

KRZYSZTOF GŁOWIAK

## Zmiany zachowań Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych i Drogowych SA w Krośnie w warunkach gospodarki rynkowej

### 1. Wstęp

W długim przedziale czasu szkoły wyższe i szkoły biznesu na świecie zajmowały się nauczaniem zagadnień związanych z marketingiem, jakością produkcji, finansami i rachunkowością oraz badaniami rynku, które mają bezpośredni wpływ na przetrwanie i sukces organizacji. Kursów o zachowaniach w organizacji w zasadzie nie było. Dopiero w latach 60. ta dziedzina badań trafiła do programów europejskich i amerykańskich uniwersytetów. Objęła ona zestaw teorii, metod i tematów wyprowadzonych z nauk społecznych, przyrodniczych, technicznych i artystycznych<sup>1</sup>.

Aspektami zachowań objęto np. zrozumienie indywidualnej motywacji, różnic kulturowych i wielowymiarowego charakteru negocjacji. Zachowanie w organizacji w szerszym ujęciu wychodzi poza kulturową krótkowzroczność i konwencjonalną mądrość zachowania jednostki lub kolektywów. W wariancie węższym naśladuje bieżące metody lub jako apologeta służy interesom społecznym, politycznym i ekonomicznym.

Obecnie dla szkół biznesu badanie i nauczanie zachowań jest kluczowe. Im bardziej techniczne kształcenie menedżera, tym ważniejsze stanie się dla niego zachowanie w organizacjach. Jest to jedyna dziedzina, która może sprostać zadaniom przeniesienia

---

<sup>1</sup> E. Malisiewicz, *Zachowania innowacyjne oraz mobilność podmiotów w gospodarce i administracji źródłem sukcesów przedsiębiorstw i regionów*, [w:] L. Kaliszczak, *Przedsiębiorstwo i region. Konkurencyjność a innowacyjność*, Rzeszów 2009, nr 1, s. 107.

kolektywnej wiedzy historii ludzkości do decyzyjnego rachunku rozwoju menedżerów.

Zachowanie w organizacji nie jest funkcją biznesu jak marketing, finanse i tym podobne. W odniesieniu do spraw ludzkich taką funkcję spełnia zarządzanie personelem. Zachowanie w organizacjach jest odrębną wiedzą, która zajmuje się tym, jak potraktować i zrozumieć przedmiot ludzkiego zachowania w skali mikro- i makroekonomicznej.

W skali makroekonomicznej ta dziedzina wiedzy interesuje się formalnymi kwestiami organizacyjnymi i strukturalnymi, takimi tematami, jak: biurokracja, systemy socjotechniczne, złożone organizacje i zmiany organizacyjne, podejmowanie decyzji w firmie oraz polityka i strategia firmy. W skali mikro przedmiotem zainteresowań są sprawy związane z małymi formalnymi i nieformalnymi grupami i osobami. Dotyczy to takiej tematyki, jak: motywacja, komunikacja, proces uczenia się, percepcja, władza i przywództwo, dynamika w grupie i pomiędzy grupami, negocjacje, konflikty.

Nauka o zarządzaniu w organizacjach ostrzega, że ludzie nie zawsze zachowują się tak, jak byśmy tego od nich oczekiwali, niezależnie od najlepszych intencji. Jeśli podejmiemy decyzje ignorujące głębsze modele społeczne i psychologiczne, rezultat końcowy będzie przeciwny pożądanemu, ponieważ w grę wchodzi tutaj świat ludzkich zachowań kierujący się własnymi imperatywami, które nie dadzą się zasufladkować. Stała wrażliwość na racjonalne, nieracjonalne i irracjonalne czynniki zachowań w organizacjach może pomóc nam być lepszymi menedżerami<sup>2</sup>.

Nowe sytuacje środowiskowe są dylematami skłaniającymi do uczenia się, implikują w naszym zachowaniu zmiany, które są czymś nowym, które mogą być nietypowe oraz rzadkie. Tym samym synonimem tych zachowań są zachowania innowacyjne po-

---

<sup>2</sup> A. Pierścieniak, *Kompetencje i umiejętności menedżera na różnych stopniach zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region*, pod red. R. Fedana, Rzeszów 2006, s. 248.

legające na wyuczeniu się nowej reakcji lub zmianie dotychczasowej hierarchii reakcji<sup>3</sup>.

Jednym z podstawowych czynników mających wpływ na zachowania innowacyjne przedsiębiorstw oraz poszczególnych ludzi<sup>4</sup> jest ich przedsiębiorczość i kreatywność ekonomiczna, którą można scharakteryzować m.in. przez takie cechy, jak: wrażliwość na zmiany, poszukiwanie i wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu jednostkami oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorczość można również utożsamiać z wprowadzeniem przez przedsiębiorstwo nowego produktu na rynek, opracowanie i wprowadzenie programu nowego wizerunku firmy, nowych technik dystrybucji produktów oraz innych działań innowacyjnych przy pomocy nowoczesnych metod zarządzania, w tym metod heurystycznych, metod myślenia sieciowego, oraz takich metod, jak: *reengineering*, *benchmarking*, *lean management*, *controlling* i innych. Przydatne są takie metody tradycyjne, w tym metody analizy i syntezy, ekstrapolacji i stałych proporcji, metoda delficka, a przede wszystkim metody analizy wartości stosowanej obecnie we wszystkich rodzajach działalności gospodarczej i administracyjnej, zmierzającej do zwiększenia efektywności działania z punktu widzenia konfrontacji efektów z nakładami.

Na przedsiębiorczość, innowacyjność mają wpływ także:

- 1) uwarunkowania osobowościowe, a w tym między innymi: wiedza, sprawność intelektualna, różnorodne motywacje, poziom aspiracji, odporność fizyczna menedżerów;
- 2) uwarunkowania lokalne związane z realizacją polityki lokalnej i regionalnej;
- 3) uwarunkowania makroekonomiczne, polityczno-prawne i ekonomiczne, związane między innymi z mechanizmami

---

<sup>3</sup> P. Smółka, *Jak behawiorysta mógłby spojrzeć na zjawisko twórcze, czyli zachowanie innowacyjne z punktu widzenia psychologii*, Warszawa 2009, s. 15.

<sup>4</sup> A. Mazurkiewicz, *Kultura organizacyjna jako czynnik kształtujący podstawy i zachowania uczestników organizacji oraz jej tożsamość*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region*, pod red. R. Fedana, Rzeszów 2006, s. 225.

i instrumentami rynkowymi, społeczne, kulturowe i komunikacyjne<sup>5</sup>.

Ważną rolę w tym zakresie odgrywa rodzaj kontraktu zawartego z menedżerami firmy przez ich właścicieli, a w szczególności to, czy jest to kontrakt oparty na wyniku, to znaczy, czy wynagrodzenie menedżera zależy od wyniku firmy, czy jest to kontrakt oparty na zachowaniu, co oznacza, że strony umawiają się, że przedmiotem kontraktu jest określone w nim zachowanie menedżera<sup>6</sup>. Jego wynagrodzenie jest wtedy wartością z góry ustaloną, niezależnie od wyników, których wielkość może mieć charakter przypadkowy, niezależny od wysiłków poniesionych przez menedżera<sup>7</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że mocny wpływ na przedsiębiorcze zachowania menedżera ma kontrakt oparty na wyniku, a nie na jego zachowaniu. Na wynik osiągany przez menedżera firmy ma wpływ przede wszystkim jego kreatywność ekonomiczna. Pod pojęciem kreatywności, w tym kreatywności ekonomicznej, rozumie się przede wszystkim tworzenie nowego i posiadanie umiejętności wprowadzania zmian, oryginalnego przekształcania rzeczywistości, wymyślenia rozwiązań problemów i sposobów działania niekonwencjonalnego, wymyślenia nowych idei, misji, wizji, umiejętności przewidywania, kierowania zespołami ludzi, doboru kadr, motywowania, rozwiązywania konfliktów oraz podejmowania trudnych decyzji operacyjnych, taktycznych i strategicznych, gotowość do podejmowania ryzyka oraz wiele innych, jakie powinien posiadać kierownik sukcesu<sup>8</sup>.

Na tak rozumianą kreatywność ekonomiczną zarządzającego mają wpływ określone uwarunkowania osobowościowe, w tym

---

<sup>5</sup> Z. Makieła, M. Karapyta, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w świetle teorii*, Rzeszów 2008, s. 21.

<sup>6</sup> E. Malisiewicz, *Kreatywność ekonomiczna menadżera jako postawa sukcesu firmy*, [w:] K. Jaremczuk, J. Połuszyński, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, Przemyśl 2002, s. 157.

<sup>7</sup> J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 2003, s. 39–40.

<sup>8</sup> E. Malisiewicz, *Zachowania...*, wyd. cyt., s. 110.

genetyczne, czynniki nabyte oraz inne czynniki o charakterze ekonomicznym, prawnym, psychologicznym. Cechy wrodzone sprawiają, że niektóre osoby mają większe predyspozycje do osiągnięcia sukcesu w kierowaniu firmą, a inne nie posiadają takich predyspozycji wcale lub też w niewielkim stopniu. Nabywanie kreatywności ekonomicznej może nastąpić w wyniku odpowiedniego kształcenia się i pogłębiania umiejętności, ćwiczeń i praktyki zawodowej, doświadczenia. Kreatywność ekonomiczna menedżera może też być w pewnym sensie wymuszona przez działanie w warunkach funkcjonowania mechanizmów rynkowych oraz przez inne czynniki, jak np. rodzaj kontraktu zawieranego z nim przez właściciela. Na kreatywność ekonomiczną menedżera mają wpływ także inne czynniki o charakterze ekonomicznym, społecznym, prawnym oraz psychologicznym<sup>9</sup>.

Głównym czynnikiem determinującym wzrost firm jest zarządzanie i przedsiębiorczość, definiowana jako psychologiczna dyspozycja pewnych jednostek ludzkich do wykorzystania szans i produkcyjnych sposobności na zysk, do angażowania wysiłków i środków w ryzykowną działalność. Przedsiębiorcy powinni odznaczać się wszechstronną pomysłowością, ambicjami i umiejętnościami oceny sytuacji. Ograniczone możliwości rozwoju firmy wiążą się z takimi barierami, jak: niedostateczne zdolności menedżerskie oraz ograniczony popyt na produkty firmy, a także niepewność i ryzyko. Kreatywny ekonomicznie menedżer jest także bardzo ważnym elementem kapitału intelektualnego<sup>10</sup>.

Na osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstw oraz na ich zachowania innowacyjne mają wpływ między innymi zachowania przestrzenne<sup>11</sup>. Pojęcie przestrzennych zachowań przedsiębiorstw obejmuje takie aspekty ich działalności, które mają bezpośrednie odniesienia do konkretnej przestrzeni geograficznej, w tym wyboru lokalizacji działalności gospodarczej z uwzględnieniem między innymi przestrzennych powiązań z dostawcami i odbiorcami dóbr

---

<sup>9</sup> E. Malisiewicz, *Kreatywność...*, wyd. cyt., s. 158.

<sup>10</sup> Tamże, s. 157.

<sup>11</sup> R. Szul, *Przestrzeń, gospodarka, państwo*, Warszawa 1991, s. 81.

i usług, wyboru technicznych środków transportu i komunikacji, sposobu oddziaływania tych jednostek na środowisko społeczne i przyrodnicze oraz reagowania na bodźce płynące z tego środowiska. Ważną rolę odgrywają w tym względzie powiązania przedsiębiorstw ze środowiskiem politycznym, w szczególności chodzi o wielkość wpływu władz lokalnych, instytucji społecznych i politycznych oraz opinii publicznej na te firmy.

Na zachowania przestrzenne przedsiębiorstw mają wpływ czynniki zewnętrzne, jakimi są: otoczenie instytucjonalno-polityczne, ogólna sytuacja gospodarcza i jej terytorialne zróżnicowanie, struktury materialne oraz czynniki wewnętrzne, do których zaliczymy cele i działalność jednostek, ich status prawny i system zarządzania, struktury organizacyjne i siłę ekonomiczną, cechy techniczno-technologiczne oraz cechy osobowościowe kierownictwa i pracowników<sup>12</sup>.

W Polsce w ostatnich 10 latach dokonują się fundamentalne przekształcenia społeczno-polityczne, gospodarcze i samorządowe, które oddziałują w sposób istotny na organizację administracji drogowej, zarządzanie siecią drogową oraz na zachowania firm drogowych. Polskie firmy drogowe w ostatnich latach mają duże możliwości rozwoju.

W wyniku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej przedsiębiorstwa przeprowadzają zmiany w organizacji i zarządzaniu w swoich firmach, dokonują restrukturyzacji zatrudnienia, restrukturyzacji organizacyjnej, wdrażają nowoczesne, ekologiczne technologie powszechnie stosowane w Europie i na świecie. Integracja Polski z Unią Europejską służy przyśpieszeniu rozwoju gospodarczego, modernizacji gospodarki i systemu prawnego, likwidacji luki rozwojowej dzielącej nasz kraj od państw piętnastki.

Stąd też tematem niniejszego artykułu jest jedno z konkurencyjnych przedsiębiorstw drogowych, jakim jest Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie SA.

---

<sup>12</sup> E. Malisiewicz, *Układy gospodarujące i ich struktury regionalne w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, Lublin 1997, s. 80–81.

Celem artykułu jest dokonanie analizy zachowań PRID Krosno SA, pokazanie, jak firma buduje swój wizerunek na rynku i jak stać się liderem lokalnym.

## **2. Charakterystyka Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie SA**

PRID Krosno SA zostało utworzone poprzez przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego (Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych i Drogowych – założonego 1 listopada 1982 roku). Zostało wpisane do rejestru prowadzonego przez Sąd Gospodarczy w Krośnie, Wydział V, w dniu 1 marca 1996 roku pod numerem RHB 608, a działalność rozpoczęło 1 czerwca 1996 roku.

Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie Spółka Akcyjna jest firmą o długoletnich tradycjach budowlanych. W swojej ponadtrzydziestoletniej historii Przedsiębiorstwo zrealizowało wiele prestiżowych inwestycji zarówno dla inwestorów instytucjonalnych (gminy, urzędy miejskie), jak i inwestorów prywatnych. Firma łączy tradycję solidnego wykonawstwa robót z nowoczesnością obecnie stosowanych technologii.

PRID Krosno SA posiada system jakości i zarządzania zgodny z międzynarodową normą ISO 9001:2001, który został wdrożony w celu udoskonalenia systemu zarządzania firmą.

Firma wykonuje usługi profesjonalnie, solidnie, zgodnie ze stosownymi przepisami i oczekiwaniami klientów. Spółce zależy na zadowoleniu klientów, dlatego bardzo poważnie traktuje sygnały od nich płynące. Są one dla PRID w Krośnie SA szczególnie cenne, gdyż pozwalają mu doskonalić się i unikać błędów w relacjach z klientami. Przedsiębiorstwo dzięki temu posiada pozytywne referencje od usatysfakcjonowanych klientów oraz dysponuje wieloma dobrymi rekomendacjami od inwestorów z terenu województwa podkarpackiego. Firma w ciągu kilkudziesięciu lat działalności wyrobiła sobie dobrą markę i pozycję na rynku budowlanym. Otrzymała wyróżnienie w Rankingu Gazeta Biznesu oraz była uczestnikiem Podkarpackiej Nagrody Gospodarczej.

PRID Krosno SA dysponuje ustabilizowaną kadrą z odpowiednią znajomością branży. Przedsiębiorstwo zatrudnia obecnie oko-

ło 130 pracowników, a angażując podwykonawców – dwa razy tyle. Personel kierowniczy techniczny i ekonomiczny posiada stosowne uprawnienia. Firma zawiera umowy ze wszystkimi pracownikami, gwarantując im stabilność zatrudnienia, godziwe warunki pracy i oferuje szeroki wachlarz świadczeń pracowniczych.

Firma posiada własne środki transportu osobowego i niezawodną nowoczesną sieć łączności, która umożliwia utrzymywanie stałego kontaktu pomiędzy brygadami i kadrą kierowniczą. Ma to dobry wpływ na efektywność działań i przepływ informacji.

Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie Spółka Akcyjna dysponuje nowoczesnym parkiem sprzętowym i transportowym, co pozwala na sprawną i terminową realizację robót w zakresie budownictwa inżynieryjnego i drogowego. Spółka poszerza swoją działalność o innowacje umożliwiające jej lepszą kontrolę jakości wykonywanych robót, np. poprzez wykonywanie monitoringu kanalizacji sanitarnej nowoczesną kamerą TV oraz przez przeprowadzanie regularnych badań zagęszczenia gruntu za pomocą płyty obciążonej dynamicznie.

Długoterminowa strategia spółki skupia się na utwierdzeniu wszystkich zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa w przekonaniu, że uczciwa przedsiębiorczość może stać się podstawą do zbudowania reputacji i zdobycia zaufania otoczenia, a co za tym idzie – ugruntowania pozycji firmy na rynku, zabezpieczenia interesów udziałowców inwestujących w PRID Krosno SA.

Misją Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych i Drogowych jest zaspokajanie potrzeb klientów w dziedzinie robót inżynieryjnych i drogowych, dostosowanych do rozwoju gospodarczego i wymagań ochrony środowiska.

Przedsiębiorstwo realizuje swoją misję poprzez:

- oferowanie wysokiej jakości usług budowlanych,
- przestrzeganie przepisów prawa budowlanego,
- przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska naturalnego oraz przepisów BHP,
- doskonalenie skuteczności wdrożonego systemu Zarządzania Jakością,



- poszerzanie oferty usługowej,
- uzyskiwanie pozytywnej opinii od inwestorów,
- inwestycje w nowoczesny sprzęt budowlany,
- ciągłe podnoszenie kwalifikacji całego personelu.

Misja określa firmę jako efektywną, wiarygodną, konkurencyjną.

Wizją firmy jest bycia jedną z głównych firm w branży drogownictwa. To krótkie zdanie wyraża całą istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest tym, do czego przedsiębiorstwo dąży w przyszłości, co chce osiągnąć, wykorzystując posiadane zasoby.

Przedsiębiorstwo Robót Inżynierskich i Drogowych w Krośnie SA w swojej działalności stara się realizować różnorodne cele. Do celów najważniejszych, które uwarunkują działalność firmy na najbliższe lata można zaliczyć:

- przetrwanie, systematyczny rozwój, maksymalizację zysku przy optymalizacji ponoszonych nakładów;
- uzyskanie pozycji czołowej firmy w południowej Polsce w dziedzinie budowy i utrzymania dróg oraz zapewnienia niezbędnego poziomu dywersyfikacji działalności w tej dziedzinie;
- stworzenie odpowiedniej struktury kapitałowej i organizacyjnej firmy, która umożliwi optymalne wdrożenie i realizację obranej misji;
- stworzenie pozytywnego wizerunku firmy na rynku jako organizacji profesjonalnie zarządzanej, efektywnej, wiarygodnej, a przez to atrakcyjnej dla inwestorów i klientów;
- dysponowanie najnowocześniejszymi technologiami pozwalającymi na osiągnięcie dużej konkurencyjności.

Przedstawione powyżej cele można także określić jako strategiczne. Mają one długookresowy charakter i koncentrują się na istotnych problemach związanych z działaniem firmy na rynku. Obok celów nadrzędnych istnieje cały szereg celów operacyjnych określających zamierzenia spółki w najbliższym czasie. Cele ope-

racyjne są ukonkretnieniem celów strategicznych. PRID Krosno SA zmierza do realizacji następujących celów operacyjnych:

- zrównoważone funkcjonowanie,
- stworzenie odpowiedniego systemu motywacji pracowników,
- pozyskiwanie większej ilości robót w generalnym wykonawstwie,
- przeciwdziałanie ruchowi konkurencji na terenie działania firmy,
- poszerzanie oferty usługowej firmy, zakup nowych technologii, maszyn i urządzeń, zakup udziałów firm posiadających technologie uzupełniające ofertę PRID Krosno SA,
- intensyfikacja działań działu marketingu,
- prowadzenie działań promocyjnych mających na celu zapoznanie obecnych klientów z nowościami w ofercie usługowej, uświadomienie faktu istnienia PRID Krosno SA potencjalnym nabywcom zarówno instytucjonalnym, jak i prywatnym firmom,
- wytworzenie u pracowników poczucia lojalności wobec firmy, poczucia przynależności do danego zespołu pracowniczego, aby sprawnie i z dużym zaangażowaniem mogli realizować powierzone im zadania,
- stworzenie systemu nagradzania i awansów, aby zapewnić pracownikom możliwość samorealizacji i satysfakcji z pracy,
- prowadzenie dobrej współpracy z inwestorem strategicznym,
- poszerzenie udziałów w rynku, zarówno lokalnym, jak i ogólnokrajowym, zdobycie nowych klientów.

### **Obszar rynkowy działalności przedsiębiorstwa**

PRID Krosno SA jest firmą regionalną o zasięgu ogólnopolskim. Z tego powodu rynek PRID Krosno SA ma dwa segmenty:

- segment regionalny – jest to obszar województwa podkarpackiego i województw ościennych,
- segment ponadregionalny (ogólnopolski) – jest to rynek dużych kontraktów realizowanych na terenie całej Polski.

### **Przedmiot działalności PRID Krosno SA**

Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie SA oferuje wykonawstwo robót w zakresie:

- 1) budowy i remontów autostrad;
- 2) budowy, modernizacji i remontów dróg, ulic, parkingów, ciągów pieszych o nawierzchni wszelkich typów;
- 3) przepychów pod drogami;
- 4) masowych robót ziemnych oraz wykopów fundamentowych wysoko wydajnym sprzętem;
- 5) budowy ekranów ekologicznych oraz podbudów pod nawierzchnie drogowe i torfowiska kolejowe w technologii Consolid System;
- 6) frezowania i cięcia nawierzchni bitumicznych oraz betonowych;
- 7) odspajania gruntów skalistych, karczowania pni, robót wyburzeniowych budowli i fundamentów metodą minerską;
- 8) wykonania nawierzchni z betonowego bruku o dowolnym kształcie i kolorze;
- 9) wykonania oraz modernizacji konstrukcji nawierzchni drogowych w technologii recyklingu na zimno oraz remontów cząstkowych nawierzchni drogowych remontem drogowym Savalco SR 800.

Firma oferuje również usługi w zakresie:

- ustalania technologii robót,
- kontroli wykonawstwa wszystkich rodzajów robót,
- opracowania kosztorysów ofertowych i wykonawczych,
- wynajmu specjalistycznego sprzętu oraz transportu,

- remontów sprzętu drogowego i środków transportowych,
- robót spawalniczych i obróbki skrawaniem,
- produkcji pomocniczej prefabrykatów betonowych.

### **3. Proces restrukturyzacji i perspektywy rozwoju Przedsiębiorstwa Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie SA**

#### **Proces restrukturyzacji PRID SA**

W świetle wyników za 2005 rok Zarząd PRID Krosno SA podjął działania zmierzające do restrukturyzacji przedsiębiorstwa spółki w celu zwiększenia jej konkurencyjności na rynku i dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych.

Podjęte działania:

#### **1) restrukturyzacja majątkowa:**

- uporządkowanie struktury majątkowej,
- sprzedaż zbędnych nieruchomości oraz zużytych składników majątku,
- wydzierżawienie i zagospodarowanie nieruchomości,
- sprzedaż zbędnego parku maszynowego,
- sprzedaż środków transportowych absorbujących wysokie koszty remontu i konserwacji,
- wydzierżawienie maszyn w okresach, w których firma z nich nie korzysta,
- unowocześnienie i modernizacja maszyn i urządzeń,
- zakup nowych maszyn i urządzeń,
- zakup sprzętu transportowego,
- wyposażenie przedsiębiorstwa w sprzęt biurowy zwłaszcza komputerowy,
- zakup elektronarzędzi;

#### **2) restrukturyzacja organizacyjna:**

- utworzenie zakładów produkcyjnych,
- unowocześnienie systemów zarządzania przedsiębiorstwem,
- wyodrębnienie jednostek usługowych,
- wyodrębnienie centrów kosztów i zysku,

- wprowadzenie kontroli produkcji;
- 3) **restrukturyzacja finansowa:**
  - skuteczna egzekucja należności,
  - zmniejszenie zobowiązań,
  - restrukturyzacja kredytów bankowych,
  - budżetowanie kosztów,
  - pozyskiwanie nowych;
- 4) **restrukturyzacja zatrudnienia:**
  - analiza poziomu zatrudnienia pod względem efektywności,
  - redukcja zbędnych komórek,
  - spłaszczenie struktur,
  - wprowadzenie motywacyjnych systemów wynagrodzeń,
  - rozwinięcie systemu szkoleń;
- 5) **restrukturyzacja technologiczna:**
  - utworzenie stanowiska Głównego Technologa,
  - po uzyskaniu większych oszczędności wprowadzenie nowych technologii na podstawie realizowanych zadań inwestycyjnych,
  - odbudowa pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu,
  - dbałość o atmosferę w firmie,
  - wykształcenie samodzielności w podejmowaniu decyzji,
  - odbudowa wizerunku w mediach,
  - wprowadzenie najnowocześniejszego systemu jakości,
  - efektywne współdziałanie z dostawcami.

**W wyniku restrukturyzacji osiągnięto:**

- a) **restrukturyzację organizacyjną** – spłaszczona została struktura organizacyjna, kierownicy centrów zysku uzyskali szerokie kompetencje oraz odpowiedzialność za wykonanie budżetów i utrzymanie poziomu rentowności na założonym w planie produkcyjno-finansowym poziomie;
- b) **restrukturyzację zatrudnienia** – spółka dąży do złagodzenia efektu sezonowości poprzez zatrudnienie robotni-

- ków fizycznych na sezon lub zlecenia robót małym firmom podwykonawczym,
- c) **restrukturyzację majątkową** – firma sprzedała jednostki sprzętowe i transportowe o niezadowalającym stopniu wykorzystania absorbujące wysokie koszty remontów i konserwacji;
  - d) **system motywacyjny** – system premiujący kierowników i pracowników budów realizujących swoje zadania zgodnie z założeniami budżetowymi oraz za utrzymanie planowanych poziomów rentowności.

Przygotowany program restrukturyzacji był konsekwentnie realizowany przez cały rok. Uzyskane efekty przekroczyły oczekiwania zarządu.

Okres ten był dla pracowników PRID Krosno SA rokiem zmian, które najwyraźniej widoczne były we wprowadzaniu procesu reengineeringu. Pracownicy PRID SA odegrali w tym procesie istotną rolę. Reprezentowani byli w pracach zespołów przez 9 osób – pracowników różnych szczebli i działów przedsiębiorstwa. Pracownicy PRID Krosno SA brali czynny udział w pracach zespołów powołanych przez Zarząd: strategii sprzedaży, kadrowym, bezpieczeństwa na budowach, zarządzania kontraktami, budżetowania i kontroli oraz sprzętu.

Prace reengineeringowe odbywały się w siedzibie PRID w Krośnie, poprzedzone były jednakże każdorazowo intensywnymi pracami w firmie oraz współpracą z członkami zespołów z innych firm. Wszelkie ustalenia oraz projekty wypracowane przez zespoły są obecnie implementowane w spółce. Najważniejszym posunięciem było utworzenie Centralnej Bazy Sprzętu. Przeobrażeniom związanym z postanowieniami reengineeringowymi uległy także działy: kadr, księgowości i logistyki. Z końcem roku została zakończona cała reorganizacja w PRID Krosno SA.

### **Perspektywy rozwoju PRID Krosno SA**

W związku z planowaną w skali kraju rozbudową sieci autostrad i dróg ekspresowych, a przede wszystkim szerszym zaangażowaniem Międzynarodowych Instytucji Finansowych, takich jak: EBI, EBOR, BŚ, czy też funduszy infrastrukturalnych na lata 2007–2013 w finansowanie rozwoju infrastruktury drogowej w Polsce, istnieje szansa na wzrost popytu na roboty inwestycyjno-modernizacyjne w drogownictwie.

Wskazuje to na konieczność skierowania uwagi PRID Krosno SA na te właśnie prace. Wymaga to oczywiście przygotowań organizacyjnych, kadrowych i dostosowania potencjału technicznego do tego typu zadań.

Przedsiębiorstwo powinno przygotowywać się do dużych robót kontraktowych na drogach krajowych i wojewódzkich. Wykonywane byłyby one na bazie szybko organizowanych kontenerowych zapleczy tymczasowych, sprzętem przewoźnym i nowoczesnym o dużej wydajności, dostosowanym do nowoczesnej technologii dzięki doświadczonej, wysoko kwalifikowanej i dobrze płatnej kadry.

Na tym segmencie rynku – sferze robót firma zderzy się przede wszystkim z konkurencją koncernów międzynarodowych, doskonale przygotowanych organizacyjnie, technologicznie, sprzętowo i kapitałowo do tego rodzaju robót. Dlatego bardzo szybko. Przedsiębiorstwo musi się przystosować do starcia z tą konkurencją. Oprócz pozyskiwania kadry i restrukturyzacji firmy spółka powinna prowadzić politykę współpracy i łączenia się z innymi firmami krajowymi, aby sprostać wymaganiom stawianym przez inwestorów. Musi również rozwijać zaplecze badawczo-technologiczne, by sprostać tendencjom napływu nowatorskich rozwiązań i technologii. Więcej środków musi być przeznaczonych na sferę badawczą, by móc stosować konkurencyjne cenowo rozwiązania.

Równocześnie jednak firma nie powinna rezygnować z robót o charakterze utrzymaniowym i remontowym, ponieważ dysponuje jednostkami stacjonarnymi dobrze przygotowanymi do tego

rodzaju robót. Prace te powinny być wykonywane głównie na rynku lokalnym, tj. na drogach powiatowych i gminnych. Na bazie posiadanych jednostek stacjonarnych i kadry musi zostać stworzona grupa wykonawców kierowanych do robót na tej sieci dróg. Jest to zadanie łatwiejsze tak kadrowo, jak i sprzętowo. Zmodernizowane maszyny i urządzenia oraz posiadany sprzęt uzupełniony w szczególności drobnymi, specjalistycznymi urządzeniami, nadzorowani przez posiadany personel techniczny powinni podołać zadaniu. Być może tutaj konieczne będzie uzupełnienie zatrudnienia i stworzenie wyspecjalizowanych grup w poszczególnych rodzajach robót.

W kierunku dróg powiatowych i gminnych musi być skoncentrowane zainteresowanie pozyskiwania robót przez wszystkie jednostki stacjonarne, szczególnie teraz, po uformowaniu się ostatecznie zmienionej administracji drogowej. Nawiązywane obecnie kontakty powinny wpłynąć na pozyskiwanie robót w przyszłości. W związku z przekształceniami, jakie zachodzą w naszym kraju, rynek jest niestabilny, kapryśny i wymagający wielu zabiegów w celu jego opanowania. Szczególną uwagę należy zwrócić na gminy rozwijające się i posiadające środki inwestycyjne. Druga grupa dróg daje firmie równorzędne warunki z konkurencją, a nawet przewagę w Polsce południowo-wschodniej ze względu na większe doświadczenie, wyżej kwalifikowaną kadrę, a także większy oraz nowocześniejszy potencjał techniczny. W tym zakresie robót istnieje możliwość uzyskania wyższej rentowności wykonywanych prac.

W tym segmencie rynku firma zderzy się z szeregiem przedsiębiorstw postrejonowych i małych firm prywatnych, szybko rozwijających się w ostatnich latach. Ta konkurencja jest znacznie łatwiejsza, ponieważ w większości jest niedoinwestowana, słaba kapitałowo, a także nie najmocniejsza kadrowo i technologicznie.

Posiadane przez spółkę umiejętności organizowania i prowadzenia dwóch dużych przedsięwzięć, głęboka wiedza specjalistyczna, potwierdzone zawodowe umiejętności kadry oraz potencjał pozwalają firmie ubiegać się o realizację projektów na terenie



całego kraju. Dla zapewnienia stabilności spółki celowe wydaje się również znaczące rozszerzenie działalności o inne dziedziny bezpośrednio powiązane z budową dróg i autostrad, takich jak np. budowa mostów, zagospodarowanie terenów wokół dróg. Potrzeby dokonywania zasadniczej przebudowy infrastruktury technicznej kraju oraz często wieloletni charakter projektów inwestycyjnych, stwarza firmie wszelkie możliwości do pełnienia roli jednego z czołowych wykonawców na tym stale rozwijającym się rynku, a także stabilizacji działalności.

Obecna pozycja PRID Krosno SA pozwala na przyporządkowanie firmy do grupy firm wykonawczych. Ich wyróżnikiem jest zdolność do samodzielnego wykonawstwa kompletnych obiektów zgodnie z potrzebami zamawiającego. Istotnym elementem jest posiadanie potencjału i doświadczenia, dające inwestorowi gwarancję terminowego i jakościowo dobrego wykonania robót objętych umową. Posiadany przez PRID potencjał ludzki i rzeczowy pozwala na samodzielne prowadzenie dużych robót drogowych finansowanych zarówno ze środków budżetowych, jak i z zagranicznych funduszy.

PRID Krosno SA może poszukiwać rynków zbytu we wszystkich obszarach produktowo-rynkowych. Konieczne jest skuteczniejsze penetrowanie terenów, na których zlokalizowane są jednostki produkcyjne przedsiębiorstwa. Niezbędne jest poszukiwanie zleceń na terenie całego kraju, co oznacza konieczność:

- dalszego odbywania wizyt w gminach i innych instytucjach, u potencjalnych inwestorów,
- stałego monitorowania pojawiających się ofert przetargowych,
- prenumeraty specjalistycznych czasopism o zasięgu regionalnym i ogólnokrajowym w celu śledzenia rynku inwestycyjnego.

Przedsiębiorstwo posiada dużą przewagę konkurencyjną dzięki stosowaniu nowych technologii o dużej zdolności obniżania kosztów i przede wszystkim generowania produktu wysokiej jakości. Firma bardzo dobrze opanowała znajomość cyklu życia

technologii, co w znacznym stopniu ułatwia jej zaprojektowanie optymalnej strategii technologicznej. Firma w taki sposób planuje cykl inwestycyjny, aby zawsze mieć nowoczesną technologię.

PRID SA powinno wykorzystać posiadane doświadczenie w zakresie stosowania technologii Consolid w Polsce. Będzie to możliwe dzięki systematycznemu wzrostowi w naszym kraju świadomości ekologicznej.

Planowane w najbliższych latach przedsięwzięcia w zakresie produkcji są zbieżne z przyjętą przez PRID Krosno SA strategią rozwoju, której celem jest pozyskiwanie nowych zleceń, robót finansowanych przez międzynarodowe instytucje finansowe oraz zwiększenie udziałów w robotach na rynku lokalnym.

Obecnie dominującą formą zlecenia robót są przetargi, w których o uzyskaniu zlecenia decyduje wysokość wskaźników cenotwórczych. Ich wielkość w PRID SA nie odbiega od oferowanych przez konkurentów. Wskaźniki cenotwórcze nie są jednak jedynym czynnikiem decydującym o pozyskaniu zlecenia. Decydują o tym także: doświadczenie firmy, otrzymane referencje, potencjał gwarantujący zrealizowanie robót zgodnie z warunkami umowy, długość cyklu realizacji obiektów oraz inne elementy określone przez inwestora-nabywcę.

W zakresie pozyskiwania zleceń działania przedsiębiorstwa powinny obejmować:

- 1) przygotowanie profesjonalnych i zaktualizowanych informacji o firmie, jej doświadczeniu, wykonanych robotach, posiadanych potencjale;
- 2) wariantowe analizy efektywności danego zlecenia przy różnych wartościach wskaźników cenotwórczych – niezbędne w związku z potencjalną i prawdopodobnie dominującą w przyszłość formą ryczałtową przetargów;
- 3) posiadanie rekomendacji od Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Komunikacji;
- 4) utrzymywanie stałych kontaktów z byłymi, obecnymi i potencjalnymi inwestorami;

- 5) śledzenie informacji o przetargach w prasie lokalnej i ogólnokrajowej;
- 6) utrzymywanie kontaktów z firmami – eksporterami robót drogowych;
- 7) odpowiednie przygotowanie personelu zajmującego się przetargami.

W firmie od niedawna działa Dział Marketingu. Jego działalność dopiero zaczyna się konkretyzować. Ponieważ przed tym działem stoi wiele odpowiedzialnych zadań, konieczna będzie dobra koordynacja działań zarówno wewnątrz działu, jak i między tym działem a resztą przedsiębiorstwa.

Firma w kampanii reklamowej powinna wykorzystać takie zagadnienia, jak:

- dobrą i cenioną markę,
- indywidualne podejście do każdego klienta – dostosowanie świadczonych usług i cen do potrzeb i wymagań klientów,
- dysponowanie najnowocześniejszymi technologiami i wysoko wykwalifikowaną i doświadczoną kadram,
- dbałość o środowisko naturalne,
- dotychczasowe osiągnięcia,
- wysoką jakość świadczonych usług,
- konkurencyjną gwarancję.

Polityka w zakresie zatrudnienia wymaga wielu zmian, szczególnie w kierunku jego racjonalizacji. Należy również w dalszym ciągu realizować szeroki program szkoleń umożliwiający zastosowanie komputerowego systemu wspomagania zarządzania, nowych technik zarządzania firmą oraz marketingowego podejścia do funkcjonowania firmy.

Racjonalizacja zatrudnienia w grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych powinna być nakierowana na podniesienie jakości pracy oraz zwiększenie dyscypliny. Konieczne jest również zmniejszenie zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych, umożliwi to poprawę poprzez obniżenie kosztów ogólnych zarządu. Należy zachować podstawowy potencjał kadry kierowniczej,

równocześnie wdrażając program szkoleń w zakresie nowoczesnych technik zarządzania i komputerowego wspomagania procesu zarządzania. Firma powinna dążyć do zwiększenia elastyczności potencjału ludzkiego poprzez zdobywanie dodatkowych kwalifikacji przez zatrudnianych pracowników.

Firma powinna realizować koncepcje wydajności dzięki ludziom polegającą na wytworzeniu u wszystkich pracowników świadomości, iż ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach, wynikających z sukcesu Firmy.

Aby zwiększyć potencjał pracowników PRID Krosno SA konieczne będzie:

- dostosowanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- podnoszenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie kreatywnego myślenia,
- rozwijanie umiejętności pracy w różnych formach organizacyjnych, np. pracy w grupie,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie postaw wobec firmy, pracy, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami firmy.

Tak realizowana strategia rozwoju potencjału ludzkiego, restrukturyzacja zatrudnienia, systematyczne podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników sprawi, że przedsiębiorstwo będzie sprawnie realizować swoje cele.

**Cele, zadania i wnioski dotyczące dalszej działalności spółki**

**Obecnie PRID Krosno SA kieruje swoją uwagę na:**

- rentowność,
- następne pokolenie,
- marketing i wspólne zasoby rynkowe,

- koncentrowanie się na działalności podstawowej,
- skupianie się na regionach o dużym potencjale,
- dostosowaniu potencjału ludzkiego i wykonawczego do wielkości rynku,
- osiągnięciu planowanej wielkości sprzedaży,
- wygraniu przetargu na duży projekt stanowiący lokomotywę projektów na lata następne,
- zmianę proporcji wiekowych pracowników,
- wyłonienie zespołu młodych, zaangażowanych pracowników i wytyczenie dla nich ścieżek rozwoju,
- wykorzystanie programu reengineeringu,
- zintensyfikowanie działań marketingowych na obszarze województwa podkarpackiego,
- utrzymanie dominującej roli na rynku powiatu krośnieńskiego oraz ugruntowanie opinii wykonawcy na najlepszych standardach jakościowych.

**Czynniki gwarantujące odniesienie sukcesu:**

- myślenie kategoriami zysku,
- zidentyfikowane następne pokolenie,
- świadomość kosztów,
- otwartość,
- komunikacja,
- przejrzysta komunikacja i czytelny proces podejmowania decyzji.

**Cele i założenia:**

- rentowność priorytetem,
- wykazywanie większej aktywności na rynku,
- promowanie młodej kadry menedżerskiej,
- wykonawca nr 1 na Podkarpaciu.

➤ **Rentowność priorytetem**

- CELE
- nieponoszenie strat przez jednostki

- ZAŁOŻENIA
  - zysk netto > 6%,
  - marża brutto > 15%.
- **Wykazywanie większej aktywności na rynku**
- CELE
  - wykorzystywanie organizacji marketingowych,
  - poszukiwanie nowych rynków,
  - zaprezentowanie nowej organizacji wszystkim klientom.
- ZAŁOŻENIA
  - pozyskiwanie nowych rynków,
  - obecność na całym terytorium województwa podkarpackiego,
    - uzyskanie pozycji wykonawcy poszukiwanego przez inwestorów.
- **Promowanie młodej kadry menedżerskiej**
- CELE
  - ukończenie cyklu lokalnych szkoleń menedżerów,
  - restrukturyzacja kadr menedżerskich.
- ZAŁOŻENIA
  - młoda kadra menedżerska,
  - sprawna komunikacja.
- **Wykonawca nr 1 na Podkarpaciu**
- CELE
  - poprawa rentowności.

- ZAŁOŻENIA
  - najlepsza rentowność,
  - najlepsza sprzedaż,
  - najbardziej poszukiwany pracodawca,
  - obecność na najważniejszych rynkach.

#### **CELE I ZADANIA**

##### **1. CELE NA 2011 ROK:**

- osiągnięcie założonej rentowności,
- utrzymanie dominującej pozycji na rynku powiatu krośnieńskiego,
  - zwiększenie udziału w rynku robót drogowych województwa podkarpackiego.

##### **2. ZADANIA NA 2011 ROK:**

- poszukiwanie nowych klientów,
- zaprezentowanie klientom nowej struktury firmy ze szczególnym naciskiem na wymogi jakościowe,
- uprawnienia komunikacji wewnętrznej.

#### **Wnioski dotyczące dalszej działalności spółki**

W rezultacie zmian, które zaszły w wyniku restrukturyzacji, spółka realizuje zadania postawione przez Zarząd Przedsiębiorstwa.

Działania te polegają na:

- wykreowaniu nowej kultury pracy opartej na standardach i doświadczeniach firm zagranicznych,
- sprzedaży zbędnych nieruchomości w Rzeszowie,
- wprowadzeniu działalności wspomagającej,
- wprowadzeniu nowego modelu pracy zespołowej i zarządzania zespołami,
- zamianie systemu wynagradzania i regulaminu pracy,
- rozwinięciu systemu szkoleń,
- dbałości o pozytywny wizerunek firmy w otoczeniu,
- dbałości o atmosferę w firmie,
- wykształceniu samodzielności podejmowania decyzji,

- odbudowie wizerunku w mediach,
- integracji działalności produkcyjnej,
- zmianie struktury wiekowej.

Po wprowadzeniu i zrealizowaniu tych zadań zarząd zamierza osiągnąć powiększenie zysku firmy, co jest priorytetem działalności przedsiębiorstwa.

#### **4. Zakończenie**

Rozwój gospodarczy Polski i awans cywilizacyjny społeczeństwa spowodował znaczny wzrost motoryzacji. Zwiększenie intensywności transportu spowodowało z jednej strony potrzebę zwiększenia przepustowości wielu dróg i degradację stanu nawierzchni, a z drugiej strony uciążliwości ruchu drogowego dla mieszkańców w miastach.

Potrzeby zwiększenia skuteczności systemu drogowego są ogromne. Konieczna jest budowa autostrad, dróg ekspresowych oraz obwodnic aglomeracji miejskich. Poprawy wymaga standard utrzymania istniejących dróg. Niezbędne jest powstrzymanie ich degradacji poprzez remonty i modernizacje.

Polskie firmy drogowe mają duże możliwości rozwoju i szansę na pozyskanie robót. W ciągu ostatnich lat większość przedsiębiorstw drogowych wdrożyła nowoczesne, ekologiczne technologie powszechnie stosowane na świecie. Firmy krajowe oferują ponadto tańszą siłę roboczą niż w krajach Europy Zachodniej. To – jak dotychczas – działa na ich korzyść.

Zaznaczyć jednak należy, że na rynku firm drogowych panuje coraz większa konkurencja, zwłaszcza ze strony bogatych koncernów zachodnich. Powód zainteresowania firm zagranicznych naszym rynkiem jest oczywisty: powszechnie zakłada się, że z uwagi na konieczność dostosowania w najbliższych latach naszej sieci komunikacyjnej do standardów europejskich, Polska stanie się ogromnym placem budowy. Poza tym, już w dalszej perspektywie, najprawdopodobniej podobna sytuacja zapanuje u naszych wschodnich sąsiadów. Szansę skutecznej walki z zagraniczną konkurencją i uzyskanie największych kontraktów mają jedynie te



przedsiębiorstwa, które dysponują odpowiednio dużym potencjałem rozwojowym.

Wyniki przeprowadzonej w niniejszej pracy analizy pozwalają do takich firm zaliczyć Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie SA. Dla firmy istnieje realna szansa rozwoju, tym bardziej, że dysponuje ona wieloma konkurencyjnymi atutami w stosunku do innych firm z branży. Zaliczyć do nich można:

- doświadczoną i wykwalifikowaną kadrę kierowniczą,
- nowoczesne technologie i zmodernizowany park maszynowy,
- dobry wizerunek firmy na rynku i pozytywne opinie dotychczasowych klientów,
- wysoką jakość świadczonych usług.

Prowadzona przez Zarząd Przedsiębiorstwa polityka pozwala optymistycznie patrzeć w przyszłość. Podjęte działania restrukturyzacyjne obejmujące: racjonalizację zatrudnienia, obniżenie kosztów, zwłaszcza kosztów ogólnych zarządu, usprawnienie zarządzania poprzez wprowadzenie systemu kontrolowania oraz prace nad Systemem Zapewnienia Jakości zgodnie z Normami ISO 9002 przyniosły już pierwsze efekty.

Podsumowując, można powiedzieć, iż Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych i Drogowych w Krośnie jest firmą w powiecie krośnieńskim, a w przyszłości stanie się taką również na rynku województwa podkarpackiego i na rynku krajowym.

### **Literatura**

- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 1999.
- Makieła Z., Karapyta M., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w świetle teorii*, Rzeszów 2008.
- Malisiewicz E., *Zachowania innowacyjne oraz mobilność podmiotów w gospodarce i administracji źródłem sukcesów przedsiębiorstw i regionów*, [w:] L. Kaliszczak, *Przedsiębiorstwo i region. Konkurencyjność a innowacyjność*, Uniwersytet Rzeszowski Wydział Ekonomii Katedra Ekonomiki i Zarządzania 2009, nr 1.

Malisiewicz E., *Kreatywność ekonomiczna menadżera jako podstawa sukcesu firmy*, [w:] Jaremczuk K., Połuszny J., *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, Przemysł 2002.

Malisiewicz E., *Układy gospodarujące i ich struktury regionalne w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, Lublin 1997.

Mazurkiewicz A., *Kultura organizacyjna jako czynnik kształtujący postawy i zachowania uczestników organizacji oraz jej tożsamość*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region*, pod red. R. Fedana, Rzeszów 2006.

Pierścieniak A., *Kompetencje i umiejętności menadżera na różnych stopniach zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region*, pod red. R. Fedana, Rzeszów 2006.

Smółka P., *Jak behawiorysta mógłby spojrzeć na zjawisko twórczości, czyli zachowania innowacyjne z punktu widzenia psychologii S-R*, Warszawa 2009.