



Dariusz Wielgórka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości
darwielg@zim.pcz.pl

ANALIZA WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ ZAKŁADÓW PRACY CHRONIONEJ W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM

Streszczenie: Wśród polskich przedsiębiorstw funkcjonują tzw. zakłady pracy chronionej. Przedsiębiorstwa te odgrywają ważną rolę w gospodarce poprzez aktywowanie zawodowe osób niepełnosprawnych. Tak jak wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach konkurencji w gospodarce rynkowej. Celem przeprowadzonych badań była analiza współpracy międzyorganizacyjnej zakładów pracy chronionej w województwie śląskim w zakresie form współpracy, dziedzin, partnerów oraz identyfikacji jej efektów. Główną metodą badawczą była analiza statystyczna danych zebranych za pomocą badań ankietowych.

Słowa kluczowe: współpraca międzyorganizacyjna, zakłady pracy chronionej.

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w bardzo zmiennym, turbulentnym otoczeniu, zmuszone są podejmować wiele działań zmierzających do minimalizacji ryzyka własnej działalności, a także wzmocnienia pozycji konkurencyjnej [Przybyła, 2005, s. 16]. Konkurencyjność przedsiębiorstw we współczesnych realiach gospodarczych jest pojmowana nie tylko jako zdolność do zmian, proces ciągłego rozwoju, ale także jest rezultatem szeroko pojętej współpracy międzyorganizacyjnej [Grudzewski i Hejduk, 2008, s. 181]. Zarządzanie firmą w XXI w. musi być zatem skierowane na zewnątrz [Drucker, 1998, s. 8]. Przedsiębiorstwa muszą rozszerzać obszary zarządzania i kształtować własne struktury organizacyjne, tak aby wykraczały poza granice organizacji i obejmo-

wały także otoczenie przedsiębiorstwa. Ta sieć kontaktów wewnątrz, jak i wokół firmy tworzy tzw. architekturę biznesu [Potocki, 2007, s. 379-390].

1. Pojęcie i rola współpracy międzyorganizacyjnej

Współpraca jest działaniem wielopodmiotowym, dostarczającym korzyści nie tylko pojedynczym firmom, ale także całemu regionowi jako środowisku działania przedsiębiorstw [Chrzan, 2011, s. 93-94]. Samo pojęcie współpracy definiuje się jako kooperację, w trakcie której każdy z uczestników „liczy się z czynami innych” i współpracuje z nimi, aby osiągnąć swoje cele [Pszczółowski, 1978, s. 106]. Istotą współpracy jest współdziałanie stron zmierzających do osiągnięcia zbieżnych celów. Sytuacja ta pozwala na koordynację zadań cząstkowych będących rezultatem podziału pracy, podejmowania działań wzajemnie zgodnych i mających pozytywny wpływ na realizację wyznaczonych przez przedsiębiorstwa celów [Adamik, 2008, s. 73].

Jedną z odpowiedzi na zmieniające się warunki funkcjonowania firm jest zjawisko sieciowości międzyorganizacyjnej. To zbiór wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami, wpisujących się w relacje rynkowe przedsiębiorstw. Głównym motywem powstawania sieci jest synergia i dążenie do zmniejszenia niepewności działania [Matusiak, Stawasz i Jewtuchowicz, 2001, s. 56]. W literaturze podmiotu można spotkać się z klasyfikacją wyróżniającą trzy rodzaje sieci przedsiębiorstw:

- oparte na bliskości relacji w środowisku lokalnym,
- oparte na relacjach pionowych i stosunkach partnerskich,
- poziome sieci współdziałania i współpracy związane z przepływem informacji technicznych i finansowych [Chądzyński i Nowakowska, 2007, s. 158].

Do charakterystycznych cech sieci należą m.in.: samodzielność prawna i ekonomiczna poszczególnych jednostek, realizacja zarówno celu wspólnego, jak i celów poszczególnych podmiotów, a także współzależność podmiotów luźno z sobą związanych [Kelly, 2001, s. 10-11].

Obok sieci międzyorganizacyjnych funkcjonuje również nowe zjawisko określane jako kooperencja. Związane jest ono z jednoczesnym występowaniem między konkurentami [Dowling, Roering, Carlin i Wiśniewski, 2006, s. 155-167] zarówno form współpracy, jak i przejawów konkurowania [Bengtsson i Kocks, 2000, s. 29]. Podejmowane w ramach kooperencji działania mają charakter ciągły i wszechstronny.

2. Uwarunkowania funkcjonowania zakładów pracy chronionej w Polsce

Przedsiębiorstwo, które zatrudnia pracowników niepełnosprawnych, może ubiegać się o przyznanie statusu zakładu pracy chronionej. Wiąże się to z korzyściami, związanymi przede wszystkim z możliwościami skorzystania z preferencyjnych źródeł dofinansowania tego typu działalności gospodarczej, zwrotami kosztów oraz zwolnieniami podatkowymi. Uzyskanie wspomnianych preferencji, pozwalających na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy, wiąże się jednak z obowiązkiem spełnienia określonych w przepisach prawa warunków niezbędnych do uzyskania statusu zakładu pracy chronionej [Wielgórka, 2011, s. 75].

Środki finansowe uzyskane ze zwolnień podatkowych są przekazywane na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) w wysokości 40% oraz zakładowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych w wysokości 60% [Misztal, 2007, s. 15]. Zakłady pracy chronionej otrzymują również dofinansowanie do kosztów wynagrodzeń osób niepełnosprawnych. Pomimo wzrostu wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych, maleje liczba zatrudnionych osób niepełnosprawnych (tabela 1). Zakłady te powinny tworzyć strategię funkcjonowania zgodnie z koncepcją zintegrowanego rozwoju, czyli równoważenia trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego, poszerzonego o problem aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

Tabela 1. Wskaźnik zatrudnienia w zakładach pracy chronionej w Polsce w latach 2008-2013

Lata	Liczba zatrudnionych w osobach	Liczba zatrudnionych w etatach	Liczba zatrudnionych niepełnosprawnych w osobach	Liczba zatrudnionych niepełnosprawnych w etatach	Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych
2008	284 984	270 380	189 141	177 909	66%
2009	289 856	268 082	194 282	183 650	69%
2010	286 867	271 714	204 451	193 570	71%
2011	271 760	254 954	192 563	182 771	72%
2012	220 332	207 463	172 830	163 700	79%
2013	216 561	205 306	173 055	164 556	80%

Źródło: Na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Analizując wielkość funkcjonujących zakładów pracy chronionej w Polsce, należy stwierdzić, iż zdecydowana większość tych podmiotów należy do grupy MŚP (96%). Przedsiębiorstwa te różnią się istotnie od przedsiębiorstw sklasyfikowanych jako duże zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Zakłady pracy chronionej jako MŚP charakteryzują się pewnymi szczególnymi

cechami jakościowymi, m.in. samodzielnością ekonomiczną i prawną właściciela, specyficzną strukturą organizacyjno-prawną, pomocą publiczną [Wielgórka, 2009, s. 270-272].

3. Analiza współpracy międzyorganizacyjnej zakładów pracy chronionej zaliczanych do MŚP w województwie śląskim

Przeprowadzono badania dotyczące funkcjonowania zakładów pracy chronionej w województwie śląskim. Jednym z badanych aspektów była analiza współpracy międzyorganizacyjnej badanych podmiotów. Jako formę gromadzenia danych przyjęto badanie ankietowe. Ankieta została skierowana do 200 losowo wybranych zakładów pracy chronionej stanowiących MŚP, co stanowiło 80% zakładów funkcjonujących w dniu 31 grudnia 2012 r. w badanym województwie. Zwrot ankiet wyniósł 58%. Pytania ankietowe, oprócz zagadnień jakościowych, zawierały pytania o podanie wartości podstawowych danych finansowych. Zbiór zakładów pracy chronionej, będący przedmiotem analizy i należący do kategorii małych i średnich przedsiębiorstw, to podmioty gospodarcze prowadzące księgi rachunkowe lub podatkową księgę przychodów i rozchodów [Biadacz, 2014, s. 49-52]. Badaniami objęto lata 2008-2012.

Analizując zebrany materiał badawczy ustalono, iż dominującą formą współpracy w latach 2008-2012 był obrót towarowy, na który wskazało 82% badanych zakładów pracy chronionej. Kolejną formą współpracy była pożyczka – 68%, następnie kooperacja produkcyjna – 66%, dzierżawa – 57%, outsourcing – 52%.

Tabela 2. Formy współpracy stosowane przez zakłady pracy chronionej województwa śląskiego

Formy współpracy zakładów pracy chronionej	% badanych podmiotów
Obrót towarowy	82%
Pożyczka	68%
Kooperacja produkcyjna	66%
Dzierżawa/leasing	57%
Outsourcing	52%
Wspólne przedsięwzięcia	51%
Filie	50%
Powiązania sieciowe	48%
Wspólne przedsiębiorstwa	42%
Franchising	38%
Licencje	38%
Powiązania klastrowe	19%
Alianse strategiczne	12%

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań.

Wspólne przedsięwzięcia realizowane przez badane zakłady pracy chronionej dotyczyły głównie przedsięwzięć inwestycyjnych. Zakłady pracy chronionej coraz bardziej finansują swoją działalność kapitałem obcym. Do scharakteryzowania struktury kapitału badanych zakładów pracy chronionej wybrano następujące wskaźniki (tabela 3):

- wskaźnik udziału kapitałów własnych w pasywach ogółem,
- wskaźnik zadłużenia ogółem (zobowiązania ogółem/aktywa ogółem),
- wskaźnik struktury kapitału (kapitał własny/kapitał obcy) [Buk, 2006, s. 194].

Tabela 3. Wybrane wskaźniki struktury kapitału w badanych zakładach pracy chronionej w latach 2008-2012

Lata	Zakłady pracy chronionej małe			Zakłady pracy chronionej średnie		
	Kw/P (%)	Ko/A (%)	Kw/Ko	Kw/P (%)	Ko/A (%)	Kw/Ko
2008	51,3	48,7	1,05	55,6	44,4	1,25
2009	50,6	49,4	1,02	55,3	44,7	1,24
2010	49,7	50,3	0,99	54,2	45,8	1,18
2011	46,6	53,4	0,87	52,3	47,7	1,10
2012	45,8	54,2	0,85	51,1	48,9	1,05
średnia	48,8	51,2	0,96	53,7	46,3	1,16

Źródło: Ibid.

Przeprowadzone badania określiły, że w analizowanym okresie zakłady pracy chronionej zaliczane do średnich przedsiębiorstw w większym stopniu niż małe zakłady pracy chronionej finansowały swoją działalność kapitałem własnym, uzyskując średnią wartość 53,7%, natomiast dla zakładów pracy chronionej małych – 48,8%. W 2008 r. małe zakłady pracy chronionej finansowały się kapitałem własnym w ok. 51,3%. W kolejnych latach wskaźnik ten zmniejszył się do poziomu 45,8% w 2012 r. Świadczy to o pogarszającej się sytuacji finansowej zakładów pracy chronionej zaliczanych do małych przedsiębiorstw, które w większym stopniu korzystają z kapitałów obcych, nadmiernie się zadłużając. Wpływ na ten stan mają zmiany przepisów prawnych, które zaostrzyły wymogi dla zakładów pracy chronionej.

W średnich zakładach pracy chronionej w latach 2008-2012 wskaźnik udziału kapitału własnego systematycznie się zmniejszał, z wartości 55,6% w 2008 r. do 51,1% w 2012 r. Rola kapitału własnego uległa zmniejszeniu. Indeks zadłużenia ogółem charakteryzuje udział kapitałów obcych (długo- i krótkoterminowych) w finansowaniu aktywów przedsiębiorstwa. Jako normę przyjmując się wskaźnik w granicach od 57% do 67%. Poziom zadłużenia w małych zakładach pracy chronionej wzrasta w badanym okresie, osiągając średnią wartość na poziomie 51,2%. Najwyższą wartość zadłużenia badane zakłady uzyskały

w 2012 r. (wartość indeksu 54,2%). Poziom zadłużenia średnich zakładów pracy chronionej można określić jako niski, gdyż w badanym okresie nie przekracza 50%, uzyskując średnią wartość 46,3%. Należy podkreślić, że zarówno małe, jak i średnie zakłady pracy chronionej wykazują trend wzrostowy poziomu zadłużenia. W średnich zakładach pracy chronionej wskaźnik zadłużenia ogółem wzrósł o 4,5%, osiągając poziom 48,9% w 2012 r., co świadczy o tym, że wzrósł procent sfinansowania majątku kapitałami obcymi. Wpływa to na wzrost ryzyka ponoszonego przez właścicieli tych zakładów. Obliczony wskaźnik struktury kapitału pokazuje, iż w latach 2008-2012 zarówno w małych, jak i średnich zakładach pracy chronionej na każdą złotówkę kapitału obcego przypada coraz mniejsza wartość kapitału własnego. Indeks ten w badanych latach systematycznie się obniżał i w 2012 r. osiągnął wartość najniższą dla małych – 0,85; średnich 1,05.

Jeśli chodzi o dziedziny współpracy zakładów pracy chronionej w województwie śląskim, dominował obszar sprzedaży – 78%, następnie usługi księgowo – 72%, logistyka/zaopatrzenie – 66%, informatyka – 64%, transport – 62% (tabela 4).

Tabela 4. Dziedziny współpracy stosowane przez zakłady pracy chronionej województwa śląskiego

Dziedziny współpracy zakładów pracy chronionej	% badanych podmiotów
Obszar sprzedaży	78%
Usługi księgowo	72%
Logistyka/zaopatrzenie	66%
Informatyka	64%
Transport	62%
Produkcja	57%
Odpady/ochrona środowiska	56%
Ochrona mienia	50%
Prawo	48%

Źródło: Ibid.

Na uwagę zasługuje dziedzina współpracy w zakresie gospodarki odpadami i ochrony środowiska (56%), co jest głównie wynikiem coraz bardziej restrykcyjnych przepisów wymuszających współpracę ze specjalistycznymi podmiotami. Niepokojący jest fakt, iż tylko 22% badanych zakładów wykazało stosowanie współpracy w zakresie badań i rozwoju. Zakłady pracy chronionej funkcjonujące¹ w województwie śląskim wykazywały wysoki poziom współpracy z przedsiębiorstwami dużymi z branży (53%) oraz z branż pokrewnych (49%). Najczęściej badane podmioty współpracowały z podobnymi podmiotami z branży (79%)

¹ Mające siedzibę na terenie województwa śląskiego.

oraz z branż wspomagających (62%). Zauważyć można w tym przypadku zasadę podobieństwa partnerów. Kolejnym problemem badawczym była analiza partnerów współpracy (tabela 5). W zakresie tego problemu badane zakłady najczęściej współpracowały z klientami (93%), z dostawcami (82%), organizacjami branżowymi, głównie POPON² (63%), z organizacjami finansowymi (61%). Badane zakłady pracy chronionej najrzadziej wykazały współpracę z organizacjami naukowo-badawczymi (28%).

Tabela 5. Wykaz istotnych partnerów międzyorganizacyjnych związków współpracy zakładów pracy chronionej w województwie śląskim

Partnerzy współpracy zakładów pracy chronionej	% badanych podmiotów
Klienci	93%
Dostawcy	82%
Organizacje branżowe	63%
Organizacje finansowe	61%
Organizacje rządowe	58%
Organizacje społeczne	43%
Inne	39%
Organizacje naukowo-badawcze	18%

Źródło: Ibid.

Badaniu poddana została także ocena efektów współpracy badanych zakładów pracy chronionej (tabela 6). Dzięki współpracy poprawia się poziom konkurencyjności badanych zakładów (93%).

Tabela 6. Wykaz istotnych efektów zakładów pracy chronionej ze współpracy międzyorganizacyjnej w województwie śląskim

Efekty zakładów pracy chronionej	% badanych podmiotów
Poprawa pozycji konkurencyjnej	93%
Poprawa efektywności działań rynkowych	86%
Obniżenie kosztów transakcyjnych	74%
Lepszy dostęp do nowych technologii, innowacji	72%
Wyższa zyskowość	69%
Wzrost innowacyjności	68%
Większe możliwości realizacji nietypowych zleceń	57%
Poprawa wizerunku firmy	45%
Inne	41%

Źródło: Ibid.

Poprawa efektywności działań rynkowych to kolejna istotna korzyść wskazana przez 86% badanych zakładów w województwie śląskim. Dzięki współpracy firmy wykazują obniżenie kosztów działalności (74%). Lepszy dostęp do no-

² Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych

wych technologii, poprawa zyskowności i innowacyjności to kolejne istotne korzyści ze współpracy badanych podmiotów. Współpraca daje większe możliwości realizacji nietypowych zleceń oraz wpływa na poprawę wizerunku badanych organizacji (45%).

Podsumowanie

Zakłady pracy chronionej w Polsce nadal pozostają główną formą zatrudniania osób niepełnosprawnych. Pomimo znacznego spadku ich liczby (o 58%) w latach 2000-2013, liczba zatrudnionych spadła tylko o 17%, a podwyższający się wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych do poziomu 80% w 2013 r. udowadnia absorpcję osób niepełnosprawnych z likwidowanych zakładów. Przeprowadzone badania funkcjonowania zakładów pracy chronionej w województwie śląskim wykazały, iż korzystają one z wielu form współpracy międzyorganizacyjnej, m.in. obrotu towarowego (82% badanych zakładów pracy chronionej), pożyczki (68%), kooperacji produkcyjnej (66%), dzierżawy (57%), outsourcingu (52%). Współpraca ta prowadzona jest w wielu dziedzinach, z których wiodące to: obszar sprzedaży (78%), usługi księgowe (72%), logistyka/zaopatrzenie (66%), informatyka (64%), transport (62%). W analizowanym okresie w strukturze źródeł finansowania badanych podmiotów wzrósł udział kapitałów obcych, a obniżył się udział kapitałów własnych, co jest symptomem pogarszającej się sytuacji finansowej zakładów pracy chronionej. Badane zakłady dzięki współpracy międzyorganizacyjnej wykazują korzyści, co potwierdza istotną rolę współpracy w procesach rozwoju i podnoszenia poziomu konkurencyjności zakładów pracy chronionej w sytuacji coraz większego ograniczania instrumentów pomocy publicznej.

Literatura

- Adamik A. (2008), *Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation*, A Series of Monographs Technical University of Lodz, Lodz.
- Bengtsson M., Kocks S. (2000), *Coopetition in Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, No. 29.
- Biadacz R. (2014), *Wyzwania XXI wieku a rachunkowość małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] H. Lelusza, R. Burchart (red.), *Współczesne problemy rachunkowości w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UW-M w Olsztynie, Olsztyn.
- Buk H. (2006), *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.

- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z. (2007), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Chrzan E. (2011), *Współpraca, kooperacja, powiązania sieciowe odpowiedzią na globalną konkurencję* [w:] E. Chrzan (red.), *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji gospodarki. Kooperacja*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Dowling M.J., Roering W.D., Carlin B.A., Wisniewski J. (2006), *Multifaceted Relationships under Coopetition. Description and Theory*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 5, No. 2.
- Drucker P. (1998), *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazine”, No. 10.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2008), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, WSHiP, Warszawa.
- Janiuk I. (2004), *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć prezentowanych strategii dla świata połączzonego siecią*, WIG-Press, Warszawa.
- Matusiaka K.B., Stawasz E., Jewtuchowicz A. (red.) (2001), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Misztal M. (2007), *Zakładowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – tworzenie i wydatkowanie, przepisy, wyjaśnienia, wzory dokumentów, pytania i odpowiedzi*, Ogólnopolska Baza Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, Przemysł.
- Potocki A. (red.) (2007), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Przybyła M. (2005), *Struktura organizacji, ujęcie wielowymiarowe*, Wrocław.
- Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. z 1997 r., nr 123, poz. 776 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
- Wielgórka D. (2009), *Struktura kapitału a wartość przedsiębiorstwa mającego status zakładu pracy chronionej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 577, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 23, Szczecin.
- Wielgórka D. (2011), *Źródła finansowania decyzji inwestycyjnych w zakładach pracy chronionej w województwie śląskim* [w] A. Uziębło (red.), *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej – nowe wyzwania i możliwości*, WSB, Gdańsk.

**ANALYSIS OF COOPERATION INTER-ORGANIZATIONAL
OF SUPPORTED EMPLOYMENT ENTERPRISES
IN SILESIAN PROVINCE**

Summary: Among the so-called Polish enterprises operate of supported employment enterprises. These companies play an important role in the economy by activating professional people with disabilities. Like all companies operate in a competitive market economy. The aim of this study was to analyze the cross-organizational collaboration sheltered workshops in the Silesian province in terms of cooperation forms, fields, partners and identify its effects. The main research method was a statistical analysis of the data collected through the survey.

Keywords: the cross-organizational collaboration, supported employment enterprises.