, emisji przedsiębiorczości itp.

3. CZYNNIK KONKURENCJI I MOTYWACJI JAKO UWARUNKOWANIE ROZWOJOWE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W REGIONIE

Zintegrowane podejście do wykorzystania czynnika konkurencji i motywacji wynika z faktu, że w każdym pracowniku tkwią możliwości do osiągnięcia pozytywnych rezultatów działań przedsiębiorstwa, a zachowania konkurencyjne wymagają szczegółowego sposobu widzenia i stosowania procesów motywacyjnych. W tej konwencji rozpoznanie elementarnych związków między pracą i indywidualnymi zachowaniami pracowników pozwala odpowiedzieć na pytanie na czym polega współodpowiedzialność w zarządzaniu, którą reprezentują oddzielnie pracownicy i zespoły pracownicze, menedżerowie przedsiębiorstw i w jakim zakresie wyzwolenie tego potencjału może w sposób korzystny dla przedsiębiorstwa wpływać na procesy strategiczne i operacyjne w konkretnym regionie.

Charakterystyczne jest, że w modelowym podejściu do zarządzania traktowane ono jest w sposób zintegrowany z celami przedsiębiorstwa. Często akcentuje się potrzebę partycypacji, samorealizacji, samokierowania i samokontroli. Konkurencja wymaga wyzwolenia i działania szeregu dodatkowych bodźców pozapłacowych, ponieważ wiąże się z coraz trudniejszymi zadaniami, które wymagają od pracowników akceptacji nowych warunków wyzwolenia nowych reakcji, realizacji złożonych zadań, identyfikacji z organizacją w której pracują, opanowania nowych procedur w kontaktach z dostawcami, klientami itp.

B. Wawrzyniak w swoim opracowaniu poświęconym zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach podkreśla, że nową podstawą zarządzania przedsiębiorstwami jest sposób strategiczny zdefiniowany następująco – informacja + wiedza + kreatywność (Wawrzyniak, 2001: 52). Jest to zrozumiałe jeśli przypomnieć, że zdolność do konkurowania przez poszczególne podmioty posiada liczne determinanty w przekroju mikroekonomicznym, mezoekonomicznym, makroekonomicznym a także na poziomie metaekonomicznym.

Nie identyfikuję rozległej listy czynników ujawniających się w poszczególnych przekrojach, chcę tylko zwrócić

uwagę na ocenę konkurencji jako mechanizmu sprawczego w kształtowaniu zarządzania każdego przedsiębiorstwa. Główną rolą tego sprzężenia zwrotnego jest zachowanie ciągłości produkcji, dystrybucji i konsumpcji przy odpowiednim poziomie dynamiki oferty towarów i usług z uwzględnieniem preferencji nabywców finalnych. Syntetyzując zagadnienie, konkurencja spełnia następujące funkcje: kierowniczą, motywacyjną, efektywnościową, dostosowawczą oraz regulacyjną. Każda z funkcji spełnia określoną rolę bezpośrednio lub pośrednio w kształtowaniu pozycji przedsiębiorstwa w regionie. W innych podziałach określających rolę konkurencji podkreśla się jej rolę alokacyjną, rolę innowacyjną, a także kreacyjną w związku z instrumentacją marketingową.

Dla dopełnienia obrazu warto podkreślić szczególną rolę konkurencji w kształtowaniu ogólniejszego zjawiska jakim jest zorganizowana ruchliwość konkurencyjna przedsiębiorstw w regionie. Powszechnie znana jest obserwacja, że rynek regionalny jest zjawiskiem wysoce mobilnym, że osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej w określonym czasie i miejscu nie oznacza bynajmniej trwałej pozycji na rynku, że aktywność konkurencyjna obejmuje wszystkie elementy gospodarki przedsiębiorstwa zarówno o charakterze materialnym, jaki i niematerialnym. Od nich zależy sprawność funkcjonowania przedsiębiorstw, skala uzyskanych dochodów, elastyczne operowanie cenami, umiejętność działań sezonowych, długofalowa polityka przyciągania nabywców, celowa absorpcja innowacji rynkowych, celowy dobór instrumentów budujących prestiż firmy, utrwalający w świadomości nabywców wartość marki, utrwalający lojalność klientów itp.

Wymieniona lista działań przedsiębiorstwa wymaga określonych kwalifikacji menedżerów i powinna być poparta zharmonizowaną motywacją, która czyni te działania trwałym, monitorowanym procesem charakteryzującym rynek pracy w regionie. Wszystko wskazuje na to, że motywowanie pracownicze i kierownicze wymagają indywidualnego podejścia, które musi odpowiadać zadaniom strategicznym przedsiębiorstwa, łączyć się z akceptowanymi przez zespół systemami wartości, doświadczeniem oraz uwzględniać możliwości płacowe przedsiębiorstwa. Oznacza to potrzebę logicznego i spójnego motywowania z wyraźnym nakierowaniem na umacnianie potencjału zasobów i dynamiki ich wykorzystania w działalności przedsiębiorstwa, które stanowi integralną część gospodarki regionu.

Najistotniejsza w całym procesie jest symbioza dobrze dobranych narzędzi motywacyjnych ze znajomością

i doświadczeniem kreowania operacji przedsiębiorczych w danych warunkach rynku regionalnego. Dość powszechny jest pogląd, że prokonkurencyjna orientacja motywacyjna, zwłaszcza jej podstawowego trzonu tzn. wynagrodzenia, wymaga:

- uwzględnienia wzrostu roli konkurencji jako determinanty wynagrodzeń,
- wzrostu elastyczności wynagrodzeń połączonych ze wzrostem roli elastycznych form zatrudnienia oraz wprowadzenia zasady wielofunkcyjności pracowników,
- rozwoju pozapłacowych form gratyfikacji,
- indywidualizacji nagradzania m.in. uwzględniającej specyficzne grupy pracowników,
- uwzględnienia rynkowych warunków wynagradzania (sezonu, wyprzedazy),
- analizowania kosztów pracy w celu maksymalizacji zwrotu kosztów pracy oraz obserwowania kosztów pracy u konkurentów (Kozłowski, Jemielniak, 2008: 101).

Interesującym rozwiązaniem będącym syntezą wymienianych właściwości systemu motywacyjnego są metody i techniki wartościowania pracy, które pozwalają powiązać wynagrodzenia z wynikami pracy.

Oddzielnym problemem w warunkach kształtowania idei rozwoju w Unii Europejskiej są zasady zrównoważonego rozwoju, jako czynnika konkurencji oraz jako podstawy kształtowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Znajomość podstawowych założeń tej idei jest ważnym czynnikiem kształtowania całej ekonomiki przedsiębiorstwa i szerzej całej polityki gospodarczej w ramach spójności europejskiej w skali regionu. Nie można osiągnąć głównych rezultatów tej spójności, satysfakcjonującej efektywności, bez wykorzystania talentów menedżerskich i pracowniczych, wyróżniających się pozytywnymi wynikami na tle innych regionów.

LITERATURA

1. Godziszewski B., (2010), *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] red. M. J. Stankiewicz, *Pozytywny potencjał organizacji – wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Toruń: Dom Organizatora.
2. Kozłowski A.K., Jemielniak D., (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
3. Kuc B.R., (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa: PTM.
4. Kwiatkowski S., (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna, bogactwo z wiedzy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle Strategii Lizbońskiej, red. M. Strużycki, (2008), Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
6. *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. M. Strużycki, (2011), Warszawa: DIFIN.
7. Wawrzyniak B., (2001), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4.
8. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2006/962/WE*.